MARKETING ESTRATÉGICO

MÓDULO

Preparado por:
Roger Lino Valverde
Santa Cruz – Bolivia

PRÓLOGO

Sin duda, en la mayoría de los países sin importar su etapa de desarrollo económico o sus ideologías políticas, reconocen la importancia del marketing por su significativa generación de riqueza y mejora de calidad de vida. Esto cobra una mayor relevancia cuando se estudia y aplica esta notable ciencia y arte a las funciones y actividades de una organización.

Las actividades de marketing contribuyen de forma directa a la venta de productos, servicios o ideas de una organización económica o social, a través, de la búsqueda constante de la satisfacción de sus potenciales compradores, en un medio ambiente externo muy complejo y dinámico como es: la competencia, los proveedores, distribuidores, las regulaciones económicas, fiscales, políticas, sociales, tecnológicas, ambientales, y otros.

En Bolivia, el marketing se encuentra en evolución, es por ello, que un profesional quiere desarrollar en este campo, tiene que tener todos los conocimientos necesarios para comprender esta dinámica y desde su visión gerencial estar capacitado para desarrollar estrategias orientadas al mercado y acciones de marketing que generen ventajas competitivas a su organización.

Inicialmente, la obra empieza describiendo los principales conceptos de marketing, en el siguiente capítulo se describe la estrategia y su relación directa con el marketing; este capítulo tiene una estrecha relación con el módulo de dirección estratégica. A continuación, en los siguientes capítulos se realiza una descripción de las principales estratégicas genéricas de marketing, se estudia el análisis estratégico del marketing, la segmentación de mercado y finalmente la estrategia de posicionamiento.

Con la lectura del texto, el lector tendrá un conocimiento general del marketing y principalmente entenderá los principales conceptos y técnicas del marketing estratégico que con toda seguridad le ayudará en su formación académica y desarrollo profesional.

Éxito en su aprendizaje y aplicación.

AUTOR

El profesor Roger Lino Valverde, obtuvo su licenciatura en Ingeniería comercial en la "Escuela Militar de Ingeniería Mcal. Antonio José de Sucre" de la ciudad de La Paz.

El título de Maestría en Dirección Comercial y Marketing en la Escuela de negocios "Instituto de Empresa", Madrid - España. Es Doctorante en Administración y Ciencias Empresariales de la UAGRM en convenio con la Universidad Castilla de la Mancha de España, desarrollando su tesis doctoral en segmentación de mercados y comportamiento del consumidor. Tiene especialización post gradual en Marketing Estratégico y Creación de Empresas – Dirección de Pymes; Diplomado en Educación Superior, Diplomado en Comercio Internacional, Diplomado en Innovación Didáctica, Diplomado en Educación Virtual.

Es ex-becario del Programa de Liderazgo en Educación Superior del Departamento de Estado de los EEUU (IVLM).

Tiene quince años de experiencia en docencia universitaria a nivel pregrado y postgrado en las principales universidades del país y fundamentalmente en el postgrado. Capacitador y conferencista invitado por varias organizaciones públicas y privadas del país.

Tiene diez años de experiencia como consultor, coordinador y responsable en comercialización y servicios de desarrollo empresarial para PyMes en diferentes instituciones internacionales y nacionales como: BID, DANIDA, FUNDAE, Unión Europea, PROCOIN, CADEX, CADEPIA, FUNDES, IDEPRO, entre otros.

Tiene siete años de experiencia en la coordinación y dirección en empresas del sector de la educación superior pública (UAGRM) como privada (UTEPSA), llegando a ser Director de Carreras, Decano y Vicerrector Académico.

ÍNDICE GENERAL

El siguiente material de apoyo es el resultado de una compilación de textos de los principales autores sobre el tema publicados en libros o en fuentes confiables de internet. En muchos casos, algunas porciones del texto, han sido adaptadas al contexto local con el único fin de que resulten más beneficiosas para el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

El único objetivo de este texto compilado, es entregar a los estudiantes un documento con información seleccionada.

CAPÍTULO 1.

MARKETING ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIA

CAPÍTULO 2.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DE MARKETING

CAPÍTULO 3.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA DE MARKETING

CAPÍTULO 4.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y MERCADO META

CAPÍTULO 5.

DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO

CAPÍTULO

1

MARKETING ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIA

"En la actualidad, el marketing está presente en todo. Tanto formal, como informalmente, personas y organizaciones desarrollan un sinfín de actividades que podrían englobarse dentro de esta área. El marketing se está convirtiendo en un ingrediente indispensable en nuestra vida diaria: está arraigado en todo lo que hacemos, desde la ropa que vestimos, hasta los anuncios televisivos que vemos, y las páginas Web por las que navegamos" (Philip Kotler).

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO:

Después de estudiar este capítulo usted deber ser capaz de explicar:

- El concepto del marketing y cuestiones relacionadas con él.
- Una definición precisa acerca del marketing y su filosofía.
- La relación del marketing estratégico con el marketing operativo.
- El proceso de la estrategia de marketing
- El actual enfoque al cliente y su relación con la rentabilidad de la empresa.
- La importancia del marketing en la economía y en las empresas.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO:

1. Origen y evolución del concepto de marketing
2. Definición del marketing. Marketing holístico
3. Marketing estratégico y marketing operativo
4. El enfoque en el cliente y la rentabilidad
5. Valor, satisfacción y retención de clientes
6. Estrategias
7. Niveles estratégicos
8. La estrategia de marketing y el proceso de su formulación
9. Importancia y utilidad del marketing

1. ORÍGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING

1.1 Origen del Marketing

La disciplina del marketing es de desarrollo relativamente reciente; durante muchos siglos, como muestra la historia la gente vivió en unas condiciones en las que el marketing prácticamente no existía porque la producción apenas alcanzaba para un nivel paupérrimo de subsistencia (Rafael Muñiz, 2001).

En un principio el hombre no podía recolectar, cazar o producir lo suficiente para cubrir sus propias necesidades y mucho menos para crear una sobreproducción para el trueque cuando el mercado, ni menos su concepto, aún no existía. Sus deseos eran bastantes sencillos: alimento, alberque y abrigo que le permitiera resguardarse del frío. Bajo un sistema económico primitivo, no existían bases para el comercio, porque el intercambio únicamente puede ser la consecuencia de excedentes de producción.

