

TEMA I: EL MARKETING EN LA EMPRESA Y EN LA ECONOMÍA.

• DEFINICIÓN DE MARKETING.

La introducción en el lenguaje cotidiano del término marketing no supone que su significado sea uniforme, más bien es una palabra deteriorada y a menudo mal entendida, no sólo por sus detractores sino también por algunos de sus adeptos.

Marketing es el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente con vistas a satisfacer necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes obteniendo con ello un beneficio (Kotler).

En pocas palabras, el marketing investiga, estudia y analiza el mercado, para poder diagnosticar y definir cual es el mejor modo de atender, complacer y satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores.

El consumidor dispone, habitualmente, de diferentes posibilidades y distintas opciones de productos y/o servicios para tratar de satisfacer de igual forma una misma necesidad percibida, por lo que, las empresa deben tratar de proporcionar a sus productos determinados atributos, servicios, prestaciones, utilidades, etc. que los doten de ventajas diferenciales, perceptibles y valoradas por los consumidores, sobre el resto de productos concurrentes, todo ello para conseguir que el potencial consumidor se decida por la compra del producto de la empresa frente al de la competencia.

El marketing debe elegir y seleccionar las necesidades que pretende atender, cómo las satisfará de modo diferente y ventajoso, cual será el grupo de consumidores que más le valorarán y hacia los cuales dirigirá su oferta, es decir, el marketing a lo que selecciona son binomios de productos/mercados en los que debe concentrar los esfuerzos la empresa para conseguir maximizar su rentabilidad con los recursos disponibles.

• MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING OPERACIONAL.

Como afirma *Lambin* tres deben ser las dimensiones del marketing:

Una **dimensión de análisis** que identifica necesidades y trata de cuantificar su valor en el mercado.

Una **dimensión de acción** que permite penetrar rentablemente en mercado objetivo.

Y por último, una **dimensión de sistema de pensamiento**, por desgracia, no demasiado explicitada en la actualidad.

Las tres dimensiones del marketing deben complementarse, aunque con demasiada frecuencia el marketing se reduce a su dimensión acción (operacional) con horizontes en el corto y medio plazo, olvidando su dimensión análisis (estratégico) que es la que debe orientar a la empresa hacia oportunidades atractivas para ella, de acuerdo con los recursos disponibles, y que le ofrezcan rentabilidad definiendo y asegurando el futuro de la empresa en el horizonte del medio y largo plazo.

La función del marketing estratégico será pues, estudiar y analizar la evolución del mercado identificando los binomios producto – mercado actuales y/o potenciales, determinando las tecnologías para dar respuesta a cada binomio, identificando y midiendo cuantitativamente su atractivo a través de su potencialidad y duración.

El objetivo del marketing operacional es la conquista de los mercado existente, objetivo que se suele medir por la cuota de mercado, que no es otra cosa que la participación que pretende conseguir la empresa en el

mercado, y todo ello debe concretarse en los presupuestos de marketing necesarios para la consecución de los citados objetivos.

Corresponde a la dimensión operativa, por tanto, dar una contestación a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo traducir el objetivo estratégico en una serie de decisiones tácticas relativas al nivel de intervención de cada uno de los medio de actuación del marketing operativo: precio, producto, comunicación y distribución?
- ¿Cómo coordinar la estructura organizativa, la cultura de empresa, los procesos y el elemento humano para dar cumplimiento efectivo a la estrategia formulada?
- ¿Cómo controlar el ejercicio de la puesta en marcha de la estrategia?

Las principales funciones del marketing en cada una de sus caras vienen recogidas en el siguiente cuadro:

Variables	Marketing Estratégico	Marketing Operativo
Grado de importancia para el futuro de la empresa	Muy importante	Poco importante
Personal implicado	Dirección del departamento de Marketing	Mandos intermedios del departamento de Marketing
Nivel organizativo de trabajo	Producto – mercado	Funcional
Horizonte temporal	Largo plazo	Corto plazo
Regularidad	Decisiones irregulares	Decisiones regulares
Riesgo de las alternativas	Grande	Pequeño
Incertidumbre	Alta	Baja
Información utilizada	Más subjetiva y de forma continua	Más objetiva y para problemas concretos
Naturaleza del problema	No estructurado	Estructurado
Facilidad de la evaluación	Difícil	Más fácil
Énfasis	Consumidor y competencia	Consumidor
Modelos, medios y tareas	Auditoría de marketing, sistemas de inteligencia, mapas de posicionamiento, modelos de difusión, modelos de cartera, etc.	Plan de marketing, sistema de información, análisis presupuestario, métodos para la optimización de las decisiones
Resultado	Eficiencia	Eficacia
Estilo de dirección	Proactivo	Reactivo

• LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO. VENTAJAS.

La gestión estratégica está motivada en la suposición de que el ciclo de planificación resulta inadecuado para enfrentarse al ritmo rápidamente cambiante del entorno que se le plantea a la empresa. El hecho saber sobreponerse a sorpresas estratégicas y a las amenazas y oportunidades de rápido desenlace, requiere precipitar decisiones estratégicas extrínsecas al ciclo de planificación.

El reconocimiento de lo que exige un entorno rápidamente cambiante sugiere la necesidad de contar con sistemas de información actualizados y análisis continuados en lugar del análisis periódico o además de él. La flexibilidad estratégica implica opciones estratégicas que permitan responder rápida y adecuadamente a los cambios repentinos del entorno.

Otra característica de la gestión estratégica es que no acepta necesariamente el entorno dado, confiando al papel estratégico la adaptación y la reacción. Además existe la posibilidad de que la estrategia sea proactiva y que pueda afectar a los cambios del entorno. Así pues, una estrategia activa y creativa puede influenciar –y quizás controlar– las políticas gubernamentales, las necesidades del consumidor y los desarrollos tecnológicos. Es importante conseguir que la gestión estratégica sea un proceso proactivo en lugar de reactivo, tratando de influenciar al entorno, en lugar de responder a él.

En ocasiones, la gestión estratégica de mercado resulta muy compleja, debido a que su entorno es difícil de comprender y de pronosticar. Se requiere en la organización la posición de una comunicación y la toma de decisiones, que, en ocasiones provocan tensiones y resistencia internas.

Sin embargo a pesar de los costes y problemas que origina, la gestión estratégica del mercado ofrece beneficios convincentes, ya que:

Precipita la consideración de elecciones estratégicas futuras mediante el cuestionario de estrategias actuales. ¿Qué es lo que ocurre externamente y que está generando amenazas y oportunidades para las cuales habrá que propiciar reacciones adecuadas a tiempo?.

Fuerza a los responsables de la toma de decisión a generar una visión a largo plazo de su negocio.

Suscita la decisión acerca de la asignación de recursos.

Facilita la visión para enfrentarse a cambios bruscos del entorno. Si un entorno resulta excesivamente estable y la necesidad de realizar cambios estratégicos es escasa, la gestión estratégica será menos relevante.

Provee de una comunicación, una coordinación y un mecanismo de control.

• LA MISIÓN DE LA EMPRESA.

Una organización tiene sentido si realiza algo útil para su mercado. Se puede definir la misión como una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir a lo largo del tiempo y en el espacio. Las organizaciones definen su misión para que sea compartida por sus directivos, empleados y, en muchas ocasiones, por los clientes y otros grupos de interés. Una declaración de la misión bien desarrollada proporciona al personal de la empresa una idea común de propósito, dirección y oportunidad. La misión de la compañía actúa como una mano invisible que guía a los empleados dispersos geográficamente para que puedan trabajar de una manera común en la realización de los objetivos de la empresa.

Las buenas definiciones de la misión comparten características comunes; deben centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de querer abarcarlo todo y debe ser motivadora. Los empleados necesitan sentir que su trabajo es significativo y contribuye a mejorar el nivel de vida de las personas. La misión de la empresa no debe definirse simplemente como maximizar el beneficio. El beneficio debe ser el resultado de realizar cosas útiles para la sociedad.

La declaración de la misión pro parte de la compañía debe proporcionar una visión, y una dirección para la misma durante los diez o veinte años siguientes. Las misiones no se revisan a corto plazo ni con cada cambio que pueda darse en la economía, pero en cualquier caso, las empresas deben redefinir su misión si ésta ha perdido credibilidad y no define ya el óptimo curso de acción de la compañía.

Para ayudar a definir la misión de la empresa es necesario responder debidamente a las siguientes preguntas:

¿SABE A QUÉ NEGOCIO SE DEDICA?

Una famosa empresa de navegación consideraba que se dedicaba al negocio del transporte. Sin embargo, los beneficios no empezaron a producirse hasta que cayeron en la cuenta que se estaban dedicando al negocio del turismo y de la hostelería.

Esto es lo que se llama considerar la empresa desde el punto de vista del cliente: ¿Quiénes son nuestros principales clientes?. ¿Por qué compran nuestros productos?. ¿Existen fuentes de clientes sin descubrir?. ¿Se presenta nuestro producto del modo adecuado para atraer a los clientes potenciales?, etc.

¿SE DEDICA AL NEGOCIO APROPIADO?

Esta segunda pregunta es quizás, más importante que la primera. ¿Está nuestro mercado en decadencia o en expansión?. ¿Está nuestra empresa declinando o expandiéndose con la rapidez media en el mercado nacional?. ¿Es su declive o expansión más rápido o más lento?. ¿Existen mercados alternativos?. ¿Cuáles?. ¿Cómo podemos penetrar en esos mercados alternativos?.

En la actualidad en todos los países avanzados se dispone de cifras que indican lo que ocurre en cada mercado. Las revistas editadas por los Ministerios de Comercio, Cámaras de Comercio, etc., publican estadísticas de las cifras de ventas, el número de personas empleadas, etc. de las diferentes industrias. En los países más avanzados se puede averiguar cuál es la situación de cada industria.

¿CUAL ES LA SIGULARIDAD DEL NEGOCIO?. ¿EN QUÉ SE DIFERENCIA SU EMPRESA DE LOS MILLARES DE OTRAS PEQUEÑAS EMPRESAS?

Muchas firmas subsisten simplemente como subcontratadas trabajando para otras compañías. Tales firmas compiten entre sí principalmente en precios, aunque algunas compañías se acreditan pro al seguridad en el cumplimiento del plazo de entrega o por la calidad.

Si se es bastante competente y decidido se puede ganar la guerra de precios. Pero siempre existe el temor a la competencia extranjera, especialmente la de los países más subdesarrollados con salarios mucho más bajos o con subsidios ocultos.

La alternativa a la competencia despiadada en los predios en la de desarrollar un producto propio o una característica especial que distinga a nuestra empresa de sus competidores. La diferencia puede ser real o tangible (diseño, mayor número de aplicaciones, proceso patentado, etc.) o imaginaria e intangible como una marca registrada. Se trata de crear una situación en la que el cliente nos compre a nosotros en lugar de a nuestros competidores porque cree que los productos de nuestra compañía le ofrecerán más valor a cambio de su dinero, el hecho de que el valor sea real o imaginario no hace al caso. Lo importante es que el cliente esté convencido de que ha gastado su dinero sabiamente.

• CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA.

El objetivo y esencia en el nivel estratégico del marketing es obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Esto es, una empresa puede gozar de una determinada ventaja competitiva, adoptar una orientación al consumidor y hacer todas las cosas bien y, sin embargo, no tener éxito porque se está viendo desbordada en la imitación por la competencia; porque carece de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores. A lo largo de la literatura nos encontramos con múltiples formalizaciones del concepto de ventaja competitiva. Según Day y Wensley (1988) el aprovechamiento de los recursos y habilidades de la empresa se traducen en dos tipos de posiciones ventajosas sobre los competidores, que han de generar los beneficios y las satisfacciones de los grupos participantes en la empresa. Estas posiciones ventajosas son:

- Un valor superior para el consumidor o ventaja competitiva externa, cuando se apoya en unas cualidades

distintivas del producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor, bien porque disminuyen sus costes de uso, bien porque aumentan su rendimiento.

- Un bajo coste relativo o ventaja competitiva interna, que se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración y de comercialización, y que aporta un valor al productos en forma de costes más bajos y al consumidor en forma de bajo precio relativo al producto o marca.

De manera genérica, *Porter* (1980) considera la existencia de tres grandes estrategias frente a la competencia con el objetivo de superarla:

1) Estrategia de diferenciación, que persigue la consecución de un poder de mercado basado en las cualidades distintivas del producto; 2) Estrategia de liderazgo en costes, que tiene su base en la dimensión productividad y consiste en producir un bajo coste relativo; 3) Estrategia de enfoque o concentración apoyada, bien en la dimensión diferenciación, bien en la dimensión productividad, que implica la concentración de los esfuerzos en un segmento particular.

TEMA II: ANÁLISIS EXTERNO.

Hemos enfatizado repetidamente que las empresas que deseen garantizar su rentabilidad de futuro deben mirar al entorno cambiante y adaptar continuamente sus negocios a las mejores oportunidades. Estas empresas reconocen que el entorno está modificándose permanentemente, ofreciendo amenazas y oportunidades, y que resulta vital adaptarse a tiempo.

Así el análisis exterior descubrirá, a menudo, oportunidades y amenazas que desembocarán en estrategias alternativas. Así mismo, el análisis ayudará a identificar cuestiones estratégicas, áreas de incertidumbre que potencialmente puedan afectar a la estrategia, etc.

• ANÁLISIS DEL CLIENTE/CONSUMIDOR.

Comprender el comportamiento de compra del público objetivo es una tarea esencial para los directivos comerciales que actúan guiados por la óptica marketing. A pesar de ello, el director comercial debe analizar las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y comportamientos de compra de su público objetivo. Este análisis le mostrará las claves fundamentales para desarrollar nuevos productos, nuevas características en los ya existentes, cambios de precios, decisiones en la distribución, objetivos de comunicación y otros elementos. El estudio del proceso de compra debe iniciarse mediante la identificación de los roles que pueden darse en la toma de decisiones de compra.

Podemos distinguir cinco roles en la decisión de compra:

Iniciador: la persona que primero sugiere la idea de compra de un servicio o de un producto particular.

Influenciador: la persona cuyo punto de vista o consejo tiene algún peso en la toma de la decisión final.

Decisor: la persona que decide sobre alguno de los elementos de la decisión de compra: si comprar, qué comprar, cómo comprar o dónde comprar.

Comprador: la persona que de hecho lleva a cabo la compra.

Usuario: la persona que consume o utiliza el producto o servicio.

Una empresa necesita identificar estos roles porque tienen implicaciones para el diseño del producto, la elaboración de los mensajes y la asignación de un presupuesto promocional.

• IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES INSATISFECHAS.

El marketing tiene como una de sus misiones principales satisfacer las necesidades detectadas en los consumidores, de forma y manera de éstos conciben los productos y servicios como satisfactores de necesidades y, para ello será necesario empezar por conocer qué necesidades son, en última instancia, las que van a provocar el consumo de los productos que la empresa comercializa.

Kotler define necesidad como: Un sentimiento de privación con respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana.

Keynes establece otra clasificación entre necesidades **innatas y adquiridas**. Las primeras son las inherentes a la naturaleza humana y las segundas dependen de la experiencia y el entorno socio cultural de cada individuo.

En la actualidad se juega con una teoría sobre un modelo de círculos concéntricos en los que ubicamos al individuo en el centro y los demás círculos concéntricos influirían sobre él en mayor o menor medida. Desde el círculo exterior hasta el central donde ubicaríamos al consumidor, nos encontramos los siguientes círculos influyentes:

- **La cultura**, entendida como el conjunto de ideas, creencias, usos y costumbres, jerarquía de valores en suma, imperantes en una sociedad.
- **Las subculturas**, desarrollada dentro de la anterior por grupos con criterios diferenciados por su religión, profesión, zonas geográficas.
- **La clase social**, por circunstancias familiares, profesionales y económicas todos estamos dentro de un estrato social con una serie de valores, preferencia y actitudes comunes que influyen a los componentes de cada estrato.
- **Grupos de referencia**, el individuo se identifica con diferentes grupos sociales aunque no pertenezca a ellos. Los componentes de los grupos de referencia son seguidos e imitados en su maneras y en sus formas externas.
- **Grupos frente a frente**, personas con las que nos encontramos todos los días en el trabajo, en familia, amigos, etc. ejercen una influencia más inmediata que la de los grupos de referencia que está determinada por la lejanía.

En el análisis de necesidades debemos conocer para cada producto qué círculo o círculos de influencia afectan en mayor medida al consumidor.

Existen muchas tipologías de necesidades (genéricas y derivadas, básicas y subnecesidades, conscientes o inconscientes, etc.) pero la que puede ser más útil es la siguiente:

Necesidades Materiales:

Supervivencia. El deseo de supervivencia nunca está suficientemente satisfecho.

La sexualidad. Necesidad biológica y psicológica que todas las personas experimenta de forma más o menos intensa según edad, sexo y características.

El placer y la comodidad. El deseo del placer se formula de forma natural en el hombre y para conseguirlo ha luchado y trabajado desde siempre.