Esta era la situación hasta hace cerca de ocho a diez mil años atrás, pero en algunas zonas del planeta un poco más afortunadas o con mejores condiciones geográficas, algunas personas fueron capaces de recolectar, cazar o producir más de lo que consumían: inmediatamente el marketing – aunque en forma rudimentaria – empezó a existir porque esas personas –probablemente agrupadas en clases, o tribus se enfrentaron al problema de disponer de su producción extra de tal modo que les proporcionara las mayores ventajas. "Es decir, tenían que buscar otros grupos – mercados – que poseyeran un exceso de algún producto que ellos necesitarán".

Sin lugar a duda lograr este propósito fue una extraordinaria proeza que cambió el curso de los acontecimientos hasta nuestros días y marca el comienzo de una nueva época donde los factores económicos son los determinantes en las relaciones sociales. No obstante, este marketing primitivo – de intercambio – estaba orientado hacia el producto porque los mercados embrionarios no eran permanentes sino esporádicos. Por otra parte, el intercambio hasta la aparición del dinero fue limitado porque no era nada fácil encontrar otra persona o grupo que tuviera lo que se necesitaba cambiar y aceptara el excedente ofrecido. Desde la aparición del dinero, probablemente ya en la era histórica, se acelera el intercambio comercial y, a partir de la Revolución Industrial, encontramos el origen más cercano al marketing moderno tal como hoy lo conocemos.

En el siglo XX, en su primera mitad, la humanidad ha contemplado una revolución, es decir, un salto de crecimiento y distribución del producto como consecuencias de avances tecnológicos acelerados, dando origen a una nueva era conocida como economía de mercado.

El marketing moderno surgió a partir del periodo "1940 – 1950", desde la época crucial de la Segunda Guerra Mundial hasta su finalización cuando las tropas desmovilizadas volvieron a sus hogares, ocasionando una fuerte demanda de productos que antes eran relativamente escasos o de alto precios.

Si bien no existe una fecha exacta del nacimiento del marketing moderno, si conocemos que la primera vez que se utilizó el término en una publicación fue en 1937 en los Estados Unidos de América que es el lugar de nacimiento de esta disciplina, al menos tal como la conocemos hoy (Rafael Muñiz, 2001).

1.2 Evolución del concepto de marketing

Las actividades de marketing se deben llevar a cabo dentro de una filosofía bien razonada de marketing eficiente, eficaz y socialmente responsable. Hay cinco conceptos rivales según los cuales las organizaciones realizan sus actividades de marketing (Muñiz, 2001):

FIGURA: Cinco conceptos según los cuales las organizaciones realizan sus actividades de marketing

Fuente: Elaboración propia

a. El concepto de Producción

El concepto de producción sostiene que los consumidores prefieren productos que están ampliamente disponibles y tienen bajo costo. Esta orientación tiene sentido en países que están en vías de desarrollo, donde los consumidores están más interesados en obtener el producto que en sus características.

b. El concepto de Producto

El concepto de producto sostiene que los consumidores preferirán los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño o características innovadoras. Las empresas con orientación al producto con frecuencia utilizan poca o ninguna información por parte de los clientes en cuanto al diseño de sus productos.

c. El concepto de venta

El concepto de venta sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización. Por ello, la organización debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción. Supone que los consumidores por lo regular muestran inercia o resistencia a comprar y se les debe estimular para que compren. La mayor parte de las empresas practican el concepto de venta cuando tienen una saturación de la producción. Su objetivo es vender lo que producen en lugar de producir lo que el mercado quiere.

d. El concepto de Marketing

El concepto de marketing es una filosofía de los negocios que pone en duda las tres orientaciones anteriores. El concepto de marketing sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidoras en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a sus mercados meta.

El concepto de marketing se apoya en cuatro pilares: mercado meta, necesidades del cliente, marketing integrado y rentabilidad. El concepto de venta adopta una perspectiva de dentro hacia fuera: comienza en la fábrica, se concentra en los productos existentes, y exige labor de ventas y promoción intensas para lograr ventas rentables. El concepto de marketing adopta una perspectiva de afuera hacia adentro: comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades satisfaciendo a los clientes.

e. EL concepto de Marketing Social

El concepto de marketing pasa por alto los posibles conflictos entre los deseos de los consumidores, los intereses de los consumidores y el bienestar a largo plazo de la sociedad. Por ello es necesario ampliar el concepto de marketing, a un marketing social.

El concepto de marketing social sostiene que la tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo tal que se preserve o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.

El concepto de marketing social pide a los mercadólogos incorporar consideraciones sociales y ética en su práctica.

Ejemplo: Un caso de éxito en el desarrollo de un marketing social está la marca "Dove". Dove estaba viendo cómo la fidelidad a su marca se reducía año tras año, por lo que decidieron dar un cambio radical a su estrategia de marketing junto con la agencia Ogilvy. De esta forma, en vez de lanzar otro anuncio en la tele, decidieron realizar un idea y colgarlo en YouTube, (míralo si aún no lo has hecho).

En el sitio web de Dove, www.porlabellezareal.com, cientos de miles de mujeres de todo el mundo comparten sus dudas acerca de sus cuerpos, y no están solas: dos millones de consumidores leen sus mensajes. Es decir, dos millones de personas han disfrutado de una experiencia en línea enriquecedora (o, al menos, satisfactoria) que ha añadido valor a la marca Dove.

Dove ha realizado fuertes inversiones en sus productos y en su distribución para colocarlos en el mercado. Dove invierte en creación de marca y en la fidelización con el objetivo de ofrecer una experiencia diferenciada. Y ahora, invierte en marketing social para desarrollar una experiencia compartida.

2. DEFINICIÓN DE MARKETING

Con el ánimo de dosificar más aún el término y adentrar al lector en el apasionante mundo del marketing empresarial, a continuación se indica las definiciones realizadas por los autores más reconocidos del campo:

> «Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros». *(P. Kotler)*.
>
> «Marketing es el proceso de planificar y realizar las variables precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos particulares y de las organizaciones». (*Asociación Americana de Marketing*, AMA).
>
> Según Jerome McCarthy, "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente".
>
> Stanton, Etzel y Walker (2006), proponen la siguiente definición de marketing: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización".
>
> Para John A. Howard, de la Universidad de Columbia, "el marketing es el proceso de: 1) Identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa. 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor".
>
> Según Al Ries y Jack Trout, "el término **marketing** significa "guerra". Ambos consultores, consideran que una empresa debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada "participante" en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas.

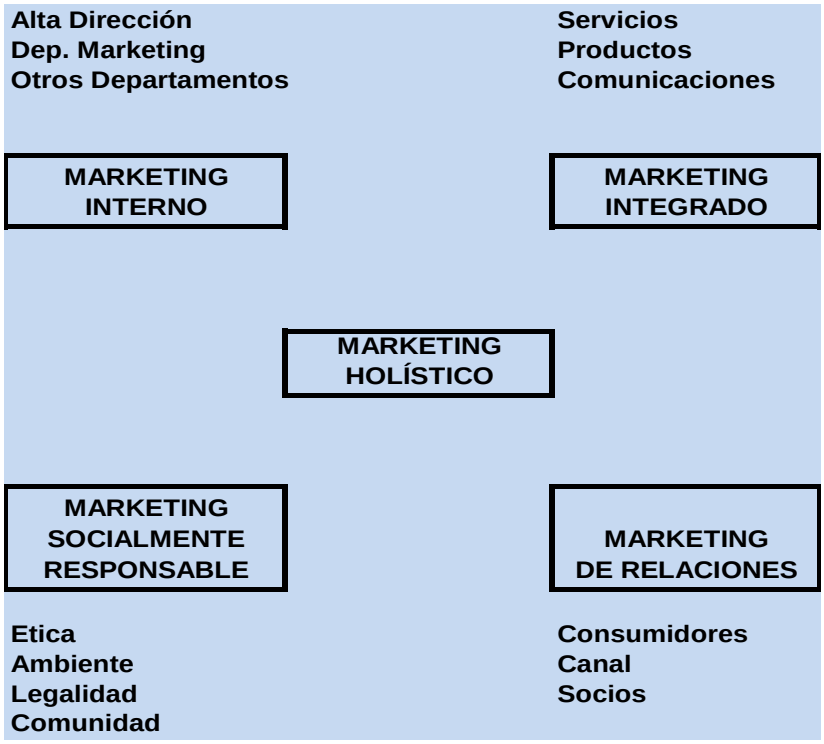
En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se plantea la siguiente definición:

> **"Marketing es un proceso sistémico en el que se intercambian productos y/o servicios entre individuos y/u organizaciones con la finalidad de satisfacer sus deseos y necesidades generando valor para ambas partes".**

Para cerrar este apartado sobre el conocimiento del marketing, (Kotler y Keller, 2006) introducen el concepto de **"Marketing Holístico";** se basan en el desarrollo, diseño e implementación de programas de marketing, procesos, y actividades que reconocen su amplitud e interdependencia. Este enfoque parte de la premisa de que "todo importa" y que es necesario una perspectiva amplia e integrada. Se reconocen cuatro componentes:

- Marketing Relacional, Marketing Integrado, Marketing Interno y Marketing con Responsabilidad Social (Kotler y Keller, 2006). La siguiente figura nos muestra estos componentes de forma visual.

FIGURA: DIMENSIONES DEL MARKETING HOLÍSTICO



Fuente: Kotler y Keller (2006)

El marketing relacional: esta dimensión, tiene el objetivo de edificar relaciones mutuamente satisfactorias a largo plazo con grupos claves: clientes (CRM), proveedores, distribuidores, y otros colaboradores de marketing (PRM). El marketing relacional construye fuertes lazos económicos, técnicos, y sociales entre los grupos; cuyo propósito final es la construcción de un activo de empresa único llamada "red de marketing".

El marketing integrado: la tarea del profesional de marketing es el de inventar, recrear actividades de marketing y montar programas totalmente integrados para crear, comunicar, y entregar valor a los consumidores. Forman parte de ella las tradicionales 4 Ps del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción; sin dejar de lado los dos temas claves del marketing integrado: muchas y diferentes actividades de marketing a emplear para comunicar y entregar el valor, pero con la particularidad de que todas estas actividades deben ser coordinadas para maximizar los esfuerzos conjuntos.

El marketing interno: el marketing holístico incorpora el marketing interno, asegurando así, de que cada miembro de la organización adopte de forma apropiada los principios del marketing. El marketing interno debe darse en dos niveles, en un primer nivel, las varias funciones de marketing (fuerza de ventas, la publicidad, servicio al cliente, dirección de producto, investigación de marketing y otras) deben trabajar de forma conjunta. En segundo nivel, el marketing debe ser adoptado por otros departamentos, ellos deben

"pensar en el cliente", bajo la premisa de que el marketing no es un departamento, es más, una orientación de empresa.

El marketing con responsabilidad social: el marketing holístico incorpora el marketing con responsabilidad social y con ello coloca un elevado énfasis de preocupaciones amplias, el contexto ético, ambiental, legal, y social de las actividades y programas de marketing.

Como se habrá notado, estos últimos conceptos y enfoques darán mucho que hablar en los próximos años, por el momento la voz de la AMA y la participación de Kotler son los ejes centrales, más visibles, del desarrollo del concepto de marketing.

3. MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING OPERATIVO

Entremos ahora a analizar otra perspectiva de estudio del marketing como es la que presenta el autor "*Jacques Lambin, 1995"* en su célebre obra "Marketing Estratégico".

Considera que el marketing es, al mismo tiempo un sistema de pensamiento y un sistema de acción y con demasiada frecuencia solo se percibe y se desarrolla la dimensión acción en las obras que tratan del marketing. Como sistema de pensamiento, la función de marketing no es, en realidad más que la traducción operativa en herramientas y procedimientos de gestión, del principio de la soberanía del comprador que está en el centro de la economía de mercado. La ausencia de una referencia sistemática a un cuerpo teórico conduce a menudo a percibir el marketing bajo una perspectiva muy diferente, es decir, como un conjunto inconexo de medios de venta utilizados para someter la demanda a las exigencias de la oferta. Este malentendido referido al marketing está muy extendido y perjudica a la coherencia de su acción en la medida en que la finalidad del marketing es mal comprendida y aceptada.

En este contexto, se propone una distinción entre el marketing estratégico y el marketing operativo.

El **marketing estratégico** es esencialmente una gestión de análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado que desemboca en el desarrollo de conceptos de productos rentables, destinados a grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva defendible.

El **marketing operativo** corresponde, por sí mismo, a la dimensión "acción" de la gestión marketing; es el brazo comercial de la empresa sin el cual el mejor plan estratégico no puede tener éxito. Se basa en los programas de distribución de precio, de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer a un público-objetivo elegido, haciéndole valorar las cualidades distintivas y el posicionamiento reivindicado por los productos ofrecidos.

Estas dos caras del marketing son evidentemente muy complementarias que ponen en funcionamiento aptitudes y modos de reflexión muy diferentes.