Necesidades Intelectuales:

Necesidad de nuevas experiencias. Nos llevan a la prueba de nuevos productos, al cambio de aficiones, amistades y trabajos.

Necesidad de seguridad. El consumidor también es conservador y precavido. Adquiere lealtad a la marca y actúa a la inversa del caso anterior.

Necesidad de respuesta. Debido a la necesidad de convivencia social, de tener compañía de los demás y de sentirnos protegidos.

Necesidad de reconocimiento. En él se incluyen también la vanidad, el orgullo y la ostentación. La segunda vertiente de este deseo es al necesidad de autoreconocimiento, de saberse a sí mismo útil.

Necesidades Normales y Suntuarias. La frontera entre lo normal y lo suntuario depende del consumidor y sus circunstancias, su renta, su edad, sus valores, etc.

Necesidades Individuales y Colectivas. Según que las experimente un individuo o una colectividad.

Necesidades Elástica o Rígidas. Son elásticas aquellas que varían ampliamente de acuerdo con los cambios que experimenta el sujeto. Por el contrario es una necesidad rígida, inalterable, las que nada las hace cambiar.

Otra tipología curiosa es la realizada por *Maslow* en 1943, que agrupó las necesidades fundamentales en cinco categorías, formando una pirámide y ordenándolas jerárquicamente desde la base al ábside. Una vez satisfechas las necesidades inferiores, surgen deseos de satisfacer las de categoría superior.

Necesidades **fisiológicas**, relacionadas con la supervivencia.

Necesidades de **seguridad**, relacionadas con la protección física de las personas.

Necesidades de **pertenencia o sociales**, deseo de sentirse aceptado y amado por la familia y grupos a los que pertenece.

Necesidades de **autoestima**, confianza en uno mismo, reputación, reconocimiento de los demás, estatus social.

Necesidad de **autorealización**. Valores y metas que cada individuo se establece. Se refiere al deseo de ser más y más de lo que uno es.

• UN MODELO DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

Cada vez más, los especialistas de marketing tienen que acudir a la investigación para buscar respuesta a las preguntas más importantes sobre cualquier mercado. A los datos fundamentales que el investigador tiene que conocer sobre los consumidores se les denomina las Siete O's del mercado:

Quién constituye el mercado occupants

Qué compra el mercado objects

Por qué compra el mercado objectives

Quién participa en la compra organizations

Cómo compra el mercado operations

Cuándo compra el mercado occasions

Dónde compra el mercado outlets

El punto de partida para comprender al consumidor es el modelo de estímulo – respuesta que contempla los estímulos del marketing y los del entorno entrando en la caja negra del consumidor e influenciando las respuestas del mismo.

Estímulos externos	
Marketing	entorno
Producto	Ecológico
Precio	Demográfico
Distribución	Económico
Comunicación	Tecnológico
	Político
	Cultural

Caja negra del comprador	
Características del comprador	Proceso de decisión del comprador
Culturales	Reconocim.del problema
Sociales	Búsqueda de información
Personales	Evaluación
Psicológicas	Decisión
	Comportam. Postcompra

Decisiones de compra del consumidor
Elección del producto
Elección de la marca
Elección del establecimiento
Momento de compra
Cantidad de compra

Todos los estímulos, tanto los de marketing (las cuatro P's) como los del entorno (principales fuerzas y acontecimientos del macroambiente de comprador), pasan por la caja negra del comprador e influyen en sus decisiones de compra, tal y como aparecen en la parte derecha.

La tarea de los especialistas de marketing es comprender qué ocurre en la caja negra, entre los estímulos externos y las decisiones de compra de los consumidores. Luego resaltamos dos preguntas:

- ¿Cómo influyen las características del comprador su comportamiento de compra?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de decisión hasta la elección de compra final?

2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO.

Dejando de lado la anacrónica definición de mercado como el lugar físico donde ocurre el intercambio entre compradores y vendedores, una versión más moderna ha reservado para el conjunto de oferentes la denominación de industria y para el grupo de compradores la consideración de mercado. Así, un mercado viene a ser el conjunto de compradores que buscan un determinado producto. Dos son, pues las dimensiones que configuran esta definición de mercado:

Atendiendo a la dimensión producto: el mercado está formado por el conjunto de productos que son considerados substitutivos por los consumidores.

Atendiendo a la dimensión de compradores: son constitutivos de un mercado aquellos individuos que compran un tipo de productos.

Ahora bien, desde nuestra óptica nos interesa una definición de mercado que se constituya en una adecuada referencia competitiva para la empresa, lo que llamaremos mercado de referencia, mercado relevante o

producto – mercado, y esto pasa por la consideración como integrantes del mercado de todos aquellos productos, sean cuales sean sus características físicas, que el consumidor engloba en un mismo conjunto de alternativas de compra, esto es, todos aquellos productos considerados adecuados satisfactores de la misma necesidad.

Existe un conjunto de ideas de obligada inclusión en el concepto de mercado cuando se pretende su correspondencia con la noción de producto – servicio:

- Los consumidores buscan los beneficios que el producto proporciona antes que el producto en sí mismo.
- Las alternativas de compra para satisfacer una necesidad se definen por los consumidores a partir de sus experiencias de uso, es decir, las características de uso son las que definen los beneficios buscados por los consumidores.

De este modo y con esta nueva perspectiva podríamos decir que un mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio. Claro está que serán objeto potencial de intercambio todos los productos –productos sustitutivos– que el consumidor estime puedan satisfacer esa necesidad. Atendiendo a la definición tradicional de mercado, y al circunstancia de que el consumidor va a considerar como alternativas de compra todos los productos sustitutivos, la nueva noción de mercado se establece, entonces, en la intersección de un *conjunto de productos sustitutivos* que satisfacen *una necesidad o función concreta* del *conjunto de compradores*:

- Compradores. Incluimos en este eje a todos los compradores que buscan satisfacer la misma necesidad genérica. Ahora bien, no todas las empresas pueden competir a ese nivel, en cuyo caso será necesario dividir a los compradores en grupos con identidad propia.
- Necesidades o funciones. Se deben tener claras las diferencias entre la función básica o necesidad genérica que satisface un producto y los beneficios o atributos que el consumidor puede percibir como importantes criterios de elección.
- Alternativas tecnológicas. Representan las formas o tecnologías concretas de satisfacer una necesidad genérica del consumidor y se puede asimilar al concepto de producto contemplado desde el lado de la oferta, como un ente con unas determinadas características físicas.

Pues bien, en la intersección entre un macrosegmento, una necesidad por satisfacer y una tecnología específica surge el concepto de producto – mercado.

Junto a este término hay otro de uso tan corriente como el anterior, nos referimos al concepto de unidad estratégica de negocios, que contribuye a generar cierto grado de confusión. Es frecuente su consideración como sinónimos, y sin embargo, subyacen significativas diferencias de matiz conceptual.

La unidad estratégica de negocio dentro de una empresa será aquella unidad organizativa respecto de la cual se establece una estrategia competitiva claramente diferenciada. Si tras la definición sabemos que un producto – mercado surge de la intersección consumidores/tecnología/funciones, es obvio que no necesariamente han de coincidir, pues la u.e.n. puede ser bien un conjunto de productos – mercados o un solo producto – mercado, pero no necesariamente es último.

Las más frecuentes formas del mercado relevante, esto es, las varias estrategias alternativas de cobertura del mercado de referencia son:

Estrategia de especialización basada en la dimensión tecnológica: la empresa elige especializarse sobre una forma tecnológica específica de satisfacer a todos los grupos de compradores que buscan el mismo beneficio básico.

Estrategia de especialización basada en la dimensión compradores: la empresa opta por satisfacer una

necesidad genérica de un solo grupo de compradores en todas las forma tecnológicas posibles.

Estrategia de concentración en un único producto – mercado.

Estrategia de cobertura selectiva.

Estrategia de cobertura completa del mercado de referencia.

2.2.1 LOS DETERMINANTES DE LA DEMANDA DE MERCADO.

La demanda no es un número fijo, sino una función múltiple que pone en relación el nivel de la demanda y sus factores explicativos o determinantes de la demanda. Así pues, durante la planificación estratégica y en la definición actual y potencial de la demanda del mercado que se deberá realizar, será necesario tener presente que la evolución de la demanda estará en función de dos grupos de factores explicativos: los factores fuera de control o externos y los factores bajo control de la empresa.

Los factores bajo control son esencialmente los instrumentos de marketing operativo que la empresa puede manipular para actuar sobre la demanda, es decir, las variables tácticas del marketing.

En lo que hace referencia a los factores fuera de control, se trata del conjunto de restricciones y circunstancias a las que la empresa debe hacer frente en un mercado y que no son controlables por ella. Estas restricciones pueden ser agrupadas en cinco grandes categorías (Wilkie, 1990):

- Las restricciones relativas a clientes. La empresa debe comprender y anticipar sus necesidades y responder con un programa adaptado y atractivo a ellos.
- Las restricciones de la competencia. La empresa no está sola en el mercado y debe definir una ventaja competitiva defendible.
- Las restricciones de los circuitos de distribución. Estos están compuestos por intermediarios independientes (mayoristas, distribuidores, detallistas) que tienen sus propios objetivos, pero que son al menos colaboradores obligados de la empresa.
- Las restricciones propias de la compañía. La empresa debe adaptar un plan de acción compatible con sus recursos, sus fuerzas y sus debilidades.
- Las restricciones circunstanciales o factores del entorno (económico, social, ecológico, climático, etc.).

Así pues, el analista del mercado deberá identificar estos factores fuera de control, medir su impacto probable sobre la demanda y de prever lo mejor posible su evolución futura.

2.2.2 SEGMENTACIÓN.

La empresa puede entender que la amplitud de su área producto – mercado es excesiva, particularmente si los consumidores que la integran son demasiado numerosos, dispersos y variados en sus exigencias. Esta situación precisa de una segunda división de los compradores en grupos homogéneos que busquen en el producto un mismo conjunto de atributos o ventajas. El reconocimiento de la heterogeneidad interna de la demanda en cada producto – mercado lleva a poner en juego las estrategias de segmentación del mercado y posicionamiento estratégico del producto. Un buen hilo conductor de uno a otro concepto es el esquema de Kotler recogido en la siguiente figura:

Proceso de Segmentación del Mercado	Selección del Mercado Objetivo	Posicionamiento del Producto
• Identificación de los criterios o variables de segmentación.	• Valoración del atractivo de cada segmento.	• Identificación de los conceptos de posicionamiento para cada

• Segmentación del mercado. • Descripción o desarrollo de los perfiles de los segmentos.	• Selección del público objetivo. • Elección de una estrategia de cobertura para el segmento(s).	- segmento. • Selección, desarrollo y comunicación del concepto de posicionamiento escogido.
---	---	---

La segmentación del mercado es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con similares necesidades o necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento. Es la estrategia opuesta al ejercicio del marketing de masas en el cual la empresa ofrece un producto básico sin distinguir entre diferentes necesidades y características de los consumidores.

• NATURALEZA Y ALCANCE DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.

A medida que la empresa subdivide el mercado, introduciendo más características, nos moveremos desde los segmentos hacia los denominados nichos. Un segmento de mercado es una parte importante del mercado, como pueden serlo los compradores de coches de renta alta. Un nicho de mercado es una parte más pequeña, un segmento más específico, como pueden serlo los compradores de coches con renta alta que busquen un deportivo de alto rendimiento. El nicho normalmente atraerá a menos competidores que un segmento. El problema de los nichos es que cuánto más estrechamente se definan, menos compradores potenciales quedarán y, por lo tanto, el beneficio potencial será menor. Ultimamente muchas empresas están centrando su actividad en el marketing de nichos.

Hay varias circunstancias que han favorecido el desarrollo de un marketing de segmentos frente a un marketing de masas. Aquí vamos a señalar diversos factores interrelacionados entre sí, de los que destacamos los siguientes:

- **Cambios fundamentales en la sociedad**, en el comportamiento humano y en el nivel de vida. Estos cambios han originado una amplia variedad de deseos y preferencias diferentes que la empresa tiene que determinar.
- **El desarrollo tecnológico**. Este ha traído consigo nuevos y sofisticados productos, diferentes procedimientos de conservación, nuevas formas de embalajes y presentación, etc. Existen ciertos segmentos del mercado que están más inclinados a aceptar esas innovaciones, por lo que su introducción en ellos resulta muy eficaz para facilitar su posterior extensión a otros segmentos del mercado.
- **Necesidad de diferenciar los productos de la empresa**; siempre resulta interesante ya que ser facilita la venta, crea imagen de marca, fideliza la clientela, etc. Esta diferencia debe realizarse teniendo en cuenta los gustos y preferencias de los diferentes segmentos del mercado al que van destinados.
- **Diferentes condiciones jurídicas, técnicas, políticas socioculturales, religiosos, etc.**
- **El carácter científico del marketing**. La aplicación de los ordenadores hace posible el tratamiento masivo de datos, siendo la segmentación el resultado de una de estas aplicaciones.

Además de colaborar en la satisfacción del consumidor, hay que preguntarse si la segmentación del producto – mercado contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa. A pesar del innegable incremento de los costes, la segmentación puede ser una estrategia rentable por varias razones:

- Ayuda a identificar las mejores oportunidades de mercado, a descubrir nichos no servidos, y con ello al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o la extensión del rango de los existentes.
- En productos – mercados maduros o en declive, cabe la posibilidad de identificar segmentos específicos todavía en fase de crecimiento.

- Permite establecer un orden de prioridad entre los segmentos, lo que contribuye a una mejor asignación de recursos.
- Permite el desarrollo de programas de marketing que posibiliten una mejor adaptación a las necesidades de los consumidores.
- **CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN.**

Las clasificaciones de los criterios de segmentación son numerosas. La más recurrida sugiere la clasificación de los criterios en tres grandes grupos:

- Criterios relativos al beneficio buscado por el consumidor. La segmentación basada en los beneficios buscados se apoya directamente en aquellas razones por las cuales el consumidor es atraído hacia un producto.
- Criterios relativos al comportamiento. Son preferiblemente utilizados por aquellas empresas que tienen su interés puesto en el desarrollo de estrategias para las marcas y productos ya existentes y en la determinación de su política de marketing.
- Criterios relativos a las características del consumidor. Incluimos en este grupo medidas objetivas no específicas de marketing como son las características demográficas y socioeconómicas de los consumidores y medias psicográficas como el estilo de vida y la personalidad.

Aplicaciones de los criterios de segmentación

Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor	Nutrición, buen gusto, salud, durabilidad, economía, servicio, prestigio/lujo, funcionalidad, estilo, calidad, ...
Segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo	Marcas compradas, categoría de producto comprada, frecuencia de compra, tipo de ocasiones, nivel de uso, nivel de lealtad, disposición, actitud hacia el producto, ...
<i>Segmentación por características del consumidor</i>	
Demográficas y socioeconómicas	Renta, edad, sexo, religión, profesión, tamaño de la familia, etapa del ciclo de vida de la familia, nacionalidad, localización geográfica (provincia), educación, ...
Estilos de vida	Orientada al éxito, socialmente consciente, preocupado por la salud, orientada a la familia, aislado, innovador, extrovertido, ...
Personalidad	Agresivo, sumiso, dominante, compulsivo, autoritario, ambicioso.

• **SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.**

Segmentado el mercado, la empresa debe proceder a la descripción y evaluación de los segmentos, a fin de determinar su grado de atractivo, y a la selección del mercado objetivo de entre todos aquellos segmentos compatibles con los recursos y capacidades de la empresa.

- **Rentabilidades y riesgos.**
- **Evolución de los costes.**
- **Competencia.** Conviene conocer sus recursos, sus puntos fuertes y débiles y la evolución de sus costes. Además hay que plantearse la entrada de nuevas empresas o productos sustitutivos.
- **Estabilidad.** Dependerá de los intereses de la empresa, ya sean especulativos o de largo plazo, de sus conocimientos o de la capacidad de la competencia.
- **Recursos de los que dispone.**
- **Facilidad para comunicar la oferta.** Debemos examinar las dificultades que pueden surgir en el sistema de comunicación de la oferta al grupo de clientes seleccionado.

- **Imagen.** El mercado y el enfoque elegido influirán poderosamente en la imagen que signarán a nuestra empresa.
- **Características de los clientes.**
- **Potencial de crecimiento futuro.** Se debe hacer una previsión correcta sobre cuál será el crecimiento de los mercados que pueden atenderse.
- **Deseos de la dirección.** La existencia de diversas alternativas capaces de cosechar éxitos, deja cierto margen a la discrecionalidad del dueño o gerente de la empresa.

Una vez se ha constatado en una primera aproximación la posible existencia de segmentos en el mercado, es preciso analizar en sus pequeños detalles las características que definen exactamente su comportamiento. Posteriormente se deberá elegir el o los segmentos que parezcan más adecuados. Por último, hay que adaptar la oferta al los que se han seleccionado.

También debemos asegurarnos que la segmentación sea eficaz. Para ello debe cumplir los siguientes requisitos o condiciones:

- **Respuesta diferenciada:** El criterio de segmentación elegido debe maximizar las diferencias entre los segmentos y minimizar las diferencias entre compradores en el seno de un mismo segmento.
- **Tamaño suficiente:** Deben representar un potencial suficientemente grande para ofrecer los beneficios estimados. Esta condición hace referencia no sólo al número de compradores y su frecuencia de compra, sino también a su duración temporal.
- **Mensurabilidad:** El tamaño del segmento, su poder de compra y sus comportamientos deber ser medibles.
- **Accesibilidad:** Se puede alcanzar y atender al segmento elegido para que puedan concentrarse en ellos los esfuerzos de comunicación y venta.
- **ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE LSO SEGMENTOS DEL MERCADO.**

Evalrados los segmentos previamente identificados, la siguiente fase en el proceso de segmentación es la selección de un mercado objetivo o conjunto de segmentos ajustado a los objetivos, recursos y capacidades de la empresa. Así, una vez segmentada su área producto – mercado, la empresa puede escoger la comercialización de uno o más productos en uno o varios segmentos.

		Productos	
		Uno	Varios
		Estrategia de	Expansión de la
	Uno		
		concentración	Línea de productos
Segmentos		Expansión a varios	Estrategia de
	Varios		
		segmentos	Diferenciación

Estrategia de concentración. El objetivo de la empresa es dirigirse a un segmento con un producto. Es característica de pequeñas empresas especialistas con recursos limitados.

Estrategia de expansión a varios segmentos. La empresa que apuesta por esta estrategia debe asegurarse que la entrada en un segmento nuevo no merma sus expectativas en el anterior.

Expansión de la línea de productos. El segmento debe se suficientemente grande y rentable como para no precisar de otros. Se especializa en una clase de productos.

Estrategia de diferenciación. Consiste en diferenciar la oferta de productos al objeto de satisfacer las necesidades de múltiples segmentos del mercado. El riesgo es considerable dada la dispersión de esfuerzos e

incremento de costes. Con esta estrategia se puede optar por una cobertura prácticamente total del producto – mercado o por una especialización selectiva.

2.2.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.

El posicionamiento comienza con un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o, incluso, una persona, ..., pero posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas (Al Ries y Jack Trout). Estos dos ejecutivos de publicidad defienden que los productos, generalmente, tienen una determinada posición en la mente de los consumidores.

Una estrategia consistiría en **fortalecer su propio posicionamiento** en la mente de los consumidores. Por esto, Avis se colocó en la segunda posición del negocio de alquiler de coches e hizo hincapié en ello: Somos el número dos. Por eso nos esforzamos más, algo perfectamente comprensible por los consumidores.

Una segunda estrategia consistiría en **buscar una posición en el mercado** que no esté ocupada y que sea valorada por el suficiente número de consumidores como para instalarse en ella. A esta estrategia se la denomina *Cherchez le creneau* o buscar el hueco. Encontrar un hueco en el mercado y llenarlo. De esta forma fortalecieron los dulces Milky Way su cuota de mercado frente a Hershey. Sus especialistas en marketing se dieron cuenta de que la mayoría de la barras de chocolate se comían en el primer minuto transcurrido una vez abiertas, y sin embargo, Milky Way duraba más. Por lo tanto, perseguían el posicionamiento dura más, que ningún otro competidor tenía.

La tercera estrategia podría basarse en el **desposicionamiento o reposicionamiento** frente a la competencia. Otro ejemplo es el anuncio de Wendy, en el que una mujer de 75 años llamada Clara miraba a un competidor del negocio de las hamburguesas y le decía: ¿dónde está la carne de vaca?, muestra cómo un ataque puede desestabilizar la confianza de los consumidores en el líder.

Esencialmente, Ries y Trout subrayan cómo pueden marcas similares adquirir diferencias en una sociedad sobrecomunicada en la cual existe tal cantidad de anuncios que los consumidores bloquean la entrada de la mayoría de los mensajes. UN consumidor puede conocer alrededor de siete bebidas sin alcohol, a pesar de que existen muchas más en el mercado. Incluso así, la mente a menudo las conoce en forma de escalera de productos, como Coca -- Cola/Pepsi – Cola/Casera Cola.

Una cuarta parte que Ries y Trout no mencionan puede denominarse como la **estrategia del club exclusivo** que desarrollan ciertas empresas que no pueden lograr la posición número uno en algún atributo significativo. Un competidor puede promover la idea de que es uno de los Tres Grandes, los Ocho Grandes, etc. Los Tres Grandes fue inventada por la Tercera compañía en el mercado del automóvil, Chrysler. Esto implica que aquellos que estén en el club son los mejores.

2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Muchas naciones han desprotegido sus economías, animando a las fuerzas del mercado a que operen libremente. El Mercado Común Europeo (ahora Unión Europea) ha eliminado sus barreras de comercio entre los países miembros. Las multinacionales se están trasladando agresivamente a nuevos mercados. El resultado es que las empresas no tienen otra opción que cultivar la competitividad.

El conocimiento de la competencia resulta un aspecto crítico para conseguir una planificación efectiva de marketing. Los empresarios deben comparar constantemente sus cuatro P's con las de sus competidores.

2.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPETIDORES.

De la identificación de los competidores se recogen **tres principios**:

- Resulta muy útil describir a los competidores en términos de la intensidad de su competencia. Existen generalmente competidores muy directos, otros menos intensos y otros indirectos aunque también son relevantes. Los grupos de competidores más intensos requieren un estudio exhaustivo, pero no se deben descuidar los demás.
- La definición de la mayoría de los grupos de competidores dependerá de diversas variables clave y resultará estratégicamente relevante conocer la importancia relativa de dichas variables.
- Los productos sustitutivos pueden ser extremadamente relevantes.

De forma general podemos distinguir **4 niveles de definición de la competencia**:

Competencia de marca. Compañías que ofrecen productos y servicios similares, a los mismo clientes y a precios parecidos. Consideramos que agrupa a todas aquellas marcas dotadas con los mismos atributos y con cantidades similares de cada uno de ellos; en consecuencia, se trata de marcas dirigidas al mismo producto – mercado. En este nivel es donde se genera la competencia más severa.

Competencia industrial. Es un concepto más amplio que engloba al conjunto de empresas que fabrican el mismo producto. Se agrupan todos aquellos productos y marcas con similares atributos, pero con diferente grado de presencia de los mismos.

Competencia genérica. Las empresas pueden ver su competencia de forma más amplia considerando como tal a todas las empresas que fabrican productos que proporcionan el mismo servicio. Es propio de los análisis a medio y largo plazo. Se enfoca sobre la categorías de productos sustituibles. Incluye a todos aquellos productos y marcas que resuelven la misma necesidad básica del consumidor. La competencia genérica se define más allá de la empresa, tomando como principal referencia los beneficios aportados al consumidor, incluyendo en tal categoría a todos los productos sustitutivos.

Competidores de deseo. Incluye el concepto más amplio de competencia considerando como tal a todas las empresas que compiten por la misma peseta del consumidor. Hay que matizar que, de alguna forma, toda empresa compite con cualquier otra; el grado de rivalidad competitiva es una función continua, no discreta. A pesar de ello, un concepto muy amplio de competencia no es útil para el director de marketing porque la cuestión clave no es determinar si dos productos compiten –con frecuencia la respuesta es positiva–, sino en qué grado compiten..

Nivel de competencia	Tareas de marketing
De marcas	Convencer al segmento de mercado de que la marca propia es mejor que cualquiera otra de las que constituyen la misma forma de producto.
Industrial	Persuadir a los consumidores de que la forma de productos elegida por la empresa es la mejor en su categoría.
Genérica	Convencer al mercado de que la categoría de producto que fabrica la empresa es la más deseable para satisfacer al necesidad genérica.
De deseo	Informar a los consumidores de que invertir en ese producto genérico es el modo más satisfactorio de gastar el presupuesto disponible.

• IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA MEDIANTE LAS EVALUACIONES DEL CONSUMIDOR.

Una fuente de datos clave sobre las compras realizadas en lo que a los bienes de consumo se refiere son los paneles de compradores, y más recientemente la información suministrada por el escáner. Por lo que a estas fuentes se refiere, las empresa especializadas en este tipo de actividad contratan con un grupo de familias un seguimiento de sus compras. Los datos así recogidos –a nivel de hogar– son útiles para el estudio de la

frecuencia de compras y el cambio entre marcas.

Matriz de cambio entre marcas:

	Periodo t+1					
Periodo t		A	B	C	D	E
	A	0.6	0.2	0.2	0	0
	B	0.2	0.3	0.4	0.1	0
	C	0.2	0.3	0.5	0	0
	D	0	0.1	0.1	0.5	0.3
	E	0.1	0	0	0.4	0.5

Por su específica forma de recogida de la información es un método especialmente útil para la determinación de los competidores sobre bienes de consumo final no duradero.

2.3.2 IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS.

El grupo estratégico es un conjunto de empresas que persiguen estrategias competitivas similares y con características parecidas. En forma particular, se podrían definir grupos estratégicos según el grado de compromiso de las empresas en lo referido al crecimiento, según canales de distribución utilizados, según su posición en la dimensión precio – calidad o según la tecnología en la que se basan.

Las diferencias existentes entre los grupos estratégicos se basan en las diversidades de estrategias que persisten en el tiempo. Además, a menudo existen barreras que evitan aunque las empresas se trasladen de un grupo estratégico a otro, barreras tales como la inversión de capital o diferenciación del producto. La identificación de las barreras de movilidad entre los grupos estratégicos puede ayudar a la predicción de las tendencias o eventos que ocurrirán en los grupos estratégicos, así como el pronóstico de los cambios en la composición de los mismos.

El concepto de grupo estratégico resulta **útil por diversas razones:**

- Resulta **manejable** analizar grupos estratégicos.
- El ejercicio de identificar **estrategias clave** de una industria, para luego formar grupos de empresas de estrategias similares, proporciona reflexiones válidas en lo que respecta al entorno competitivo.
- Es muy probable que las empresas pertenecientes a un grupo se vean afectadas y reaccionen ante los desarrollos industriales de **forma similar**.
- Resultará útil para saber si deberá **ingresar** en un grupo ya existente, si deberá trasladarse de uno a otro, o si deberá comenzar uno nuevo.

2.3.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA O NOCIÓN DE COMPETENCIA AMPLIADA.

La noción de rivalidad ampliada (Porter 1982), se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también de las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutivos, los clientes y los proveedores. Este enfoque nos proporciona una estructura de la industria que se refleja en la siguiente figura:

COMPETIDORES POTENCIALES

PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR		COMPETENCIA DEL SECTOR		PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE
		PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		

Vamos a ver detenidamente cada uno de los siguientes puntos:

AMENAZA DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES: Estos constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. Entre las fuentes de competidores potenciales podemos hallar las empresas comprometidas en:

- Expansión del mercado.
- Expansión del producto.
- Integración hacia atrás.
- Integración hacia delante.
- Explotación de activos o competencias.

La importancia de esta amenaza depende de la altura de las barreras de entrada y del vigor de las relaciones que espera encontrar el competidor. Las posibles *barreras de entrada* son las siguientes:

- Las economías de escala que obligan al nuevo competidor a arrancar en gran escala.
- Las diferencias de productos bien protegidos por patentes.
- La fuerza de una imagen de marca.
- Necesidades de capital para financiar instalaciones, stocks, créditos a clientes, campañas de publicidad, etc.
- Coste de posicionamiento.
- Acceso a los canales de distribución.
- El efecto de experiencia y la ventaja de costes del producto establecido.

Entre las razones que puede tener una empresa para meterse en un nuevo mercado pueden estar las siguientes:

- Que se trate de un mercado con unas elevadas tasas de crecimiento y de rentabilidad actuales o futuras.
- Que se esté viviendo un proceso de liberalización económica o desregulación de los mercados y existan barreras de entrada bajas.
- Que empresas se embarguen en un proceso de diversificación.

AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS: Raras veces los productos se venden solos. La mayoría de las ocasiones deben competir con sustitutos.

Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza se agrava cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico, por ejemplo, la relación calidad/precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la del producto original.

La identificación de los productos sustitutivos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: Éste puede influir en la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando un competidor contra otro. Este poder de negociación será

mayor en la medida en que se cumplan las siguientes condiciones:

- El grupo de clientes compra cantidades importantes en relación a la cifra de ventas del vendedor o también si el grupo de clientes está concentrado.
- Los productos comprados por el cliente representarán parte importante de su propio coste.
- Los productos comprados están poco diferenciados.
- Los costes de cambiar el proveedor son reducidos para el cliente.
- Los clientes representan una amenaza real de integración.
- El cliente dispone de información completa sobre el proveedor.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: Éste puede manifestarse mediante aumentos de precio de sus entregas, reducción de la calidad de los productos o limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Las condiciones que aseguran un poder elevado de negociación a un proveedor son:

- El grupo de proveedores está más concentrado que el de clientes al cual vende.
- El proveedor no se enfrenta a una amenaza de productos sustitutivos.
- La empresa no es cliente importante para el proveedor.
- El grupo de proveedores tiene diferenciados sus productos o ha creado unos costes de transferencia que convierten al cliente en cautivo.
- El producto es un medio de producción importante para el cliente.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor.

EL NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS EXISTENTES: Para determinar la intensidad de la rivalidad nos fijamos en los siguientes aspectos:

- Intensidad actual de la rivalidad.
- La presencia de una empresa que está dispuesta a avanzar en su participación de mercado.
- La presencia de un líder de mercado benévolo provoca que los competidores más pequeños sigan al líder y mantengan estables las condiciones existentes.
- La guerra de precios constituye el tipo de competencia más destructivo.
- La rivalidad es más intensa cuando los competidores tienen capacidad de producción en exceso.
- Mayor intensidad en mercados en los que los competidores saben que la recompensa final que recibirán, en caso de tener éxito, será muy alta.

2.3.4 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPETENCIA.

Conocer el peso relativo de los distintos objetivos de la competencia permite saber si están satisfechos o insatisfechos con los resultados financieros actuales o como podrían reaccionar a distintos tipos de ataques, etc.

La definición de los objetivos de la competencia se ve influida por muchos **factores:**

Tamaño, crecimiento y rentabilidad.

Supuestos de la competencia. El competidor puede realizar suposiciones sobre sí mismo o su industria, que serán ciertas o no, pero que pueden influenciar su estrategia.

Estrategias presentes y pasadas de la competencia. En especial deben tenerse en cuenta las estrategias pasadas que fracasaron, dado que dichas experiencias pueden inhibir al competidor a que desee implementar estrategias similares.

Organización y cultura de la competencia. El conocimiento acerca del historial y experiencia de los altos

directivos de la competencia puede proporcionar reflexiones en lo que respecta a acciones futuras.

Estructura de costes y barreras de salida. La siguiente información puede obtenerse generalmente reflexionando acerca de la estructura de costes:

- Cantidad de empleados y a grandes rasgos mano de obra indirecta.
- Gastos generales.
- Coste relativo, materia prima y componentes adquiridos.
- Inversión en stocks, plantas y equipos.
- Nivel de ventas.

Las *barreras de salida* pueden ser muy variadas:

- Activos especializados, difíciles de transformar para otras aplicaciones.
- Costes fijos.
- Relaciones con otras unidades de negocio de la empresa.
- Barreras gubernamentales y sociales.
- Factores emocionales y orgullo directivo.

Valoración de los puntos fuertes y puntos débiles. Las empresas necesitan identificar los recursos y habilidades de cada uno de sus competidores. Para ello deben reunir datos actualizados de cada negocio de la competencia y a través de datos secundarios, experiencia personal y rumores, aunque también a través de investigaciones primarias con clientes, suministradores y comerciales.

Aunque los objetivos pueden ser múltiples, tres destacan sobre todos ellos:

- Una intención de crecimiento usualmente implica un incremento de la cuota de mercado para alcanzar tal logro; las condiciones relativas al beneficio son secundarias.
- Si se apuesta por el mantenimiento o consolidación es razonable pensar que se desea trabajar por el sostenimiento de la cuota de mercado.
- La persecución de un objetivo de recolección o cosecha se plasma en una recolección de beneficios a corto plazo, en el incremento o mantenimiento del precio en circunstancias de débil demanda, así como la disminución de los presupuestos comerciales.

2.3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN COMPETITIVA.

No todas las empresas tienen sistemas formales diseñados para recoger y analizar la información que permanentemente se genera sobre los competidores. Entre las diversas razones que explican este hecho merecen ser señaladas las tres siguientes:

- El éxito del producto provoca un exceso de confianza que puede reducir la voluntad de análisis de la competencia.
- La doble incertidumbre sobre dónde recoger la información necesaria y cómo analizarla.
- Ciertas consideraciones de matiz ético frenan la creación de un sistema de vigilancia.