3.1 EL MARKETING ESTRATÉGICO

El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las **necesidades** de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el **servicio** o la **solución a un problema**, que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, en un continuo cambio. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del

mercado de referencia e identificar los diferentes **productos-mercados** y **segmentos** actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

Los productos-mercado identificados representan una oportunidad económica cuyo **atractivo de mercado** es preciso evaluar. El atractivo de un producto-mercado se mide en términos cuantitativos por la noción de **mercado potencial** y en términos dinámicos por la duración de su vida económica, representada por su **ciclo de vida**. Para una empresa determinada, sin embargo, el atractivo de un producto-mercado depende de su **competitividad**, es decir, de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida en que la empresa detente una **ventaja competitiva**, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la diferencien de sus rivales, ya sea por una productividad superior que le da una ventaja en coste.

La función del marketing estratégico es, pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un **potencial de crecimiento y de rentabilidad**. La gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo; su función es precisar la **misión de la empresa**, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

3.2 EL MARKETING OPERATIVO

El marketing operativo es una **gestión voluntarista** de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de venta y que se apoya en los **medios tácticos** basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación. La acción del marketing operativo se concreta en objetivos de cuotas de mercado al alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar dicho objetivos.

La función esencial del marketing operativo es "crear" el volumen de negocios, es decir "vender" y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costes de venta. El objetivo de cifra de ventas a realizar, se traduce por la función "producción" en un programa de fabricación y en un programa de almacenaje y de distribución física por los servicios comerciales. El marketing operativo es pues un elemento determinante que incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa.

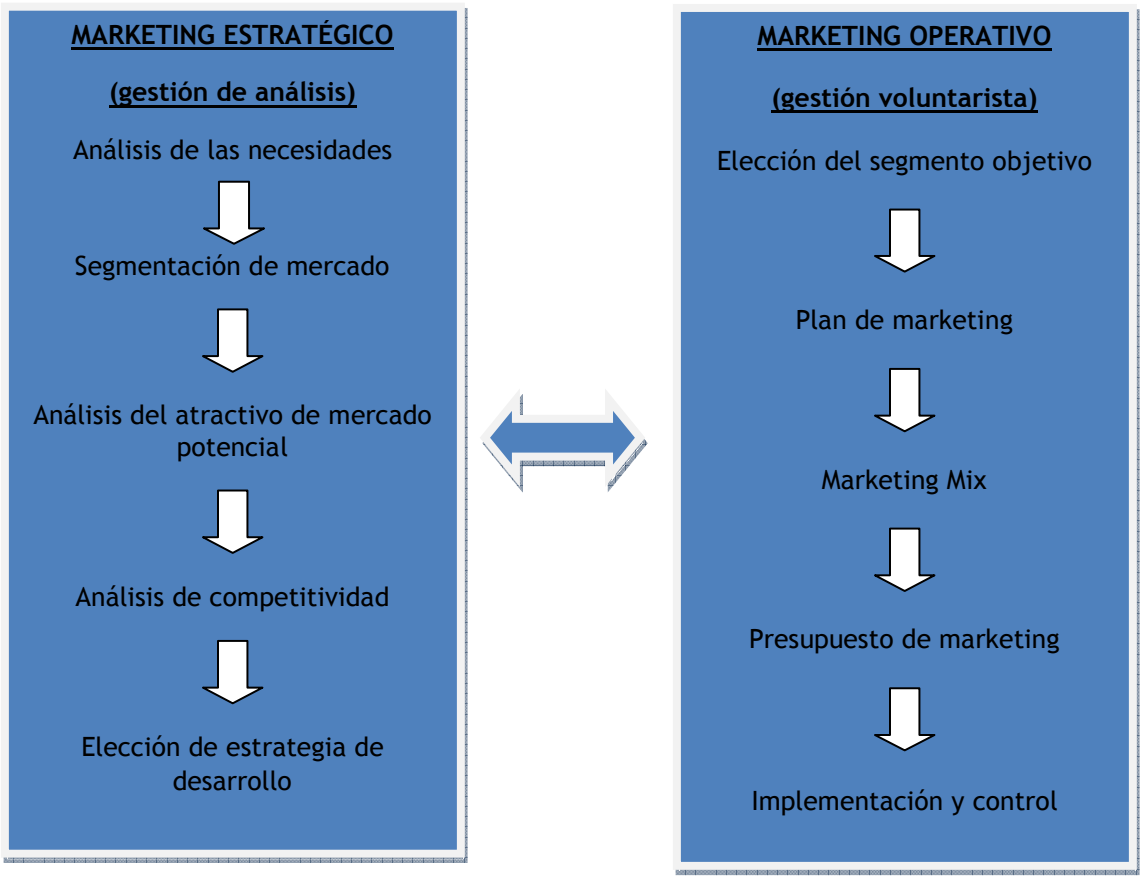
El vigor del marketing operativo es un factor decisivo del rendimiento de la empresa, muy particularmente en los mercados donde la competencia es intensiva. Todo producto aun cuando de calidad muy superior, debe tener un precio aceptable por el mercado, estar disponible en los circuitos de distribución adaptados a los hábitos de compra de la clientela objetivo, es sostenido por las acciones publicitarias destinadas a dar a conocer su existencia y a enfatizar sus cualidades distintivas. Raras son las situaciones de mercado, donde la demanda es superior a la oferta, la empresa perfectamente conocida por los usuarios potenciales y la competencia inexistente.

Los ejemplos de "buenos productos" que no han sabido imponerse a su mercado, porque comercialmente no penetran lo suficiente, son numerosos, particularmente en las empresas *high tech,* dominadas por la mentalidad de "ingeniero" que piensa que un producto de calidad puede imponerse por sí mismo y que a menudo le falta humildad para adaptarse a las necesidades de la clientela.

El marketing operativo es el aspecto más espectacular y el más visible de la gestión de marketing, debido especialmente a que la publicidad y la promoción ocupan un lugar importante. Cierto número de empresas como los bancos, por ejemplo de hecho se han acercado al marketing a través de la publicidad. Por el contrario, otras como muchas empresas de bienes industriales han tenido tendencia durante mucho tiempo a considerar que el marketing no se aplicaba a sus actividades, asimilando implícitamente marketing a publicidad.

El marketing operativo es, pues el **brazo comercial** de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables. Es evidente, sin embargo, que a veces no se sabrá llevar a cabo un marketing operativo rentable al fin, sin una opción estratégica sólida. Un dinamismo sin reflexión no es más que un riesgo inútil. Un marketing operativo por muy fuerte que sea, no puede crear una demanda donde la necesidad no exista, ya que no puede mantener vivas actividades condenadas a la desaparición. Para ser rentable, el marketing operativo debe, pues, apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y en su evolución.