Al igual que otra investigación de marketing, el análisis de la competencia debe iniciarse por el repaso de las fuentes secundarias de información u otras informaciones ya elaboradas. Por su propia naturaleza son menos costosas, más fáciles de obtener y a menudo cubren las cuestiones básicas que se precisan conocer. Podemos citar como principales:

- Fuentes internas.
- La prensa local o los diarios regionales.

- Los informes anuales de publicación obligada.
- Las patentes adquiridas que orientan sobre el proceso de fabricación y tecnología que se emplean.
- Las publicaciones especializadas en el sector.
- La propaganda o relaciones públicas efectuadas.
- Las firmas de consultoría que venden información.

DISEÑO DEL SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA. Si bien el coste de la recogida de la información competitiva es alto, tanto en dinero como en tiempo, el coste de no recogerla es aún mayor. Existen cuatro pasos principales:

- Establecer el sistema. Identificar la clase de información requerida, las principales fuentes y asignar una persona que gestione el sistema.
- Recogida de información de datos: de forma continuada, tanto de campo como de datos publicados.
- Evaluaciones y análisis. Se chequea la validez y el nivel de confianza de los datos, que se interpretan y organizan de forma apropiada.
- Reparto y respuesta. Se envía la información a las personas más relevantes encargadas de tomar decisiones y se responde a las preguntas de los gestores sobre la competencia.

2.3.6 ESTIMACIÓN DE LOS MODELOS DE REACCIÓN DE LA COMPETENCIA.

Los objetivos de la competencia, sus fortalezas y debilidades, se encuentran lejos de poder predecir sus posibles movimientos y reacciones a movimientos de nuestra empresa. Cada competidor sigue una filosofía en sus negocios, una determinada cultura interna y ciertas creencias directrices. Para poder tener una cierta esperanza de anticipar cómo va a reaccionar la competencia, se necesita un profundo conocimiento de su estructura mental.

He aquí algunos **perfiles de reacción** comunes a los competidores:

- Competidor aposentado.
- Competidor selectivo.
- Competidores tigre.
- Competidor estocástico.

Bruce Henderson piensa que gran parte de este comportamiento depende del equilibrio competitivo en la industria. Estas son algunas de sus **conclusiones**:

- Si los competidores son casi idénticos y presentan sus ofertas de la misma forma, el equilibrio competitivo es inestable.
- Si existe un único factor clave, el equilibrio competitivo es inestable.
- Cuando existen diversos factores que pueden ser críticos, es posible que cada competidor tenga alguna ventaja y que ésta sea diferencialmente atractiva para algunos consumidores.
- Un ratio de 2 a 1 en cuota de participación entre dos competidores parece ser el adecuado para conseguir el equilibrio.

2.3.7 BALANCE ENTRE ORIENTACIONES CLIENTE Y COMPETENCIA.

Hemos enfatizado la importancia de que la compañía examine a su competencia de forma profunda. Pero ¿resulta posible que se emplee demasiado tiempo y energía en el análisis de los competidores en detrimento de la orientación al consumidor? La respuesta es sí. Una compañía centrada en la competencia es aquella cuyos movimientos están básicamente dictados por las acciones y reacciones de la competencia.

EMPRESA CENTRADA EN LA COMPETENCIA

Situación:

- El competidor X nos va a destrozar en Andalucía.
- El competidor Y está mejorando su distribución en Murcia y dañando nuestras ventas.
- El competidor Z ha disminuido su precio en Madrid y hemos perdido cuota.

Soluciones:

- Dejamos el mercado de Andalucía porque no podemos hacerle frente.
- Incrementamos nuestra inversión publicitaria en Murcia.
- Reajustamos precios en Madrid.

EMPRESA CENTRADA EN EL CLIENTE

Situación:

- El mercado total crece a un ritmo del 2% anual. El segmento de mayor crecimiento es el segmento sensible a la calidad que lo hace a un ritmo del 8% anual.
- El segmento sensible a las promociones está creciendo, pero estos clientes no permanecen con un suministrador por periodos largos.
- Varios clientes han mostrado interés por un servicio de atención de 24 horas que nadie ofrece.

Soluciones:

- Centraremos más esfuerzos en alcanzar y satisfacer el segmento de calidad de mercado. Nuestra planificación comprenderá la compra de mejores componentes, mejorar los controles de calidad y cambio del tema central publicitario hacia la calidad.
- Evitaremos descenso de precios y promociones porque no nos interesa este segmento.
- Instalaremos un servicio de atención de 24 horas.

En la práctica, hoy en día las empresa deben atender tanto a los clientes como a los competidores. No deben permitir que la atención a la competencia les impida centrarse en los clientes.

2.3.8 BENCHMARKING.

• ORÍGENES.

En líneas generales, *benchmarking* es una tecnología de gestión empresarial por la que la organización compara sus niveles de eficiencia con estándares externos y ciertas prácticas internas propias para emular y corregir los posibles desfases existentes y, mediante planes de actuación y mejora continua, identificar las oportunidades de innovación, realizar cambios efectivos en el negocio, lograr posiciones de liderazgo, alcanzar niveles de excelencia y conseguir resultados de rentabilidad deseados.

Las hipótesis sobre los orígenes del *benchmarking* están difusos y van desde la factoría Ford, hasta las centrales nucleares, la empresa Xerox e incluso al Japón. Cualquiera que sea su origen, la verdad es que el *benchmarking* está haciendo estragos al otro lado del Atlántico. El prestigioso *premio de calidad Malcom Baldrige* incluye como factor de selección de las empresa realicen este tipo de actividades de comparación. Además, según datos de *Price Waterhouse*, mientras que en la década de los ochenta sólo practicaban el *benchmarking* un 5% de las organizaciones incluidas en el famoso ranking de la *Revista Fortune*, hoy son ya 350 las que reconocen tenerlo en marcha.

Desde el final del S.XIX hasta la Segunda Guerra Mundial, la gran preocupación de las organizaciones

empresariales era mejorar su productividad. Durante ese periodo el mercado estuvo a merced de los más funestos monopolios, duopolios y en los mejores casos, oligopolios (pocos competidores). La competencia perfecta teorizada por *Adam Smith* era eso, una teoría, y los clientes no tenían verdadera libertad para elegir productos.

Sin embargo, en el capitalismo que comienza a surgir durante la Guerra Fría, tal y como habían profetizado *Marx y Engels*, la competencia empieza a aumentar, desaparecen los monopolios y surgen las alternativas. La productividad tayloriana deja de ser la gran obsesión porque ahora hay que aportar valor real al cliente si no se quiere ser barrido del sector. Hasta entonces habían pervivido muchas compañías que no se habían sometido al juicio implacable del mercado. El *benchmarking* nace precisamente para distinguir la productividad, que en el fondo es un criterio propio de las economías planificadas, de la eficiencia, que está ligada a la calidad. El *benchmarking* es el fruto de un nuevo capitalismo en el que se puede competir colaborando, un capitalismo donde el primer objetivo no es la productividad por trabajador/hora sino la eficiencia.

• NO SÓLO ES COPIAR.

Inés Gomis, directiva de Calidad de Seguros La Estrella, afirma lo siguiente: El *benchmarking* no es copiar, sino identificar las causas del éxito... No se puede prescindir del proceso, del contexto en el que se aplica y de las personas que están involucradas para adoptar miméticamente las soluciones. Si mis necesidades y mi cultura son diferentes no puedo copiar... Tampoco se trata de espiar porque para poder obtener información tengo que llegar a un acuerdo.

Aceptamos que el *benchmarking* no es copiar ni tampoco espiar, pero aceptamos también que se parece mucho a algo tan viejo como el análisis de la competencia. *Karlöf y Östblom* explican que, si bien comienza con el tradicional análisis de la competencia, el *benchmarking* va más allá. Cuando las empresas realizan este tipo de análisis lo hacen bien para comparar sus productos y servicios en términos de coste y calidad, bien para detectar su situación económica, o en tercer caso, para detectar las actitudes de sus competidores. Son cotejos que se realizan con motivo de adquisiciones o ventas, que no tienen como objetivo realizar un plan de mejora y que además suelen estar limitados a los competidores más inmediatos. El *benchmarking* por el contrario busca las habilidades que han conducido a los líderes al éxito y no pone límites a identificar las referencias.

Inés Gomis lo distingue también de la investigación de mercados: El *benchmarking* está orientado a la búsqueda de las prácticas de negocio que satisfacen a los consumidores. Sin embargo, la investigación de mercados está pensada para conocer productos y servicios, y orientada a los consumidores.

Como proceso de mejora, el *benchmarking* es una terminal de la preocupación por la Calidad Total. Una organización tiene que darse cuenta que, para sobrevivir, la satisfacción del cliente tiene que estar por encima de todo. Cuando se tiene esta visión, adoptar la calidad total como sistema de gestión y aplicar una estrategia de comparación que metodológicamente se concreta en la búsqueda de lo que los americanos denominan *best practices*. El *benchmarking* no es otra cosa que el procedimiento de comparación con las mejores prácticas.

• TIPOLOGÍAS.

Hay muchos tipos de *benchmarking*. Se ha ido evolucionando desde la simple comparación de productos, como la realizada por *Ford* con el *Taurus*, hasta la comparación de organizaciones.

La consultora de *Price Waterhouse* distingue tres modalidades:

Benchmarking estadístico. Es el más simple, te ayuda a saber donde estás.

Benchmarking de procesos. Identifica la mejor práctica.

Benchmarking estratégico. Compara las políticas.

Juan de Arbide, director de calidad de *Rank Xerox* española, distingue:

Benchmarking interno. Compara prácticas operativas en la propia organización.

Benchmarking competitivo. Compara prácticas con los competidores más directos.

Benchmarking funcional. Compara funciones o procesos con funciones similares en la industria.

Benchmarking genérico. Compara funciones o procesos similares de cualquier función o sector en general.

• PREVENCIÓNES.

A la gente le gusta muy poco descubrir que lo que está haciendo su competidor es mejor que lo que está haciendo él. Uno de los argumentos más habituales que se utiliza es el de que la comparación puede realizarse en otros sectores, pero no en esa empresa. Detrás de estas excusas no será difícil encontrar una plantilla con poca ambición y poco dispuesta a realizar un esfuerzo serio para mejorar. Y como siempre, además estarán los problemas culturales (cultura de empresa y mentalidad nacional).

A pesar de todo no hay que hacerse ilusiones vanas. Según estimaciones de *Price Waterhouse*, por cada diez éxitos que cosecha el *benchmarking* se pueden anotar quince fracasos. Y es que a la hora de llevarlo a cabo se pueden cometer muchos errores por exceso y otros por defecto.

Para concluir, el *benchmarking* no tiene como objetivo mejorar todos los parámetros relevantes. No se puede ser el mejor en todo, debes seleccionar aquello para lo que tienes más facilidad y desarrollarlo. Finalmente, hay dos requisitos fundamentales para cumplir: la globalidad y la continuidad. La verdadera comparación sistemática tiene que ser constante para provocar el cambio cultural y no puede limitarse a un departamento.

• CONCLUSIONES.

Nos encontramos, pues, ante un proceso evolutivo –y no un programa temporal, una campaña o una moda– que se actualiza y revisa constantemente, que se ajusta sin dificultad a las exigencias cambiantes del negocio a medida que aumenta su utilización, que se va adquiriendo experiencia práctica, confianza y resultados en las diversas parcelas de la organización hasta llegar a ser ingrediente estratégico de planificación y gestión empresarial de primera línea ya que aglutina la información sobre terceros, las mejores prácticas y los resultados del negocio con las funciones de decisión y comunicación globales de la empresa. En resumidas cuentas, estamos ante un elemento permanente de gestión empresarial que tiene su propio espacio en la mejora continua del negocio.

TEMA III: ANÁLISIS INTERNO.

El análisis interno es una observación detallada de la organización de la empresa. Está basado en información actual y detallada sobre beneficios, costes, estructura de la organización, management, etc. Además no deben escapar al análisis el estudio de:

- **Estrategias pasadas o actuales.** En ocasiones, la estrategia evoluciona hasta que, de hecho, difiere de lo que resultó su conceptualización primaria. La comprensión de lo que es exactamente la estrategia base puede ayudar a estructurar el desarrollo de alternativas.
- **Análisis de la organización interna.** Algunos empresarios han podido establecer una fuerte cultura que se ha convertido en fábrica de puntos fuertes para ellas. La organización interna también puede afectar al coste e incluso a la posibilidad de realización de algunas estrategias. Debe existir un ajuste

entre una estrategia y los elementos de la organización.

- **Recursos y limitaciones financieras.** Una consideración básica es la capacidad de la empresa para ofrecer fuente de inversión. La posibilidad de obtener fondos tanto por endeudamiento como por financiación con recursos propios.

Existen otros apartados que trataremos de forma más profunda por su relevancia:

- **Puntos débiles y fuertes de la empresa.**
- **Análisis del portafolio.**
- **Curva de la experiencia.**

3.1 ANÁLISIS DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA ORGANIZACIÓN.

Una cosa es percibir oportunidades atractivas en el entorno y otro tener las competencias necesarias para conseguir el éxito en relación con dichas oportunidades. Cada área de negocio debe elaborar periódicamente sus puntos fuertes y débiles. Para ello puede seguir el siguiente esquema:

Áreas de la empresa	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
	MF	F	N	D	MD	A	M	B
Marketing • Imagen de empresa. • Cuota de mercado. • Imagen de calidad. • Imagen de servicio. • Costo de fabricación. • Costes de distribución. • Efectividad de promoción. • Efectividad fuerza de ventas. • I+D e innovación. • Alcance geográfico.								
Finanzas • Costes/disponib. de capital. • Rentabilidad. • Estados financieros. • Cumplimiento de pagos.								
Fabricación • Facilidad. • Economías de escala. • Capacidad. • Dedicación de mano de obra cualificada. • Habilidad técnica fabricación.								
Organización • Líderes capacidad. • Orientación empresarial. • Flexibil./capacidad respuesta.								

Combinando el rendimiento de cada factor con su importancia de cara a las oportunidades, se puede construir una matriz con cuatro celdillas.

RENDIMIENTO DEL FACTOR

BAJO ALTO

NIVEL DE ALTO A. Concentración B. Continuar con el

IMPORTANCIA recursos. buen trabajo.

DEL FACTOR

BAJO C. Prioridad baja D. Extralimitación

de recursos.

Este análisis muestra que incluso cuando un área de negocio tenga un punto fuerte en relación con un determinado factor, esta fuerza no crea necesariamente una ventaja competitiva.

En primer lugar puede ocurrir que esta diferencia no tenga ninguna importancia para los consumidores del mercado. En segundo lugar, aunque la tenga, puede ocurrir que la competencia tenga el mismo nivel de fuerza. La ventaja competitiva se consigue cuando se es relativamente mejor que la competencia en un factor importante.

En el examen de los puntos fuertes y débiles de los negocios, la empresa no debe corregir todas sus debilidades, ni deleitarse en todos sus puntos fuertes. La gran cuestión reside en si el área de negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en relación con las cuales tenga puntos fuertes o debe considerar también la mejores oportunidades en relación con las que tendría que adquirir o desarrollar puntos fuertes.

George Stalk sugiere que las empresas exitosas son aquellas que consiguen una capacidad superior de trabajo en equipo, además de una competitividad en las tecnologías básicas.

3.2 LA CURVA DE LA EXPERIENCIA.

En sectores de fuerte intensidad en mano de obra, es decir, allí donde el valor añadido es elevado, se constata una tendencia a la reducción de los costes que corresponden al añadido, a medida que la empresa acumula experiencia en la fabricación del producto.

La observación de la existencia de este proceso de aprendizaje es debida a *Wright* (1936) y al equipo del *Boston Consulting Group* (1968) quienes, hacia finales de los años sesenta, verificaron la existencia de este efecto de aprendizaje en un gran número de productos diferentes y establecieron una ley conocida como la ley de la experiencia y cuyo enunciado es el siguiente:

El coste unitario del valor añadido de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes disminuye en un porcentaje fijo y previsible cada vez que la producción acumulada se duplica.

Precisiones al respecto:

- El término experiencia toma aquí una significación precisa: designa el **volumen acumulado de producción**.
- La ley de la experiencia no es una ley natural sino una **ley voluntarista**.

- El efecto experiencia descansa únicamente en los **costes del valor añadido**.
- Los costes deben medirse en **unidades monetarias constantes**.
- El efecto experiencia es siempre más fuerte en la fase de arranque y crecimiento del **ciclo de vida del producto**.

3.2.1 FORMULACIÓN MATEMÁTICA DE LA LEY DE LA EXPERIENCIA.

La expresión matemática de la curva de la experiencia es la siguiente:

C_p = coste unitario previsto (p)

C_b = coste unitario de base (b)

Q = volumen acumulado de producción

e = constante. Elasticidad del coste

La elasticidad del coste puede hallarse como sigue:

$$C_p / C_b = (Q_p / Q_b)^{-e}$$

$$e = -\log(C_p / C_b) / \log(Q_p / Q_b)$$

En la práctica es habitual referirse a la cantidad acumulada duplicada, es decir, la relación entre la experiencia prevista (Q_p) y la experiencia base (Q_b) es igual a 2, por lo que se tiene:

$$C_p / C_b = 2^{(-e)} = 1 =$$

pendiente de experiencia

En la ecuación anterior si $e = 0'515$, entonces $1 = 0'70$ y por lo tanto $C_p = 0'70 C_b$. Cuando la cantidad acumulada se dobla y cuando la pendiente de la experiencia es del 70% ($E = 0'515$), entonces el coste unitario disminuye un 30%.