FIGURA: LAS DOS CARAS DEL MARKETING



Fuente: Marketing Estratégico: LAMBIN, Jacques

4. EL ENFOQUE EN EL CLIENTE Y LA RENTABILIDAD

Las empresas con una sólida orientación hacia el mercado se caracterizan por conseguir que este enfoque impregne de todos los empleados y funciones de la organización *(Roger Best, 2007)*. Si bien quienes trabajan en el departamento de marketing tienen la responsabilidad primaria en el liderazgo de una cultura de excelencia en marketing, todos los miembros de la organización deben estar impregnados por esta cultura. Esto significa que todas las personas de la empresa deben ser sensibles a las necesidades de los clientes, conscientes de los movimientos de la competencia y de las oportunidades de encontrar, a tiempo, soluciones a los permanentes

cambios del entorno empresarial. ¿Cuál es la consecuencia de este comportamiento? Se ha demostrado que las empresas con una fuerte orientación hacia el mercado son más rentables.

En tal sentido es importante analizar la conexión entre la rentabilidad empresarial y la aplicación de los conceptos orientados al marketing, satisfacción del cliente y gestión empresarial enfocada a mercados y clientes.

Una empresa que tenga un enfoque profundo en el cliente estará en estrecho contacto con los usuarios, en un esfuerzo por proporcionarles un alto nivel de satisfacción y desarrollar su lealtad hacia la empresa. Las estrategias de marketing se definen, en esos casos, en base a las necesidades inmediatas de los clientes y a la incorporación de otras posibles nuevas fuentes de valor para los usuarios. La fuerza de una orientación de la empresa hacia el cliente descansa también en el grado en que conoce quiénes son sus *competidores claves* y la evolución de sus fortalezas y debilidades. Este hecho permite que las empresas conozcan su competitividad en áreas tales como el precio, calidad del producto, disponibilidad, servicios y satisfacción general y específica de los clientes.

El beneficio principal del enfoque en el cliente y de la consecución de altos niveles de satisfacción reside en conseguir un alto nivel de lealtad *(Frederich Reichheld, 1993)*. La primera prioridad de una dirección orientada hacia el cliente reside en centrarse en el mantenimiento de los clientes rentables. Como se puede apreciar en la siguiente figura, aquellas empresas que desarrollen un fuerte enfoque en el cliente estarán en la mejor posición para desarrollar y gestionar estrategias que proporcionen altos niveles de satisfacción y de lealtad. A su vez, altos niveles de satisfacción y lealtad proporcionarán alta rentabilidad por el cliente. En este punto se demostrará como los clientes muy satisfechos y leales son aquellos que más colaboran a la rentabilidad de las empresas.

La satisfacción del cliente: un indicador clave en el análisis de los resultados de la empresa

Si bien las empresas orientadas al mercado utilizan varios indicadores externos para valorar sus resultados, un indicador esencial es el valor de la satisfacción de los clientes. Para atraer a los clientes se pueden desarrollar distintas estrategias, pero aquel negocio que consiga tener a los clientes plenamente satisfechos será quien consiga su lealtad. Este punto de vista puede parecer filantrópico a aquellos que no comprendan de forma íntegra el concepto de orientación mercado y de dirección empresarial dirigida por el valor de los mercados/clientes. En este punto se demostrará las importantes sinergias que puede tener un negocio, partiendo de clientes muy satisfechos y de una gestión proactiva de los insatisfechos.

Existen muchas formas de medir la satisfacción de los clientes. Un instrumento muy común es el índice general del satisfacción del cliente (ISC), que se construye a partir de los niveles de satisfacción en aspectos concretos (rendimiento de la máquina, averías, servicio técnico…), medidos en una escala (por ejemplo, de seis niveles) que va desde clientes muy insatisfechos a clientes muy satisfechos. Como se ve más abajo, a cada nivel de satisfacción se le asigna una puntuación que va desde cero, para clientes muy insatisfechos, hasta 100 para clientes muy satisfechos.

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
0	20	40	60	80	100

Para obtener el índice de satisfacción medio de los clientes de una determinada muestra se parte de los índices generales de satisfacción para cada elemento de la muestra.

Asumamos, por ejemplo, que en una investigación realizada a 100 usuarios de ordenadores HP, se obtuvo un índice medio de satisfacción de 72. Un índice medio de satisfacción de 72 no nos dice mucho y no es probable que despierte una gran atención en los directivos. ¿Es un buen o un mal resultado? Depende de los resultados anteriores, del objetivo previsto, del índice conseguido por la competencia. Supongamos que el actual índice 72 supone una mejora sobre resultados anteriores, y que el índice de la competencia es 62. Estas cifras llevarían a muchos directivos a sentirse muy contentos, y quizá poco exigentes en la consecución de mejoras en el citado nivel de satisfacción. Por otra parte, los esfuerzos para mejorar el nivel de satisfacción requieren tiempo y dinero, y algunos directivos podrían defender que el beneficio incremental no justifica los costes. Este argumento no tendría validez en una empresa en la que la satisfacción del cliente sea un indicador clave corporativo, y una prioridad empresarial. Para comprender en profundidad lo que significa la satisfacción del cliente y sus sinergias con la rentabilidad empresarial necesitamos ampliar nuestra visión de la satisfacción del cliente.(Roger Best, 2007)

La satisfacción de los clientes y su relación con la rentabilidad empresarial

Profundizar en el análisis del índice de satisfacción de los clientes permite a los directivos aumentar las oportunidades de mejora de la rentabilidad empresarial *(Larry Seldon – Geoffrery Colvin, 2003)*. En una investigación desarrollada en los EEUU, los investigadores obtuvieron los siguientes resultados: las compras del cliente promedio ascienden a $630. Sin embargo, los clientes muy satisfechos realizan compras, por una valor medio anual de $1500, es decir, dos veces y media el valor del cliente promedio. Pero todavía impresiona más analizar el papel que los clientes muy satisfechos juegan en la rentabilidad empresarial.

El cliente promedio aporta a la empresa un beneficio anual de $250 y los clientes muy satisfechos $800. Los clientes muy satisfechos no sólo compran más, sino que además adquieren productos y servicios que aportan más margen.

Si realizamos un análisis cruzado de las variables satisfacción del cliente y rentabilidad empresarial, se puede concluir con claridad, que los clientes muy satisfechos son los que más rentabilidad aportan. Los clientes insatisfechos adquieren menor volumen de producto y, con frecuencia, dejan menos margen, al adquirir productos en promoción. Teniendo en cuenta la inversión de marketing que realiza la compañía con los clientes, aquellos que se encuentran en posiciones desde "algo insatisfechos a muy satisfechos", terminan aportando pérdidas a la empresa. En resumen, profundizar en la comprensión del nivel de satisfacción de los clientes demuestra la importancia que este análisis tiene en la comprensión de las fuentes de beneficios para la compañía.

Hemos visto la importancia que los clientes muy satisfechos tienen en la rentabilidad de una empresa, pero los clientes insatisfechos son igualmente importantes. Cuando un cliente insatisfecho abandona la compañía, ésta experimenta varias consecuencias económicas, que disminuyen su nivel de beneficio.

Los clientes insatisfechos, normalmente, no se quejan a la empresa, pero se lo cuentan a muchas otras personas (Valerie Zeithaml, 1986). Diversos estudios, bien documentados, muestran que tan solo se quejan un 4% de los clientes insatisfechos, de los cuales el 95% de los mismos, abandonan la compañía. Estos clientes no sólo erosionan la cuota de mercado de la empresa sino que también dificultan la entrada de nuevos clientes, ya que detallan su insatisfacción a 8-10 personas.

El impacto sobre el mercado es enorme. Por ejemplo, supongamos que una empresa ha conquistado el 10% de su mercado de 2 millones de personas, es decir, 200.000 clientes. El hecho de que un 15% de sus clientes estén insatisfechos, significa 30.000 clientes insatisfechos. De acuerdo con los porcentajes indicados en las investigaciones, la empresa perdería 27.600 clientes

(0.92x30.000), es decir, vería reducida su cuota de mercado en un 1.4%. Para mantener su cuota de mercado tendría que conquistar otros 27.600 nuevos clientes, resulta una forma muy costosa de mantener la cuota de mercado.

Pero, las cosas pueden ser todavía peores. Muchos clientes insatisfechos se pueden convertir en *clientes terroristas*, que expanden su disgusto, contándolo a quiera escucharlo. Hay que recordar que cada cliente insatisfecho se lo cuenta en 8-10 personas. De acuerdo con estas cifras, 30.000 clientes insatisfechos pueden expandir una mala opinión a 250.000 personas. Puede que todas no sean clientes potenciales, pero la mala opinión que se difunde, hace que atraer nuevos clientes resulte mucho más difícil y costoso.

Este tipo de comportamiento del mercado ha conducido a algunas empresas a desarrollar programas para que los clientes insatisfechos se quejen. Por ejemplo, la empresa Dominós Pizza creó un programa para animar a los clientes insatisfechos a que se quejaran, antes de abandonar la empresa. Como resultado de sus esfuerzos consiguió que el 20% de los clientes insatisfechos manifestara su queja. En el 80% de los casos la empresa pudo resolver los problemas de los aquejados, en plazo inferior a 24 horas. Cuando las quejas se resolvían con rapidez, el 95% de los clientes se mantenían fieles a la empresa. Cuando la empresa no podía resolver los problemas, en un plazo de 24 horas, la tasa de recuperación caía al 46%.

Así pues, aunque pueda resultar extraño a primera vista, la responsabilidad de una dirección orientación al mercado no es sólo conseguir clientes satisfechos, sino también animar a los insatisfechos a que se quejen. Las empresas sólo podrán tomar medidas correctoras si conocen los detalles de las quejas de los clientes y la fuente de insatisfacción. Empresas como COTAS gestionan proactivamente la insatisfacción, animando a sus clientes a manifestar sus quejas, vía encuestas telefónicas. Sus esfuerzos de marketing proactivo han tenido importantes efectos.

5. VALOR, SATISFACCIÓN Y RETENCIÓN DEL CLIENTE

Muchas empresas han adoptado con éxito el concepto de marketing, lo cual se ha traducido en más productos, más tamaños, modelos, versiones y presentaciones disponibles, destinados a mercados meta identificados de forma más precisa y que a menudo son más pequeños (nichos de mercado). De manera que el resultado ha sido un mercado cada vez más competitivo. Además, en la década de 1990 la revolución digital permitió que muchas empresas ofrecieran mayor número de productos y servicios, y que los distribuyeran más ampliamente, a la vez que reducían los costos y los obstáculos a la entrada de muchas industrias al mercado. Por lo tanto, se aceleró el índice al cual nuevos competidores entraban al mercado y también se incrementó el grado en que los enfoques exitosos de segmentación, mercados meta y posicionamiento deberían actualizarse o descartarse, según sus limitaciones u obsolescencia ante la oferta de nuevos rivales en el mundo de los negocios. (Best, 2007)

En la actualidad, los mercadólogos se dan cuenta de que para superar el desempeño de sus competidores deben alcanzar la ganancia potencial máxima en cada uno de sus consumidores. Además, deben lograr que el cliente se convierta en la piedra angular de la cultura organizacional

de su compañía, en todos sus departamentos y funciones, y asegurarse de que todos y cada uno de los empleados asuman la filosofía de la empresa.

Las tres guías para establecer **relaciones exitosas entre clientes y empresas** son *valor orientado al cliente*, nivel alto de *satisfacción del cliente* y construcción de una estructura para *retener al cliente*.

El valor orientado al cliente se define como la relación entre los beneficios que el cliente percibe (económicos, funcionales y psicológicos) y los recursos (monetarios, de tiempo, de esfuerzo y psicológicos) que se utilizan para lograr aquellos beneficios. El valor que se percibe es relativo y subjetivo.

Por ejemplo, en una cena en un exclusivo restaurante de comida italiana en Santa Cruz, donde el servicio por persona con alimentos y bebidas incluidas llega hasta Bs. 400, esperaríamos sólo platillos exquisitos, camareros impecables y decoración fascinante. Algunos comensales quizá reciban más de lo que esperaban y saldrán del restaurante sintiendo que por esa experiencia valió la pena gastar dinero y otros recursos (como tiempo, por ejemplo, al esperar casi un semana para obtener una reservación). En tanto que otros clientes tal vez lleguen con expectativas demasiado elevadas y salgan del lugar decepcionados. Por otro lado, anualmente varios millones de consumidores visitan miles de restaurantes McDonald's en decenas de países alrededor del mundo, donde compran alimentos relativamente baratos y estandarizados a los franquiciatarios y a empleados que sistemáticamente reciben capacitación de la Corporación McDonald's, de manera que se ofrecen los cuatro estándares fundamentales de la compañía: *calidad, servicio, limpieza* y *valor*. Los clientes acuden regularmente a gran número a los restaurantes McDonald's porque todos los locales ofrecen un servicio igual: los clientes saben qué esperar y sienten que reciben el valor que corresponde a los recursos que gastan.