3.2.2 IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS DE LA LEY DE EXPERIENCIA.

La ley de experiencia permite comprender cómo se crea una ventaja competitiva basada en una disparidad de los costes unitarios entre empresas rivales que operan en el mismo mercado y utilizan los mismos medios de producción. Son **implicaciones estratégicas** que pueden resumirse como siguen:

- La empresa que acumula la mayor producción tendrá los costes menores si el efecto aprendizaje es adecuado.
- La empresa que quiere desarrollarse tiene interés en descender lo más rápidamente posible a lo largo de su curva de experiencia.
- Bajo esta perspectiva, el objetivo es crecer más rápido que los competidores.
- Este crecimiento debe hacerse desde el lanzamiento de la actividad.
- El medio más eficaz es incrementar su cuota a un nivel que anticipe el futuro descenso de los costes.

Coste unitario

(logaritmo)

Precio

Coste

Q

Nivel anticipado experiencia acumulada

3.2.3 EVALUACIÓN DE LAS DISPRIDADES DEL COSTE.

Si la producción acumulada suscita el descenso de los costes y si la empresa dominante puede proteger el beneficio de la experiencia adquirida, el efecto experiencia conduce a crear una barrera de entrada a los nuevos competidores y da una ventaja de coste a la empresa líder. Las empresas que tengan una cuota de mercado pequeña tendrán costes inevitablemente más elevados y soportará fuertes pérdidas si fijan su precio al nivel de la empresa dominante. Además la empresa que ostenta la cuota de mercado mayor se beneficiará de una mayor liquidez que le permitirá invertir en nuevos equipos procesos que refuercen su avance.

Evolución del coste unitario en función de la experiencia:

Producción acumulada en miles	Número de duplicaciones	Pendiente de la curva de experiencia		
		70%	80%	90%
1	—	100	100	100
2	1	70	80	90
4	2	49	64	81
8	3	34	51	73
16	4	24	41	66
32	5	17	33	59
64	6	12	26	48

3.2.4 LÍMITES DE LA LEY DE EXPERIENCIA.

La ley de la experiencia no tiene una aplicación universal. Las situaciones donde se manifiesta menos son las siguientes:

- El potencial de aprendizaje es poco elevado o la parte de valor añadido en el producto es poco importante.
- Un competidor se beneficia de una fuente de aprovisionamiento privilegiada.
- Un competidor que tenga una superioridad tecnológica.
- Las diferencias de experiencia son rápidamente anuladas por innovaciones.
- Factores estratégicos como intervenciones legales o elementos de diferenciación apreciados por los compradores.

Una empresa dominada en el mercado de referencia por un competidor que disponga de una ventaja en coste irrecuperable puede **defenderse** de dos maneras:

- Ya sea adaptando una **estrategia de diferenciación**.

- Bien se adoptando **una estrategia** basada sobre el **avance tecnológico**.

3.2.5 LA MATRIZ DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

El BCG desarrolló una matriz de entornos competitivos para ayudar a posicionar los distintos contextos sectoriales en los que una empresa podría encontrarse. Así, sugiere describir la actividad competitiva en términos de dos dimensiones:

La importancia de la ventaja competitiva defendible (VCD).

El número de fuentes potenciales susceptibles de conferir una VCD.

FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA		IMPORTANCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA	
		DÉBIL	ELEVADA
	NUMEROSAS	FRAGMENTACIÓN	ESPECIALIZACIÓN
	ESCASAS	ESPERA	VOLUMEN

Industrias de volumen. Existen pocas fuentes de diferenciación, pero potencialmente muy importantes. En estos contextos la VCD primaria se basa en una estrategia de bajo coste procurada por un volumen superior. La rentabilidad está estrechamente unida a la cuota de mercado.

Industrias de especialización. Los productos tienen cualidades distintas importantes para el comprador, el cual acepta pagar un precio superior al del resto de competidores directos. No cuenta la cuota de mercado total sino la cuota de mercado en un segmento específico, incluso si es de poca importancia.

Industrial fragmentadas. Ninguna empresa puede crear una ventaja duradera y decisiva sobre sus competidores. El tamaño no aporta economías significativas ni puede traducirse en costes más bajos.

Situaciones de estancamiento industrial. Al igual que en las industrias de volumen existen pocas VCD, pero a diferencia de las mismas, la experiencia acumulada no constituye una ventaja competitiva.

• EL ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO.

Por lo general, una empresa no se dedica a la venta de un único producto; actualmente resulta prácticamente imposible encontrar una sola empresa con una oferta de producto único. Sería grave, para ella, que su destino estuviera ligado a un artículo, dado el riesgo que comportaría una negativa evolución del mismo. Por el contrario, la empresa suele vender un conjunto de ellos que constituyen lo que se denomina cartera de productos. Para apoyar esta fase de diagnóstico la dirección cuenta con una serie de instrumentos o modelos de cartera que proporcionarían una gran utilidad de par formular la estrategia, para decidir la situación futura de los productos, en suma, para asignar los recursos disponibles.

El objetivo del análisis de cartera consiste en ayudar a la empresa multiproducto a asignar los recursos escasos entre los diferentes productos y mercado en los que ella está representada. En la última década varios modelos de valoración de cartera han obtenido un amplio uso. Dos de los más conocidos son el de la Boston Consulting Group y el modelo de la General Electric.

• EL MODELO DE LA BOSTON CONSULTING GROUP.

La Boston Consulting Group (BCG), una firma de consultoría líder, desarrolló y popularizó un modelo conocido como **matriz de crecimiento – cuota de mercado relativa**. Tenemos una tabla de doble entrada donde ha sido establecida una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes.

+ 20% ESTRELLAS INTERROGANTES

Tasa de crecimiento

del mercado 10%

VACAS PERROS

0%

10x 1x 0'1x

Cuota de mercado relativa

En el eje de ordenadas indica *la tasa de crecimiento del mercado*. El punto de referencia que distingue las actividades de crecimiento alto de las de crecimiento bajo, corresponde a la media ponderada de las tasas de crecimiento de las diferentes empresas que forman el mercado en el cual opera la empresa. Se asume que aquellos mercados que crecen por encima de la media precisan de gran cantidad de recursos para mantener su posición.

En el eje horizontal se muestra *la cuota de mercado relativa* en relación con el competidor más importante. Es obvio que cuando el valor alcanzado por un negocio es superior a 1 estamos ante la empresa líder del mercado. La línea de división entre productos fuertes y débilmente competitivos está habitualmente situada en 1. Por encima de este nivel de referencia, la cuota relativa del mercado es fuerte.

- **HIPÓTESIS BÁSICAS DE LA MATRIZ BCG.**

- **Efecto experiencia.** Una cuota de mercado relativa elevada implica una ventaja competitiva en términos de coste en relación a los competidores; inversamente, una cuota de mercado relativa débil implica una desventaja en términos de coste unitario. Si los directivos han sido eficientes para lograr una importante cuota de mercado, también lo serán para controlar mejor los costes y aumentar la productividad. La implicación directa de esta primera hipótesis es que el competidor más poderoso tendrá una rentabilidad más elevada, y así podría generar ventajas, que se traducirán en una mayor facilidad para obtener mayores flujos de caja.
- El hecho de estar en un mercado en crecimiento implica una **necesidad elevada de liquidez** para financiar el crecimiento; inversamente, la necesidad de liquidez es débil para un producto situado en un mercado de débil crecimiento.

La implicación directa de estas 2 hipótesis es que las necesidades financieras para los productos situados en los cuadros en crecimiento serán muchos más importantes que para los productos que operan en los mercados estancos.

- **TIPOLOGÍA DE PRODUCTOS – MERCADOS.**

En la medida en que estas hipótesis son respetadas, se puede identificar cuatro grupos de productos – mercados (U.E.E.) muy diferentes:

1. **Vacas lecheras.** Productos cuyo mercado de referencia está en débil crecimiento, pero para los cuales la

empresa posee una cuota de mercado relativamente elevada. Constituyen una fuerte de financiación para sostener las actividades de diversificación o de investigación. El objetivo estratégico es cosechar. Además como no precisan grandes reinversiones para mantener su posición competitiva, serán el principal soporte del departamento de I+D. Las estrategias deben ir encaminadas a mantener su dominio del mercado, incluyendo pro supuesto las inversiones en tecnología necesarias para sostener su liderazgo.

2. **Perros.** Los productos cuya cuota de mercado es débil en un mercado que envejece. Mantener viva esa actividad se traduce generalmente en una sangría financiera sin esperanza de mejora. Además cuenta con un coste de oportunidad que genera la propia inmovilización de recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otras actividades. La compañía debe considerar si hay buenas razones para mantener esos negocios, o si tan sólo existen razones sentimentales. El objetivo prioritario es retirarse o vivir modestamente centrándose en un segmento de mercado concreto del mercado que pueda ser dominado y a la vez protegido de una competencia dura.

3. **Dilemas.** Productos con débil cuota de mercado relativa en un mercado de expansión rápida y que exige importantes fondos para financiar el crecimiento. A pesar de su desventaja con el líder, estos productos tiene la posibilidad de aumentar su cuota de mercado. Si no son apoyados con importantes asignaciones financieras, estos productos evolucionarán progresivamente hacia la situación de perros a medida que se desarrolle su ciclo de vida. El objetivo prioritario es pues desarrollar la cuota de mercado o retirarse.

4. **Estrellas.** Productos que son líderes en su mercado, el cual está en crecimiento rápido. Exigen medios financieros importantes para mantener el crecimiento; pero, debido a su ventaja competitiva, generan beneficios importantes y tomarán en el futuro el relevo de los productos vacas lecheras. Las estrategias apropiadas irán dirigidas a proteger la posesión de la cuota de mercado mediante la reinversión de los beneficios en forma de reducción de precios, mejoras de la calidad del producto, incremento de la cobertura del mercado o énfasis en las políticas de comunicación. Particular atención debe prestarse a la captación de nuevos usuarios, fuente determinante para el crecimiento futuro del mercado. El objetivo estratégico es mantener la cuota de participación del producto.

Day (1977) propone el añadido de una nueva área en la matriz original, ésta servirá para posicionar los productos en fase de I+D. Esta quinta posición es fundamental a la hora de evaluar el equilibrio financiero interno, ya que la empresa se puede estar olvidando de los nuevos productos que actualmente están consumiendo fondos financieros y que posteriormente pasarán al área de productos interrogante donde aún serán demandantes de más recursos.

La importancia de cada actividad puede representarse por un círculo cuya superficie es proporcional a la cifra de ventas o al valor añadido. Este análisis debe ser hecho en una **perspectiva dinámica** poniendo en evidencia las progresiones o desviaciones en el tiempo de cada producto – mercado.

Estrellas Dilema

Desinversión

Vacas

Perros

• MOVIENTOS IDEALES.

ESTRELLAS DILEMA

DPTO.

I+D

VACAS PERROS

- **MOVIMIENTOS DE LIQUIDEZ.**

ESTRELLAS DILEMA

VACAS PERROS

Dividendos y Departamento de I+D

- **DIAGNÓSTICO DE CARTERA DE PRODUCTOS.**

- *La cuota de mercado relativa* compara la fuerza de una actividad en relación a la de los competidores.
- *La posición sobre la matriz* también nos indica las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad. El beneficio es, en principio, función de la posición competitiva; la necesidad de financiación es generalmente función de la fase del ciclo de vida (grado de madurez).
- *El reparto de la cifra de ventas según cuadrantes* permite evaluar el equilibrio de la cartera de actividades.

Según las trayectorias que sigan producto – mercado, podemos diagnosticar la estrategia de la empresa.

La trayectoria del innovador. Utiliza los recursos financieros generados por las vacas lecheras para invertir en I+D y que penetra en un mercado nuevo para la gente que sustituirá a los productos estrella existentes.

Las trayectoria del seguidor. Utiliza los recursos aportados por las vacas lecheras y entra como dilema en un mercado dominado por un líder adoptando una estrategia agresiva de desarrollo de su cuota de mercado.

La trayectoria del desastre. El producto estrella pierde cuota de mercado por inversiones insuficientes y que le convierten en un dilema.

La trayectoria de mediocridad permanente. Describe la situación de un dilema que vegeta sin conseguir aumentar su cuota de mercado y que se sitúa en el cuadrante de los perros.

- **LÍMITES Y DIFICULTADES DE LA MATRIZ BCG.**

- La hipótesis implícita sobre la relación entre cuota de mercado relativa y potencial de rentabilidad no permite recurrir a este análisis más que allí donde existe efecto experiencia; es decir en industrias de volumen.
- Los productos llamados perro, simplemente porque detentan una cuota de mercado débil en relación al líder podrían perfectamente ser rentables si ofrecieran cualidades distintas apreciadas por los consumidores dispuestos a pagar un precio más alto que compense el hándicap del coste.
- Las recomendaciones resultantes de un análisis de cartera son muy generales y constituyen, como mucho, orientaciones que es necesario precisar.

3.3.2 EL ENFOQUE DE GENERAL ELECTRIC.

La matriz BCG se apoya sobre dos indicadores, la cuota de mercado relativa y la tasa de crecimiento del mercado de referencia. Si se introducen factores adicionales, la matriz crecimiento – participación puede convertirse en una matriz multifactor, como la que defiende G.E., y que la denomina matriz atractivo – competitividad.

Así, el atractivo de un mercado puede depender de otros muchos factores además de su crecimiento, como son

su accesibilidad, su tamaño, la existencia de un red de distribución organizada, la ausencia de competidores poderosos, una legislación favorable, etc.

Igualmente, la ventaja competitiva mantenida por una empresa puede derivarse de una imagen de marca, de una organización comercial, de un adelanto tecnológico, etc., incluso si la cuota de mercado mantenida es débil en relación al competidor más importante.

Luego la matriz propuesta por GE es la siguiente:

POSICIÓN COMPETITIVA

FUERTE MEDIA DÉBIL

ALTA

ATRACTIVO

DEL MEDIA

MERCADO

BAJA

En este supuesto el tamaño del círculo representa el tamaño del mercado, en lugar de las ventas de la empresa, y el sector circular la cuota de mercado de la empresa.

Cada negocio se califica en dos grandes dimensiones: atractivo del mercado y posición competitiva. Si falla una de ambas condiciones, el negocio no producirá resultados tan beneficiosos, el problema, entonces, es medir estas dos dimensiones.

Atractivo del mercado	Importancia	Puntuación (1-5)	Valor
Tamaño de mercado	0'20	4	0'80
Tasa crecimiento anual acumulado	0'20	5	1'00
Margen histórico	0'15	4	0'60
Intensidad competitiva	0'15	2	0'30
Impacto medioambiental	0'15	4	0'60
Tecnología	0'05	3	0'15
Inflación	0'05	2	0'10
Concentración de competidores	0'05	3	0'15
Valoración			3'70

El atractivo mide 3'70 sobre un máximo de 5. Podemos hacer lo mismo con la competitividad.

El último paso consiste en decidir lo que se quiere hacer en cada área de negocio. La matriz de GE señala varias opciones estratégicas para los negocios de cada celda. La estrategia óptima para cada negocio debe ser discutida y debatida.

POSICIÓN COMPETITIVA			
		FUERTE	MEDIA
		DÉBIL	
			Selección oportunista

ATRATIVO DEL MERCADO	ALTA	Esfuerzo en inversión y crecimiento • Invertir para crecer sin perder rentabilidad • Esforzarse en mantener punto fuertes	Inversión y crecimiento selectivo • Búsqueda de liderazgo • Construir apoyándose en puntos fuertes • Reforzar áreas vulnerables	• Especializarse en puntos fuertes • Superar las debilidades • Renunciar si existen indicadores de que no se mantendrá el crecimiento
	MEDIA	Inversión y crecimiento selectivo • Invertir en segmentos atractivos • Fortalecer la posición fuerte frente a la competencia • + rentabilidad mejorando la productividad	Selectividad • proteger el programa existente • concentrar la inversión en segmentos de buena rentabilidad y bajo riesgo	Cosechar a través de tácticas invisibles • buscar expansión de bajo riesgo; si no la hay, minimizar inversiones y racionalizar las operaciones
	BAJA	Selección protectora • Buscar beneficios a corto plazo • Concentrar segmentos atractivos • Defender puntos fuertes	Cosechar a través de tácticas visibles • Proteger segmentos rentables • Mejorar la línea de productos • Minimizar inversiones	Desinversión rápida • Vender maximizando los fondos obtenidos • Disminuir costes fijos y evitar inversiones

En la zona de atractivo alto del mercado:

- Esfuerzo en inversión y crecimiento. Los productos situados en esta zona ostentan la posición de liderazgo en un mercado muy atractivo. Deben tener, por tanto, prioridad en cuanto a la asignación de recursos.
- Inversión y crecimiento selectivo. Se procede a la identificación de los segmentos con más alto crecimiento y a la inversión de recursos suficientes para mantener, al menos, la posición actual y solventar sus puntos débiles.
- Selección oportunista. Los productos aquí situados podrían llegar a ser los futuros líderes de la empresa dado el nivel de atractivo del mercado. Deben seleccionar aquellos que posean un potencial de crecimiento mayor y mejorar su posición.

En la zona de atractivo medio del mercado:

- Inversión y crecimiento selectivo. Se les debe proveer de suficientes fondos para que mantengan e incluso superen su posición.
- Selectividad. Se aconseja invertir selectivamente y especializarse sólo en mercado que estén, al menos, estabilizados. También son interesantes acciones tendentes a concentrarse en mercados de

rentabilidad media y de bajo riesgo.

- Cosechar a través de tácticas invisibles. con esta expresión se alude al proceso de desinversión controlado, e incluso disfrazado, por parte de la empresa por el cual se mantiene el producto en los niveles mínimos de coste con la esperanza de obtener la mayor rentabilidad a corto plazo.

En la zona de atractivo bajo del mercado:

- Selección protectora. La estrategia adecuada para estos productos no sólo nos remite a la asignación de recursos procedentes de otros negocios, sino que ni siquiera se deben reinvertir la totalidad de flujos de caja generados. Son productos situados en mercados declinantes, por lo que, o bien se buscan huecos del mercado para una especialización rentable, o bien trata de alcanzar la máxima rentabilidad en un corto período de tiempo exprimiendo el mercado.
- Cosechar a través de tácticas visibles. La empresa posee ciertas ventajas respecto a la competencia que debe aprovechar en su proceso de desinversión: se considerará explícitamente la salida del mercado.
- Desinversión rápida. Se han de contemplar las alternativas de venta o eliminación de modo que se perjudique lo menos posible a la cartera de la empresa y a su imagen frente a sus actuales compradores.

- **LIMITES DE LA GE.**

- Al asignar el peso y la evaluación a cada uno de los factores seleccionados para determinar la competitividad y el atractivo intervienen influencias muy fuertes de criterios subjetivos.
- La misma puntuación puede ser obtenida por diferentes mezclas de factores.

TEMA IV: ESTRATEGIAS DE NEGOCIO ALTERNATIVAS.

Habiendo sido cumplimentado el análisis externo y realizado el diagnóstico interno de la situación, se precisa de la definición y elección de la estrategia de marketing que mejor se adecue a los recursos, capacidades y objetivos de la empresa.

4.1 ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando muestra una cierta superioridad frente a sus competidores inmediatos que se traduce en el disfrute de una rentabilidad mayor que la media de su industria. Para poder elaborar una estrategia básica de desarrollo, el primer paso será determinar la naturaleza de la Ventaja Comparativa Defendible (V.C.D.) y para identificar la VCD deberíamos conocer:

- Los factores clave del éxito en el producto – mercado objetivo.
- Puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a los anteriores factores clave.
- Puntos fuertes y débiles de los competidores más peligrosos, respecto de los mismos factores clave.

Con la información procedente del análisis anterior a la empresa puede:

Evaluar la naturaleza de la ventaja en relación a la que esté mejor situada.

Crear una ventaja competitiva en un área específica.

Intentar neutralizar las ventajas competitivas de la competencia.

Por lo tanto, para que una empresa alcance una ventaja competitiva debe tener costes menores que los de sus competidores, diferenciar su producto de tal forma que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales o llevar a cabo las dos opciones de forma simultánea. *Porter* considera tres grandes estrategias básicas posibles

frente a la competencia, según que el objetivo de la empresa sea todo el mercado o un segmento específico, y según cual sea la naturaleza de la ventaja competitiva.

VENTAJA COMPETITIVA

Carácter único del

producto percibido Costes bajos

por los compradores

Todo el mercado DIFERENCIACIÓN LIDERAZGO EN

OBJETIVO COSTE

ESTRATÉGICO

Segmento CONCENTRACIÓN/ESPECIALIZACIÓN

Específico

4.1.1 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES.

Hay varias formas de obtener una ventaja competitiva en costes; las más determinantes y visibles son las relacionadas con la curva de experiencia, la organización interna y las economías de escala. Al margen de los más puros aspectos organizativos y de fabricación destacamos otras posibles formas de logro de una ventaja competitiva en costes (*David A. Aaker*):

- Productos sin adornos. Consiste en la supresión de todos los adornos, extras y complementos de un producto o servicio.
- Diseño o composición del producto. Elegir los componentes esenciales de un artículo puede crear ventajas en los costes.
- Control de las fuentes de materias primas. El acceso a fuentes exclusivas de materias primas, utilización de mano de obra barata en industrias intensivas en capital humano, bajan los costes.
- Subsidios del gobierno. Algunas empresas reciben subvenciones u otros tratamientos privilegiados por parte de la Administración que efectivamente ocasionan una ventaja en costes.
- Localización privilegiada. La mejor localización se obtiene generalmente entrando pronto en el mercado.
- Innovación y automatización de la producción que concedan una ventaja en costes.
- Compra de competidores esencialmente en mercados en declive o en madurez.
- Reducción de estructura. Una empresa esencialmente en un sector maduro y estabilizado, puede encontrarse con una fuerza de trabajo hinchado y con una excesiva estructura creada anteriormente, quizá durante periodos de crecimiento o de mayor demanda.

VENTAJAS:

Asumiendo que la reducción del precio ha de ser proporcionalmente menor a la reducción del coste, la empresa puede obtener mayor rentabilidad cobrando un precio menor que el de sus rivales.

Las empresa pueden resistir mejor una competencia en precios y obtener un beneficio descendiendo el nivel del precio mínimo para la competencia.

Los clientes fuertes no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel del competidor directo mejor situado.

Un precio de coste bajo protege a la empresa de los aumentos de coste impuestos por los proveedores fuertes.

Puesto que el líder en costes puede disfrutar de una gran participación en el mercado, puede comprar cantidades relativamente elevadas a sus proveedores, lo que aumentará su poder de negociación.

Esta ventaja competitiva constituye una barrera de entrada.

RIESGOS:

Cambios tecnológicos que anulen las inversiones para las economías de escala y el efecto experiencia.

Difusión de la tecnología a bajo coste para los recién llegados y los imitadores.

Incapacidad de detectar a tiempo los cambios necesarios a efectuar en los productos por tener enfoque exclusivo en los costes.

Inflación en los costes que reduce el diferencial de precios necesario para imponerse a la competencia.

4.1.2 LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN.

El objetivo de estas estrategias es dotar al producto de cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencian de los productos de la competencia. Una diferenciación acertada permite la obtención de beneficios superiores a la competencia debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a aceptar, aun a pesar de los costes generalmente más elevados que son necesarios para asegurar las cualidades distintivas.

Esta estrategia no suele ser compatible con un objetivo de cuota de mercado elevada, ya que la mayoría de los compradores no estarán necesariamente dispuestos a pagar un precio más elevado, aunque reconozcan la superioridad del producto.

Para conseguir la diferenciación del producto frente a los competidores, la empresa puede elegir entre el siguiente conjunto de alternativas:

Para conseguir la diferenciación del producto frente a los competidores, la empresa puede elegir entre el siguiente conjunto de alternativas:

PRODUCTO

- Versiones distintas.
- Nivel de calidad al que operan las características primarias del producto. El Instituto de Planificación Estratégica concluyó, tras un estudio empírico, que entre la calidad y la rentabilidad existe una correlación positiva, es decir, el fin último de aumentar la calidad en los productos debe ser vender a precios más altos, y con ello conseguir una mayor rentabilidad (Davidoff, Montblanc, etc.). Por supuesto, rebasados ciertos umbrales, el rendimiento disminuye ante nuevos incrementos en el nivel de calidad.
- Uniformidad. Los consumidores desean que un producto tenga una alta uniformidad o grado en el cual todas las unidades de un mismo producto son idénticas y cumplen con las especificaciones prometidas.
- Duración. Es la medida de la vida media esperada de un producto bajo condiciones normales.

- **Fiabilidad.** Es la medida de la probabilidad de que un producto no se estropee o falle dentro de un periodo específico de tiempo.
- **Confianza en el producto.** Se trata de fortalecer la confianza y seguridad que los consumidores tienen en los productos de esa empresa. Es, a menudo, un factor clave en operaciones de servicio intensivas en mano de obra.
- **Reparabilidad.** Es la facilidad con la que se puede volver a poner en funcionamiento un producto averiado. La reparabilidad ideal existiría si los propios usuarios pudieran reparar ellos mismos sus productos, sin costes, ni pérdida de tiempo.
- **Estilo.** Es el nivel en que un producto se adapta al gusto y estética del consumidor. Normalmente es muy difícil de copiar. Una de las herramientas más importantes de la diferenciación mediante el estilo es el envase.
- **Innovación de productos.** La tecnología puede ser un elemento de diferenciación, especialmente cuando se opera en mercados en permanente cambio.
- **Marca.** El nombre o logotipo pueden ser tan importantes en determinados contextos que lleguen a constituir el punto más fuerte de una empresa y se configuren como fuente en sí mismos de una ventaja competitiva sostenida.

SERVICIOS

- **Servicios periféricos.** La diferenciación no tiene por qué circunscribirse al conjunto de características que el consumidor espera de un producto; pago aplazado o con tarjeta de crédito, disponibilidad de aparcamiento, reparto a domicilio, asesoramiento especializado, entregas fiables, instalación, reparación, mantenimiento, etc. Son servicios que pueden incrementar el valor del producto considerablemente.

PERSONAL

- El personal más cualificado es aquel que posee las seis siguientes características: competencia, cortesía, credibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta y comunicación.

IMAGEN

- **Símbolos.** Una imagen se amplifica mediante símbolos poderosos.
- Un objeto: Manzana (Apple).
- Persona famosa: Raúl (Adidas), Banesto (Induráin).
- Color: azul (IBM – Deep Blue).
- Determinadas piezas específicas de sonido o música: turrónes El Almendro.
- Medios escogidos para introducirse en la Publicidad.
- Acontecimientos.

VENTAJAS:

Frente a los competidores directos, la diferenciación reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad de los clientes y en consecuencia lo hace menos sensible al precio aumentado con ello la rentabilidad.

La alta rentabilidad permite resistir los aumentos de coste de los proveedores.

Las cualidades distintivas, junto con la fidelidad de los clientes, son una protección frente a los productos sustitutivos.

RIESGOS:

El diferencial de precios necesario para mantener el elemento diferenciador puede hacerse demasiado elevado frente a los precios de los competidores.

Las diferencias entre los segmentos y el mercado global pueden disiparse.

El segmento objetivo cubierto puede subdividirse en otros segmentos más especializados.

Mantener la exclusividad puesto que los competidores suelen imitar con bastante facilidad.

4.1.3 CONCENTRACIÓN O ESPECIALIZACIÓN.

El objetivo de esta estrategia es asignarse un segmento objetivo restringido y tratar de satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores que atienden la totalidad del mercado. Esta estrategia implica bien diferenciación, bien liderazgo en costes (más difícil ya que el volumen de ventas suele ser menor) o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto al segmento objetivo elegido.

Una estrategia de especialización/concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento objetivo, pero que son necesariamente débiles en relación al mercado global.

El objetivo es el de ser cabeza de ratón en vez de cola de león, especializándose en uno o varios segmentos y no en todo el mercado. Consiste en convertirse en líder de una pequeña parte del mercado o nicho. El especialista en nichos acaba conociendo tan bien a su público objetivo, que es capaz de satisfacer las necesidades del mismo mejor que las empresas que atienden a este nicho por casualidad. El especialista puede establecer un elevado margen, debido al gran valor de sus productos. Para que estos pequeños segmentos de mercado o nichos sean rentable y duraderos, deben poseer estas **5 características**:

- Representar un potencial de beneficio suficiente.
- Tener potencial de crecimiento.
- Ser poco atractivo para la competencia.
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.
- Poseer una barrera de entrada defendible.

El factor clave en una estrategia de nichos es la especialización, y sobre este aspecto, los especialistas en nichos pueden asumir varios roles:

- Especialista en un determinado tipo de consumidores finales.
- Especialista en algunos de los niveles del ciclo de producción – distribución.
- Especialista en consumidores en función de su tamaño.
- Especialista en una zona geográfica concreta.
- Especialista en un producto o línea de productos.
- Especialista en un solo atributo del producto.
- Especialista en productos a medida.
- Especialista en un servicio no ofrecido por otras empresas.
- Especialista en un canal de distribución.

En cualquier caso, la estrategia de especialización cuenta con una serie de ventajas e inconvenientes:

VENTAJA:

Un conocimiento más preciso de las necesidades del segmento del mercado elegido.

RIESGOS:

El diferencial de precios en relación a los productos competidores no especializados puede llegar a ser demasiado importante.

Las diferencias entre segmentos y el mercado global pueden disiparse.

El segmento objetivo cubierto puede subdividirse en otros segmentos más especializados.

4.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

El objetivo de crecimiento lo encontramos en casi todas las empresas ya que es un elemento de vitalidad para la empresa, y además en ocasiones el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia. Además, existe una serie de ventajas derivadas del aumento de las ventas y de la dimensión empresarial:

- Cuando los beneficios y ventas aumentan, las empresas pueden invertir sin tener que recurrir al endeudamiento.
- Los clientes se sienten atraídos por la imagen de una empresa que se agranda.
- Tanto los proveedores como los distribuidores están satisfechos de trabajar para empresas que cada vez obtienen mayores ventas.
- Los empleados y directivos se sienten orgullosos.
- Los agentes sociales, gobierno, sindicatos y otros, se benefician de la recaudación fiscal, del aumento de la actividad económica y de la creación de nuevos puestos de trabajo.

4.2.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO.

Cuando una empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone y los mercados existentes, es justificable la estrategia de crecimiento intensivo. Matriz de Crecimiento Intensivo (**Matriz de Ansoff**).

Producto		
Mercado	Actual	Nuevo
Actual	PENETRACIÓN	DESARROLLO DE PRODUCTOS
Nuevo	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

• ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN.

Consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes, para ello podemos utilizar 3 vías:

Aumentar la cuota de mercado atrayendo a los compradores de la competencia incrementando los esfuerzos promocionales y la reducción de precios de forma transitoria.

Desarrollar la demanda global, con el fin de aumentar el tamaño del mercado, incidiendo sobre la frecuencia de uso, las cantidades utilizadas por el consumidor, la rápida obsolescencia o la publicación de nuevos usos o aplicaciones.

Atracción de los no usuarios hacia la adquisición del producto.

• ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS.

Consiste en aumentar las ventas en los mercados actuales gracias a productos mejorados o nuevos. Los medios a utilizar son:

Añadir funciones o características al producto.

Ampliar la gama de productos, con nuevos tamaños, nuevos modelos, nuevas versiones, color, diseño, forma, olor, sonido, aumento de la solidez, la sustitución de componentes o procesos, etc.

Nueva generación de productos que cubran necesidades de los mercado existentes.

• ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO.

Desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

Expansión geográfica.

Nuevos canales de distribución.

Nuevos segmentos de usuarios posicionando el producto diferentemente.

• ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN.

Su objetivo es colocar productos nuevos en mercados también nuevos, por lo que esta alternativa además de atractiva puede ser peligrosa.

4.2.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN.

Se justifica si la empresa puede mejorar su rentabilidad a través del control de diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector en el que está inmersa.

• ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS.

Mediante la adquisición o control de las fuentes de aprovisionamiento. A menudo es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o conocimientos científicos tecnológicos para fabricar componentes indispensables para la actividad de la empresa.

• ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA DELANTE.

Mediante la adquisición control de los canales de distribución. En los mercados industriales el objetivo principal es cuidar el desarrollo de las actividades de transformación o incorporación hacia abajo. Este tipo de integración permite un mayor conocimiento y comprensión de las necesidades del cliente.

Ventajas e inconvenientes de la integración vertical:

Ventajas	Inconvenientes
Obtención de economías de escala.	Incremento de los costes operativos (de planificación y de coordinación).
Acceso y control de los suministros y de la demanda, lo que comporta un incremento de las barreras de entrada.	Incremento de los costes de dirección.
Incremento del poder de la empresa frente a la gran distribución. Se produce un incremento del poder de	Se leva el riesgo, ya que aumenta la concentración en una única actividad.

negociación frente a terceros.	
Mayor acceso a la información del mercado.	Reducción de la flexibilidad en la disposición de suministradores o clientes, según el caso.
Se incrementan la posibilidades de diferenciación.	
Permite la entrada en un negocio rentable	

C) ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL.