El desarrollo de una *propuesta de valor* orientado al cliente (un concepto que rápidamente remplazó a la popular frase sobre los negocios "promesa básica de ventas" es la clave del posicionamiento exitoso.

La propuesta de valor del fabricante de computadoras HP (www.shopping.hp.com) consiste en que cada cliente puede elegir los modelos estándar o si prefiere puede armar una computadora con las características de su gusto, es decir elegir el tipo de procesador, la cantidad de memoria, disco duro, etc. que luego será enviada a su domicilio un cuestión de semanas. Esta forma de ofrecer el producto a los clientes es algo que hacen también Dell y recientemente Sony graba el logo de la empresa o el nombre del comprador en sus modelos VAIO.

Satisfacción del consumidor

La satisfacción del consumidor es la percepción que tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas. Como se mencionó anteriormente, los consumidores tendrán expectativas bastante diferentes cuando visitan un restaurante francés caro y cuando visitan un McDonald's, aunque ambos formen parte de la industria restaurantera. El concepto de satisfacción del consumidor es una función de las expectativas del cliente. Un consumidor cuya experiencia esté por debajo de sus expectativas (como recibir frías las papas fritas en un McDonald's o cuando los platos usados no se retiran con la prontitud suficiente en un restaurante caro) quedará insatisfecho. Los comensales que tengan experiencias que correspondan con sus expectativas quedarán satisfechos. Mientras que los clientes cuyas expectativas sean rebasadas (por ejemplo, recibir bocadillos deliciosos como degustación "de parte del *chef* entre los platillos ordenados en el restaurante caro, o encontrar una área amplia de juegos para los niños en el establecimiento de McDonald's) estará muy satisfecho o encantado.

Retención del cliente

El objetivo general de ofrecer valor a los consumidores de manera continua y más eficaz que la competencia es tener clientes altamente satisfechos (o incluso encantados), lo cual se logra mediante la estrategia de retención del cliente, considerando el mejor interés del consumidor para que éste se quede con la compañía en vez de cambiarse a otra firma. En casi todas las situaciones de negocios resulta más costoso ganar nuevos clientes que conservar los que se tienen. Diversos estudios han demostrado que pequeñas reducciones en la deserción de los consumidores generan incrementos significativos en las ganancias, porque 1. los clientes leales compran más productos; 2. los clientes leales son menos sensibles al precio y ponen menos atención en la publicidad de la competencia; 3. los servicios a los clientes actuales, quienes están familiarizados con las ofertas y los procedimientos de la compañía, son más baratos; y 4. los clientes leales dan comentarios y referencias positivas a otros clientes. Además, los esfuerzos de marketing orientados a atraer nuevos clientes son costosos; de hecho, en mercados saturados es prácticamente imposible encontrar nuevos consumidores. En la actualidad, Internet y las interacciones digitales consumidor-mercadólogo constituyen herramientas idóneas para desarrollar los productos y servicios a las necesidades específicas de los consumidores (a menudo conocidas como *marketing personalizado),* ofreciéndoles mayor valor a través del aumento de la *intimidad con el cliente* y motivándolos a permanecer con la compañía.

Los mercadólogos que consideran las tasas de retención del cliente como un objetivo corporativo estratégico también deben reconocer que no todos los consumidores son iguales. Los mercadólogos construyen relaciones selectivas con los clientes con base en la clasificación de éstos en cuanto a rentabilidad, en vez de sólo hacerlo por "conservar clientes".

Comparación entre el concepto de marketing tradicional *versus* el marketing enfocado en el valor y la retención

Finalmente para cerrar este tema tan importante hagamos una comparación entre el marketing tradicional y el marketing enfocado en el valor y la retención.

El concepto de marketing tradicional

- Haga sólo lo que usted puede vender, en lugar de intentar vender lo que hace.
- No se enfoque en el producto, sino en las necesidades que éste satisface.
- Ofrezca productos y servicios que se ajusten a las necesidades de los consumidores mejor que los de sus competidores.
- Investigue las necesidades y características del consumidor.
- Entienda el proceso del comportamiento de compra y las influencias sobre el comportamiento del consumidor.
- Considere que las transacciones de cada consumidor son ventas separadas.

- Segmente el mercado de acuerdo con los indicadores geográficos, demográficos, psicológicos, socioculturales, de estilo de vida y de uso de productos que muestran los consumidores.
- Busque llegar a grandes grupos de individuos con características comunes, a través de mensajes que se transmiten por los medios de comunicación masiva.
- Utilice las promociones en un sentido, cuya eficacia se evalúa mediante datos sobre ventas o sondeos de marketing.
- Cree programas de lealtad con base en el volumen comprado.
- Motive a los clientes a quedarse con la compañía y a comprar más.
- Determine los presupuestos de marketing con base en el número de clientes al que se pretenda llegar.
- Realice sondeos sobre la satisfacción del cliente y presente informes a la gerencia.
- Cree en el cliente confianza, lealtad hacia la compañía y un alto grado de satisfacción.

El marketing enfocado en el valor y la retención

- Utilice la tecnología que le permita a los clientes personalizar lo que usted produce. Enfóquese en el valor percibido del producto, así como en las necesidades que éste satisface.
- Utilice la comprensión que tienen de las necesidades de los clientes para desarrollar alternativas que éstos perciban como más valiosas que las de la competencia.
- Investigue los niveles de rentabilidad asociados con diversas necesidades y características del consumidor.
- Entienda el comportamiento del consumidor en relación con el producto de la organización.
- Considere que las transacciones de cada consumidor constituyen una relación permanente con el cliente.
- Utilice la segmentación híbrida que combine las bases de la clasificación tradicional con la información sobre los niveles de compra del cliente y los patrones de uso de los productos de la compañía.
- Invierta en tecnología que permita enviar mensajes promocionales personalizadas a través de medios electrónicos.
- Emplee la comunicación interactiva, mediante la cual los mensajes se adaptan a los clientes según las respuestas que dan a comunicaciones anteriores.
- Cree niveles de clientes de acuerdo con el volumen y los patrones de consumo.
- Haga que sea muy poco atractivo para los clientes cambiarse a la competencia y motívelos a comprar "mejor", de manera que se incrementen los niveles de rentabilidad de la organización.
- Determine el presupuesto de marketing según el "valor de por vida" de clientes representativos, en cada uno de los segmentos meta, en comparación con los recursos necesarios para ganarlos como clientes.
- Realice sondeos sobre la satisfacción del cliente que incluyan un elemento que estudie los comentarios verbales del cliente sobre la compañía, y utilice los resultados de inmediato para reforzar las relaciones con los clientes.
- Cree intimidad y vínculos con clientes totalmente satisfechos ("encantados").