Mediante la adquisición o control de algún competidor. El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores. Los argumentos pueden ser de naturaleza muy variada: neutralizar a un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener beneficios de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de producto.

4.2.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN.

Cuando el sector en que está inmerso la empresa no presenta ninguna o muy pocas posibilidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea por el declive del mercado objetivo o por el posicionamiento fuerte de la competencia, es justificable esta estrategia. El criterio general a seguir debería ser el de agotar todas las posibilidades de crecimiento antes de abordar una estrategia de diversificación, puesto que la experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia de inversión es mayor cuando se aprovechan las oportunidades que ofrecen los conocimientos sobre los productos y los mercados de la empresa. Tenemos dos posibilidades.

• ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA.

En esta estrategia la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es pues beneficiarse de los efectos sinergia y extender así el mercado potencial de la empresa. Tiene el riesgo de desposicionar el producto.

• ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN PURA.

Cuando la empresa entra en actividades sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades.

Las estrategias de diversificación son indudablemente las estrategias más arriesgadas y las más complejas, ya que conducen a la empresa a terreno completamente nuevo para ella. *Druker* considera que una condición del éxito de una diversificación es la existencia, al menos, de un punto en común entre la actividad nueva y la actividad base (tecnología, procesos de producción,...).

4.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Los análisis de competencia (Tema 2) han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada en relación a los competidores más directos e identificar sus comportamientos competitivos. Ahora se trata de desarrollar una estrategia fundada en evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en marcha para alcanzar los objetivos existentes. *Kotler* establece 4 tipos de estrategias competitivas.

4.3.1 ESTRATEGIA DEL LÍDER.

Es quien, generalmente, contribuye más directamente al desarrollo del mercado y los competidores se esfuerzan en imitar, atacar o evitar.

El líder puede perder su puesto de privilegio y quedarse en una segunda o tercera posición. El boom de los gimnasios, el footing y la mountain bike hizo que en 1988 el grupo farmacéutico Sandoz introdujera su bebida deportiva Isostar en España. Su reinado fue corto porque en 1990 apareció Gatorade que a su vez ha sido superada por Acuarius.

El líder puede desarrollar **4 tipos de estrategias**:

- **DESARROLLO DE LA DEMANDA GLOBAL DEL MERCADO.**

Correspondiente a la estrategia de crecimiento intensivo expuesta anteriormente. En general el líder debe buscar nuevos usuarios, nuevos usos y más uso de sus productos.

El líder es la empresa que más se beneficia de una expansión de la demanda global del mercado. Si los españoles aumentan el hábito de fotografiar, Kodak sería la primera en beneficiarse, ya que es el líder indiscutible en España en el sector de películas fotográficas, química y papel de revelado. En general, el líder debe buscar nuevos usuarios, nuevos usos y más uso de sus productos (correspondiente a la estrategia de crecimiento intensivo expuesta anteriormente).

- **Nuevos usuarios.** Todo producto tiene un potencial para atraer a consumidores que no lo conocen o que se resisten a adquirirlo por su precio o porque carece de algún atributo.
- **Nuevos usos.** Los mercados se pueden expandir a través del descubrimiento y promoción de nuevos usos del producto.
- **Más uso.** La tercera estrategia de expansión del mercado es al de convencer a la gente para que use más cantidad de producto en cada ocasión.

Una estrategia muy común para conseguir que los consumidores renueven sus productos es la llamada obsolescencia programada, basada en fabricar bienes que se rompen o se desgastan. Ahora este concepto se ha desarrollado fabricando productos que avisan al consumidor cuando es tan cerca de romperse o gastarse.

- **ESTRATEGIA DEFENSIVA.**

A través de la cual protege su cuota de mercado por medio de acciones tendentes a defenderse de los competidores más peligrosos. El líder no se debe conformar con su estado actual, sino que debe encabezar el sector en el desarrollo de ideas sobre nuevos productos, en el servicio a los consumidores, en la efectividad en la distribución y en la reducción de costes. El líder del mercado debe considerar qué territorios defender a pesar de que suponga una pérdida, y cuales abandonar. El líder no puede defender todas sus posiciones en el mercado, debe concentrar sus recursos donde más lo necesite.

- **ESTRATEGIA OFENSIVA.**

Trata de aumentar la rentabilidad de la empresa mediante el incremento de su cuota de mercado gracias al efecto experiencia. Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad. La existencia de esta relación ha sido establecida empíricamente por los trabajos del Instituto de Planificación Estratégica (PIMS) y cuyo estudio puso de manifiesto que la rentabilidad de una empresa aumentada al incrementarse su cuota relativa de mercado.

Las empresas no deben pensar, sin embargo, que incrementando su cuota de mercado mejorarán su rentabilidad automáticamente, porque ello depende en gran medida de la estrategia que se siga para incrementarla. La empresa debe tener en cuenta, antes de incrementar la cuota, **tres factores**:

- Probabilidad de provocar una reacción antimonopolio.
- El coste económico, ya que superada una cuota de mercado (50%), la rentabilidad empieza a descender.
- Diseño de una estrategia de marketing – mix equivocada y no incrementarían sus beneficios.
- **ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO.**

Se tratan de evitar acusaciones de actuaciones monopolísticas y sus reacciones correspondientes, desmarketing y marketing circular.

4.3.2 ESTRATEGIAS DEL RETADOR.

Adoptadas por aquellas empresas que sin dominar el mercado atacan al líder agresivamente con el objetivo de ocupar su lugar. El objetivo estratégico de la mayoría de los retadores es el de incrementar su cuota de mercado, creyendo que así conseguirán una mayor rentabilidad.

Con una probabilidad muy alta el objetivo estratégico principal de un retador suele ser el incremento de su cuota de mercado. Así pues, el retador deberá decidir en primera instancia a quién atacar:

- Puede atacar al líder del mercado. Esta estrategia es enormemente peligrosa, pero también es la más rentable, y puede ser una buena elección si la empresa líder no está atendiendo bien al mercado.
- Puede atacar a otras empresas de su mismo tamaño que no atienden bien al mercado y tiene problemas de financiación.
- Puede atacar a pequeñas empresas locales y regionales.

La empresa retadora puede optar por cinco estrategias de ataque distintas:

• ATAQUE FRONTAL.

Oposición directa al líder y utilizando sus mismas armas, atacando los puntos fuertes en lugar de los débiles. El resultado depende de la relación de fuerzas (recursos) entre ambos. Para que tenga éxito, el atacante debe ser más poderoso.

• ATAQUE DE FLANCOS.

Identifica los cambios en los segmentos de mercado (que ponen de manifiesto los gaps no atendidos por la oferta actual del mercado) y aprovechándose de ellos, satisfaciendo sus nuevas necesidades y convirtiéndolos en segmentos relevantes. En vez de guerra abierta entre dos o más empresas que sirvan al mismo mercado, la estrategia de flancos plantea una cobertura más amplia de las diversas necesidades del mercado. El agresor puede atacar los puntos fuertes de la competencia para desorientarla, pero el ataque real debe dirigirlo a sus puntos débiles. Esta estrategia tiene sentido cuando el atacante cuenta con menores recursos que el oponente.

• ATAQUE BY PASS.

Es el más indirecto de todas las estrategias de ataque y supone huir de planteamientos en el territorio actual del oponente. Implica olvidar inicialmente al enemigo, atacando otros mercados sencillos a fin de ampliar la base inicial. Esta estrategia presenta 3 líneas básicas de actuación: diversificación hacia mercados no relacionados, diversificación hacia nuevos mercados geográficos y adopción de nuevas tecnologías, a fin de renovar los puntos actuales.

• ATAQUE DE GUERRILLAS.

Sobre todo cuando el agresor tiene problemas de financiación. Consiste en lanzar pequeños e intermitentes ataques a diferentes partes del territorio del oponente, con el fin de conseguir pequeños pero seguros

adelantos. La clave es lanzar el ataque a una zona concreta y determinada, no demasiado amplia (reducción selectiva de precios, estrategias promocionales intensas,...). Normalmente suele ser practicada por pequeñas empresas contra empresas superiores.

- **ATAQUE POR RODEO.**

Es un ataque relámpago a la competencia. Implica lanzar una gran ofensiva a varios frentes a la vez de forma que el enemigo deba proteger su frente, partes laterales y zonas más débiles al mismo tiempo. El agresor debe ofrecer al mercado más de lo que ofrezca su oponente de forma que su oferta sea indeclinable. Resulta apropiada cuando el agresor cuenta con recursos superiores a los del oponente y además cree que el ataque veloz por rodeo le desanimará.

4.3.3 ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR.

La idea que prevalece de forma general es que las empresas que primero entran en un determinado sector disfrutan de ventajas duraderas sobre empresas que entran más tarde. Las razones que justifican este tipo de ventajas aparecen consecuencia de cuatro factores principales: factores económicos, de entrada temprana, tecnológicos y de comportamiento del consumidor.

Las empresas que primero se arriesgan se benefician de asimetrías en términos de costes de iniciación, reputación, información y experiencia comercial. Las ventajas de las empresas pioneras han sido demostradas empíricamente de manera robusta, sin embargo se dan ciertas circunstancias bajo las cuales los últimos en entrar pueden sobrepasar estas supuestas desventajas. Estas circunstancias incluyen la mayor libertad de actuación que disfrutan, los bajos costes de imitación, la mejoras en la tecnología, la preferencia del consumidor por los nuevos productos y las oportunidades de mercado, o simplemente la excesiva confianza en los que primero entraron.

La estrategia del seguidor es adoptada por aquellas empresas que disponiendo de una cuota de mercado reducida alinea su comportamiento con las decisiones de la competencia. Según *Levitt*, una estrategia de imitación de productos suele ser tan rentable como una estrategia de innovación. Es corriente que una empresa copie el producto o incluso lo mejore y lo lance al mercado, y a pesar de que probablemente no superará al líder, es posible que consiga altos beneficios al no haber incurrido en los gastos derivados de una actividad innovadora. Los modelos de comportamiento de imitación al líder son corrientes en industrias en las que se requieren grandes inversiones y existe escasa diferenciación entre los productos.

Pueden existir cuatro tipos de estrategias para imitadores:

- **FLASIFICADOR.**

Duplica el producto y envasado del líder y lo vende a través del mercado negro o de distribuidores de muy dudosa reputación.

- **CLÓNICO.**

Reproduce los productos, el nombre y envasado del líder con ligeros matices.

- **IMITADOR.**

Copia algunos aspectos del producto del líder, pero se diferencia de él en términos de envasado, publicidad,... El líder no suele preocuparse mucho por el imitador, siempre y cuando no ataque agresivamente.

- **IMITADOR POR ADAPTACIÓN.**

Se basa en los productos del líder, los adapta e incluso los mejora. Muy a menudo este tipo de imitador acaba convirtiéndose en retador, como han hecho muchas empresas japonesas después de adaptar y mejorar productos desarrollados en otros lugares.

Las **características** principales de estas estrategias son:

- Segmentación del mercado de manera creativa para conseguir segmentos donde la empresa es mejor valorada y no coincide con los competidores relevantes.
- Utilización eficaz de I+D en la mejora de productos.
- Aumento en el beneficio en vez de en el crecimiento de las ventas o de la cuota de mercado.

4.3.4 ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA.

(ya está copiado en el punto 4.1.3).

TEMA V: EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.

5.1 PLAN DE MARKETING GENERAL.

Las empresas a través del marketing deben analizar, determinar y satisfacer a los deseos y necesidades de los consumidores, y todo ello generando la máxima rentabilidad. Para consolidar la venta continuada de su productos, la empresa deberá basarse en una investigación comercial que le proporcione respuestas a preguntas como las siguientes: ¿Qué quiere el cliente?, ¿Cuándo lo quiere y dónde?, ¿Cómo comprarlo?... Con toda esta información se inicia un proceso de previsión organizada de acciones futuras dentro del amplio espectro de posibles variables de marketing de acuerdo a nuestros objetivos.

El plan de marketing basándose en la cultura y filosofía empresarial, analiza y estudia, dentro del ambiente y entorno del mercado en que se desenvuelve, la situación actual de la empresa, para posteriormente cuantificar y analizar los diferentes objetivos empresariales, que en definitiva son la meta para la cual se diseñan y planifican las diferentes estrategias y tácticas de marketing, marcando fechas de realización de cada una de éstas últimas, y cómo no, asignando atribuciones y responsabilidades específicas, para finalmente concluir con el presupuesto de costes e ingresos comerciales, junto con las expectativas o previsiones de beneficios, y todo ello, posibilitando el rápido control de los resultados.

Con el plan de marketing como marco estratégico preestablecido, se deben cimentar todos los planes operativos de la empresa, ya que, entre otras cosas, al establecer en sus objetivos cuánto se va a vender, está condicionando cuántas materias primas deberán comprarse (plan de compras), cuánto deberá fabricarse de cada producto (plan de producción) y con ello cuántos recursos materiales, humanos y financieros serán necesarios, etc.

La dirección de marketing de cada unidad de negocio debe decidir la mejor forma de alcanzar sus propios objetivos, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo, lo que constituye el contenido central de los planes de marketing de dichas unidades de negocio. Así plan de marketing puede ser parcial, contemplando unidades inferiores tales como categorías de producto, producto, área de producto/mercado o mercado concreto; o global de toda la empresa. Todo plan de marketing parcial deberá ser coherente, seguir las directrices y está integrado en el plan de marketing global de la empresa.

Con la finalidad de seguir el proceso y cadencia lógica, y no prescindir ni olvidar ningún extremo, metodológicamente el plan de marketing debe estructurarse en un conjunto lógico, progresivo y concatenado de diferentes subconjuntos, con múltiples puntos a desarrollar en cada uno de ellos.

La mayor parte de los planes de marketing tienen las siguientes secciones: Resumen ejecutivo, Análisis de la

situación actual, establecimiento de objetivos, Estrategias de marketing, Programa de acciones (tácticas), Declaración de beneficios y pérdidas esperadas y Control.

1. RESUMEN EJECUTIVO. El documento el plan de marketing deberá comenzar con un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones que desarrollarán dentro del cuerpo del plan. El resumen ejecutivo permite a la alta dirección darse cuenta rápidamente de los principales puntos del plan, pero deberá ir seguido de un índice de contenido.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACUTAL. Esta sección del plan presenta los datos más relevantes sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroentorno, además de un análisis D.A.F.O. del sector donde se encuentra la empresa y de la propia empresa.

- Situación del mercado. Se presentarán datos del público objetivo sobre el tamaño y crecimiento del mercado (en unidades físicas y en unidades monetarias), para los últimos años y para los distintos segmentos, así como sobre las necesidades, percepciones y tendencias en el comportamiento del mercado.
- Situación del producto. Se presentan los datos sobre las ventas, precios, márgenes de contribución y beneficios netos para cada producto de la línea, durante los últimos años.
- Situación Competitiva. Se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, objetivos, cuota de mercado, calidad del producto, estrategias de marketing, y otras características sobres sus comportamiento e intenciones.
- Análisis de la distribución. Presentan cifras sobre el número de unidades vendidas en cada canal de distribución, así como sobre la importancia cambiante de los mismo. Se describen los cambios en el poder de los distribuidores así como los precios y términos comerciales necesarios para motivarlos.
- Situación del Macroentorno. Describe las tendencias en el macroentorno – demográfico, económico, tecnológico, político – legal, sociocultural, que pueden influenciar el futuro del producto considerado.
- Análisis de las amenazas y oportunidades. Identificar las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrenta el negocio, ordenándolas según el grado de importancia y probabilidad de aparición.
- Análisis de los puntos fuertes y débiles. Identificar los puntos fuertes y débiles del producto que hacen referencia a los recursos internos de la compañía.

3. OBJETIVOS. Se deben establecer dos tipos de objetivos:

Financieros. Toda empresa persigue objetivos financieros y sus accionistas buscarán un rendimiento a su inversión a largo plazo y unos determinados beneficios en el año actual.

Marketing. Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de marketing. Por ejemplo, si la empresa quiere obtener 18 millones de beneficio y su objetivo de rentabilidad es del 10% sobre las ventas, deberá establecer un objetivo de ventas de 180 millones.

El establecimiento de objetivos debe seguir ciertos criterios: en primer lugar, cada objetivo debe establecerse de forma clara y medible para un periodo de tiempo determinado; en segundo lugar, los objetivos deben ser consistentes; en tercer lugar, deben establecerse de forma jerárquica, a ser posible con los objetivos de más bajo nivel derivadas de los más importante, y en cuarto lugar, deben ser alcanzables pero suficientemente útiles para estimular el máximo esfuerzo.

4. ESTRATEGIAS DE MARKETING. En el desarrollo de la estrategia de marketing, la dirección se enfrenta con la elección de diversas alternativas. Cada objetivo se puede alcanzar de diversas formas. Cada uno de estos objetivos supone a la vez varios posibles objetivos derivados. Bajando a través de los distintos objetivos, la dirección puede identificar las principales alternativas estratégicas, con las que se enfrenta.

5. PROGRAMA DE ACCIONES. Cada elemento de la estrategia de marketing debe ser concretado para responder a preguntas como las siguientes: ¿Qué habrá que hacer?, ¿Cuándo?, ¿Quién lo hará?, ¿Cuánto costará?...

6. DECLARACIÓN DE BENEFICIOS Y PÉRDIDAS ESPERADAS. El programa de acciones permite al director de producto reunir los datos par establecer un presupuesto esperado (ventas estimadas y precio unitario, costes de producción, distribución, marketing,...).

La alta dirección revisará el presupuesto y lo aprobará o modificará., Una vez aprobado, el presupuesto será la base para el desarrollo de los planes de compra, fechas de producción, reclutamiento de empleados y operaciones de marketing.

7. CONTROL. Normalmente, los presupuestos y objetivos se establecen paso a paso cada mes o trimestre. La alta dirección revisa los resultados de cada periodo y destaca aquellas actividades que no alcanzan sus objetivos. Los directores que no alcanzan sus objetivos deben explicar lo que ocurre y las acciones que tomarán para mejorar el cumplimiento del plan.

Algunas secciones de control incluyen planes de emergencia que señalan los pasos que la dirección daría en respuesta a acontecimientos adversos específicos que podrían ocurrir tales como una guerra de precios o una huelga.

5.2 RAZONES DE SER DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.

Como podrá comprobarse posteriormente, la estructura de un plan de marketing estratégico es muy similar a la estructura de un plan de marketing general. Es fundamental comprobar y entender el lugar que ocupa el plan general en el plan estratégico de marketing y la subordinación del primero a los planteamientos del segundo.

El plan estratégico de marketing sienta las bases de la empresa a medio y largo plazo y establece las directrices a seguir los próximos años. El plan general de marketing toma estas bases y sobre ellas realiza una planificación a corto plazo.

El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y programas de acción (planes de marketing a corto plazo).

5.2.1 ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.

La gestión del marketing estratégico se articula en torno a seis preguntas claves; las respuestas aportadas a estas preguntas van a constituir los objetivos elegidos por la empresa.

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cual es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- En este mercado de referencia, ¿Cuál es la diversidad de productos – mercados y cuales son sus posicionamientos susceptibles de ser aceptados?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos – mercados y cuales son las oportunidades y amenaza de su entorno?
- Para cada producto – mercado, ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades y qué tipo de ventaja competitiva posee?
- ¿Qué estrategia de cobertura y desarrollo va a adoptar para los productos – mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medio de marketing operativo: producto, precio, distribución y comunicación?

El plan de marketing estratégico es, en definitiva un plan financiero a medio y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informes sobre el origen y destino de los flujos financieros. Determina de hecho, toda la actividad económica de la empresa y tiene implicaciones directas sobre las demás funciones:

Investigación de desarrollo. Las necesidades del mercado deben traducirse en productos nuevos, mejorados y adaptados.

Finanzas. Las previsiones de actividades o de desarrollo del marketing se someten a las dificultades de la disponibilidad de recursos.

Producción. Los volúmenes de venta dependen de las capacidades de producción disponibles y de los plazos de fabricación.

Recursos humanos. La realización del plan implica la disponibilidad de personal competente y formado.

El papel del plan de marketing estratégico es muy amplio e implica una coordinación interfuncional estrecha.

5.2.2 IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

Un director de empresa está obligado a formular, como mínimo previsiones en tres ámbitos:

Las inversiones que habrá que consentir para responder a la evolución de la demanda o para entrar con nuevos productos.

El programa de producción que deberá disponer en función de las previsiones de pedidos.

Tesorería necesaria para hacer frente a los vencimientos y que supone una previsión de gastos e ingresos.

5.2.3 VENTAJAS Y OBJECIONES A LA PLANIFICACIÓN FORMAL.

La planificación presenta determinadas VENTAJAS en lo que respecta a la gestión:

- El plan expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa y una visión común del futuro en el seno de equipo directivo.
- El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y evoluciones acaecidos en el entorno, lo que permite que las elecciones efectuadas sean más inteligibles.
- El plan es un instrumento de coordinación que mantiene la coherencia entre los objetivos y resuelve conflictos e incompatibilidades.
- El plan incrementa la agilidad en las reacciones de la empresa ante cambios imprevistos. Un plan estratégico a menudo se completa con un plan anticrisis referido y variables clave susceptibles de poner en peligro a la empresa.

Las OBJECIONES que nos encontramos son habitualmente de tres tipos:

- *Falta de información.* La existencia de sistemas de información de marketing, de vigilancia de la competencia y del entorno tecnológico son hoy en día necesidades vitales para una empresa competente y que espera seguir siéndolo. Esto es una operación necesaria y costosa.
- *La utilidad de la previsión.* En un momento de turbulencia, ¿por qué realizar previsiones y planes que posteriormente serán refutados por los hechos? La previsión no es un fin en sí mismo, sino un escenario, un medio destinado a hacernos reflexiones sobre lo que podría suceder en el entorno, así como sobre las consecuencias para la empresa. La previsión incrementa nuestra sensibilidad y nuestra vigilancia y desde ese momento nuestra capacidad de reacción.

- *La rigidez del plan.* El plan engendraría una actitud burocrática, poniendo a la empresa dentro de un corsé, cuando precisamente el entorno requiere estar dispuesto a todo. Un plan se concibe para incrementar la flexibilidad de las reacciones gracias a una interpretación rápida del alcance de las modificaciones observadas; deben ser, por tanto revisables a lo largo del período. El hecho de haber analizado sistemáticamente el entorno y haber identificado los posibles conflictos constituye ya en sí mismo un factor que favorece la rapidez de adaptación.

5.3 CONTENIDO DE UNA AUDITORÍA DE MARKETING ESTRATÉGICO.

5.3.1 DEFINICIÓN DE MISIÓN ESTRATÉGICA.

Se trata de una declaración fundamental en el cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico y precisa su sistema de valores. Esta declaración es importante en un doble aspecto:

- En el plano interno, porque da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos y una variedad de puntos de vista que favorece la creación de una cultura de empresa.
- En el plano externo contribuye a la creación de una identidad corporativa.

La *definición* de misión estratégica debe contener estos **cuatro elementos**:

- *Historia de la empresa.* Un breve recordatorio de sus orígenes y sus transformaciones sucesivas a lo largo del tiempo. El conocimiento del pasado es importante para comprender la situación actual y el peso atribuido a algunos objetivos extraeconómicos.
- *Definición del ámbito de actividad.* Esta definición debe hacerse no en términos tecnológicos, sino en términos de necesidades o funciones genéricas.
- *Objetivos prioritarios y restricciones.* El enunciado de los objetivos prioritarios de los directivos y/o propietarios de la empresa constituyen tanto las directivas generales como las restricciones a respetar en el plan estratégico. Además también forman parte de las restricciones los recursos disponibles y los valores éticos y morales.
- *Las opciones estratégicas.* Es de utilidad precisar la ambición estratégica de la empresa, es decir, la línea de política general que viene a expresar la vocación de la empresa en el mercado de referencia y el papel que quiere jugar en él. Aquí pueden encontrarse las diferentes estrategias competitivas (líder, retador, seguidor o especialista). La ambición debe ser, evidentemente, compatible con los medios disponibles y debe enunciar el posicionamiento general sobre el que se apoya. El enunciado de la ambición estratégica debe necesariamente referirse a las estrategias básicas (dominio por costes, diferenciación o concentración) y al tipo de ventaja competitiva buscada.

5.3.2 LA AUDITORÍA EXTERNA: ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL ENTORNO.

Se entiende por atractivos, las tendencias importantes que adoptan la forma de oportunidades o amenazas a las cuales se enfrentan los agentes económicos que operan en esos productos – mercados, y esto independientemente de los puntos fuertes y débiles de la empresa que efectúa en análisis.

Deben ser cubiertos los siguientes **campos**:

EL ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DE MERCADO: identificar las perspectivas de evolución de la demanda global del producto – mercado de referencia para los próximos tres a cinco años. El objetivo es determinar el perfil del ciclo de vida del producto – mercado y llegar a más previsiones.

EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COMPRADORES: El objetivo es describir los comportamientos de adquisición, de utilización y de posesión de los compradores.

EL ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN: Analizar las evoluciones probables de los diferentes canales de distribución y en determinar las motivaciones y las expectativas de los distribuidores respecto de la empresa.

EL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA: El atractivo intrínseco de un sector depende en gran medida de las fuerzas competitivas que escapan al control de las empresas, pero que ésta deberá evaluar para elaborar su propia estrategia competitiva.

ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES PRIORITARIOS: Para cada producto – mercado debe identificarse en o los competidores prioritarios y analizar de manera comparativa los mismos datos examinados para los productos de la empresa.

ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO, SOCIAL Y PLÍTICO: Aquí aparecerán los principales indicadores macroeconómicos de naturaleza demográfica, económica, tecnológica, jurídica, política, cultural y ecológica que tienen incidencia en el desarrollo del mercado.

5.3.3 AUDITORÍA INTERNA: ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD.

También llamada análisis de las fuerzas y debilidades tiene esencialmente por objetivo permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basar su estrategia de desarrollo.

Las fortalezas van a servir de fundamentos a la estrategia básica escogida y determinan el tipo de ventaja competitiva que se posee en relación a los competidores prioritarios.

Las debilidades determinan la vulnerabilidad de la empresa y requieren acciones correctivas. Es importante distinguir claramente las debilidades susceptibles de ser corregidas y que se convierten en las prioridades, y las debilidades estructurales (la existencia de un distribuidor de su producto con una posición muy poderosa) para las cuales el grado de control que posee la empresa es muy débil. Las debilidades estructurales tienen, por lo tanto, un alto riesgo y necesitan un grado de vigilancia importante.

El análisis de la competitividad tiene una estructura muy similar a la del análisis del atractivo del entorno, la diferencia fundamental radica en que ésta se refiere a la empresa y no ya al mercado total y que además las fuerzas y debilidades se evalúan, no ya en plano absoluto, sino con referencia al/los competidores prioritario/s.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA: El objetivo es describir la posición ocupada por cada uno de los productos o marcas de la empresa en el mercado no solamente en términos de ventas y cuotas de mercado, sino también en referencia a los esfuerzos de marketing.

ANÁLISIS DE LA PENETRACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN: La distribución controla la entrada en el mercado y detenta, por este hecho, un poder de negociación importante, pudiendo constituir una amenaza para la empresa. Los objetivos del fabricante y del distribuidor no están necesariamente en armonía y pueden surgir conflictos en un canal de distribución.

ANÁLISIS DE LA FUERZA Y CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN: La publicidad así como la fuerza de ventas son armas competitivas que pueden establecer la diferencia entre competidores, particularmente en mercados donde las posibilidades de diferenciación objetiva son limitadas.

5.4 LA ELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DEL CAMINO ESTRATÉGICO.

Los objetivos perseguidos por la empresa son múltiples y pueden agruparse en:

- *Objetivos extraeconómicos.* Reflejan las aspiraciones individuales de los directivos, o bien preocupaciones sociales.

- *Objetivos de marketing.* En términos de ventas (cifras de ventas, unidades físicas y cuota de mercado), en términos de beneficio o pro referencia a los consumidores (decisiones de posicionamiento).

Definir un objetivo es una cosa; saber cómo conseguirlo es otra. Puede alcanzarse un mismo objetivo de múltiples maneras. Evidentemente tales elecciones no son indiferentes y su eficacia dependerá de las características del mercado y de la situación competitiva. Por tanto es importante precisar las orientaciones generales que hay que seguir apoyándose en informaciones recogidas en la auditoría de marketing.

Por ejemplo: El objetivo es aumentar la cifra de ventas en un 10%, en un producto – mercado dado, practicando para ello una estrategia de penetración sin modificación de la composición de cartera de productos. La empresa puede considerar uno de los tres caminos estratégicos siguientes:

- Atacar con resolución a los no usuarios del producto a través de acciones promocionales a fin de obtener una compra de prueba.
- Animar a los usuarios irregulares a convertirse en usuarios fieles mediante un abono acompañado de una reducción de precio.
- Incrementar la cantidad consumida por ocasión de uso proponiendo envases más grandes.

La descripción de la estrategia a seguir es una orientación general que debe traducirse en acciones específicas a emprender y medios que permitan realizar tales acciones. Tales medio comprenden recursos humanos, un programa de acciones y un presupuesto.

Un programa de acción comprende una descripción detallada de las acciones que s deben emprender para realizar la estrategia escogida. Se acompaña de un calendario y una descripción de las responsabilidades y tareas de cada uno en su realización.

Este programa de acción se traducirá en un presupuesto de marketing, que tras la aprobación de la dirección general, constituirá un compromiso de gasto.

En el análisis de los objetivos, sería útil identificar la importancia de la desviación entre rendimiento esperado en una hipótesis de crecimiento vegetativo y el crecimiento deseado en el marco de una hipótesis voluntarista de crecimiento.

El *crecimiento vegetativo* es la expresión de los resultados a los que se llegaría manteniendo una evolución de los productos y mercado sin cambios y sin mayor esfuerzo de mejora de la productividad.

El *rendimiento deseado* es aquel que resulta de los objetivos prioritarios asignados a la empresa y de los objetivos específicos escogidos.

La desviación entre estos dos niveles de rendimiento puede subdividirse en dos partes:

Desviación operativa. Refleja el potencial de mejora de lo existente, productos y mercado sin cambios, que puede ser absorbida por medidas de mejora del rendimiento de conjunto y por una estrategia de penetración, que no implique pues la modificación de la composición de la cartera de productos.

Desviación estratégica. Debe reducirse a base de actividades nuevas, nuevos productos, mercados o canales de distribución nuevos, exportaciones, diversificación, integración, etc.

cifra de ventas

Rendimiento deseado

Desviación estratégica

Desviación operativa

Rendimiento vegetativo

tiempo (años)

5.5 EL ANÁLISIS DEL RIESGO Y LA PLANIFICACIÓN DE LOS IMPREVISTO.

5.5.1 EL ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.

La fragilidad de un plan estratégico depende de dos tipos de criterios: por una parte de la importancia del riesgo, el cual es función de:

- De la sensibilidad de los resultados del plan de una desviación de los valores previstos para los factores clave.
- De la probabilidad de que sobrevenga esta desviación, y por otra parte del grado de control ejercido por la empresa sobre los factores clave.

La mezcla de estos dos criterios forman la siguiente matriz:

elevado IMPORTANCIA DEL RIESGO

zona de vulnerabilidad factores de importancia

estratégica

GRADO DE

CONTROL

débil elevado

hipótesis verosímil problemas operativos

débil

Si el riesgo y el grado de control son elevados, se situarán en los factores estratégicos dominantes por la empresa, la cual pondrá en marcha un sistema estricto de vigilancia de las acciones que van a emprender.

Si el riesgo es elevado y el grado de control débil, nos situamos en zona de vulnerabilidad, donde deberían ponerse en marcha planes anticrisis.

Cuando el riesgo es poco importante, y el grado de control es elevado, estamos en la zona de los problemas operativos que no requieren procedimientos de gestión excepcionales.

Los factores situados en la zona de riesgo débil y de grado débil de control, se deben formular hipótesis y retener la más verosímil.

Por tanto, la zona de vulnerabilidad es la que requiere una atención particular, ya que de aquí es de donde pueden provenir las amenazas más difíciles de anticipar y que si son repentinas constituyen crisis para la

empresa.

5.2.2 LA PLANIFICACIÓN DE URGENCIA.

Un sistema de planificación de urgencia tiene como objetivo permitir una reacción rápida en caso de sobrevenir acontecimientos imprevistos cuya incidencia puede ser grave para la empresa.

La aplicación de un sistema de **gestión de lo imprevisto** implica los pasos siguientes:

- Identificar los puntos sensibles y las zonas de peligro pro medio de un análisis de vulnerabilidad.
- Poner en marcha con anterioridad, un sistema de vigilancia y de señales de alarma basado en la medida de lo posible en indicadores.
- Preparar un plan de reacción o reorientación listo para ser operativo, que se apoye en una estrategia alternativa previamente identificada.
- Adoptar este procedimiento para los riesgos importantes. Según *Ansoff* un plan de gestión de crisis deberá tener las siguientes características:
 - Un sistema de comunicación de urgencia que trascienda las fronteras habituales de la organización, filtre la información y comunique rápidamente con toda la organización.
 - Un reparto de las responsabilidades de la dirección en 3 grupos: a) un grupo encargado de mantener el ánimo de los miembros de la organización, b) otro encargado de la gestión diaria como si nada hubiese pasado, c) un grupo encargado de reacciones ante acontecimientos sorpresa.
 - La constitución de un grupo interfuncional ad hoc (task force) encargado de hacer frente al acontecimiento.
 - Una preparación y un entrenamiento de este grupo y de la red de comunicación en condiciones normales (fuera de crisis).

Este procedimiento no impedirá que sobrevengan circunstancias absolutamente inesperadas, pero reducirá las consecuencias de los riesgos importantes que son, para muchos, en realidad identificables.