6. ESTRATEGIA

6.1 ¿Qué es una estrategia?

Aun cuando *estrategia* se convirtió primero en una popular y pomposa palabra de negocios durante el decenio de l960, continúa siendo tema de definiciones e interpretaciones que difieren ampliamente. No obstante, la siguiente definición capta la esencia del término[1]:

> Una **estrategia** es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente.

La definición sugiere que una estrategia debe especificar 1) *qué* (objetivos se han de alcanzar), 2) *dónde* (en que ramos y mercados de producto hay que concentrarse) y 3) *cómo* (que recursos y actividades se han de asignar a cada mercado de producto para enfrentar las oportunidades y amenazas del ambiente, con el fin de obtener una ventaja competitiva).

6.2 Los componentes de la estrategia

Una estrategia desarrollada adecuadamente contiene cinco elementos o conjuntos de cuestiones:

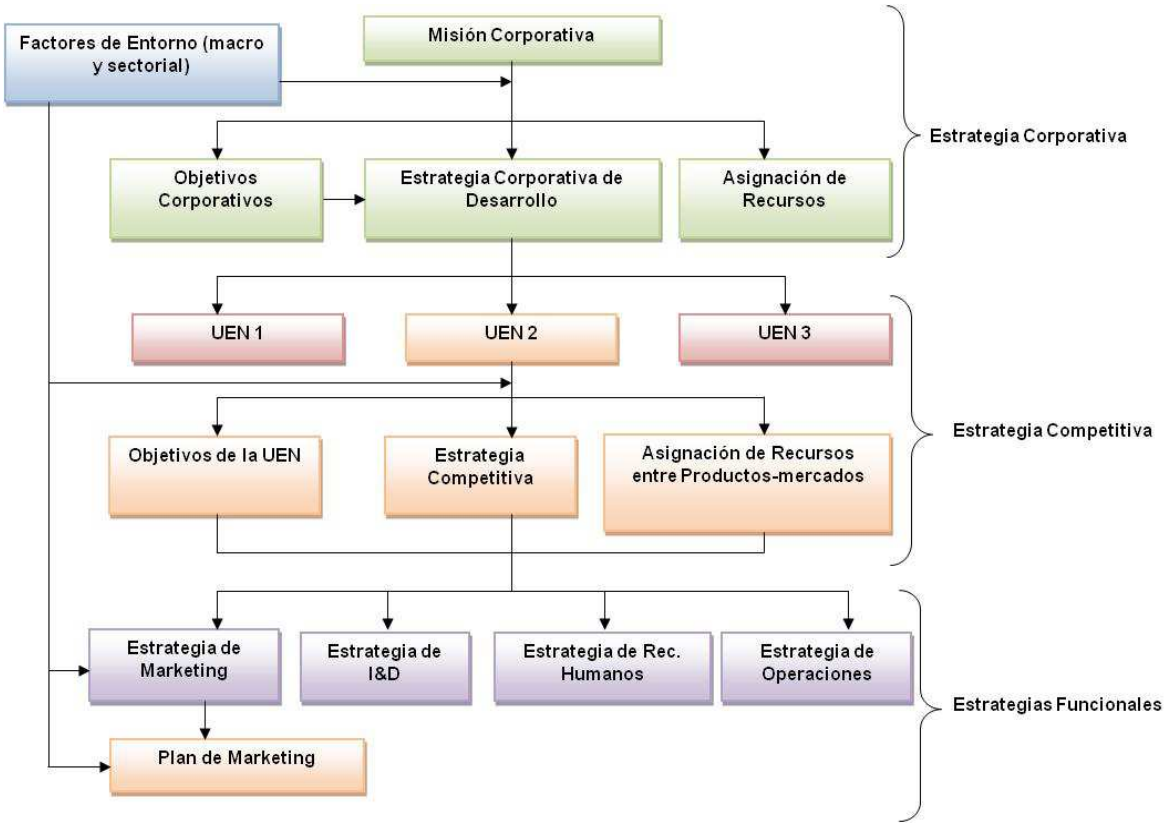
1. ***Alcance***. El alcance de una organización se refiere a la amplitud de su dominio estratégico: el número y tipo de ramos, líneas de producto y segmentos de mercado en los que compite o los planes en los que participa. Las decisiones acerca de la esfera de acción o alcance *estratégico* de una organización deben reflejar el punto de vista administrativo del propósito o *misión* de la empresa. Este hilo común entre sus diversas actividades y mercados de producto define la naturaleza esencial de lo que es su negocio y lo que debe ser.
2. ***Metas* y *objetivos***. Las estrategias deben asimismo detallar los ámbitos deseados de logro en una o más dimensiones de desempeño —como el crecimiento de volumen, la contribución a las utilidades o los réditos sobre inversión— en periodos específicos para cada uno de estos negocios y mercados de producto, y para la organización como un todo.
3. ***Despliegues de recursos***. Cada organización tiene recursos financieros y humanos limitados. Formular una estrategia implica también decidir en qué forma se van a obtener y asignar estos recursos en los negocios, mercados de producto, departamentos funcionales y actividades dentro de cada negocio o mercado de producto.
4. ***Identificación de una ventaja competitiva sostenible***. Una parte importante de cualquier estrategia es una especificación de *como competirá la organización* en cada negocio y mercado de producto dentro de su dominio. ¿Cómo se puede posicionar la empresa para desarrollar y sustentar una ventaja diferencial sobre los competidores actuales y en potencia? Para responder a estas preguntas los administradores tienen que examinar las oportunidades de mercado en cada negocio y mercado de producto, así como las aptitudes o fortalezas distintivas de la empresa en relación con las de sus competidores.
5. ***Sinergia***. La sinergia existe cuando los negocios, mercados de productos, despliegues de recursos y aptitudes se complementan y refuerzan recíprocamente. La sinergia habilita el desempeño total de los negocios relacionados para que sea mayor de lo que sería con otra suerte: el todo se vuelve mayor que la suma de sus partes.

[1] Walker, Boyd, Mullins y Larreche: Marketing Estratégico. 4ta. Ed. Editorial. Mc Graw Hill. México, 2005

6.3 Jerarquía de las estratégicas

En forma explícita o implícita, estas cinco dimensiones básicas son parte de todas las estrategias. Sin embargo, más que una sola estrategia amplia, la mayoría de las organizaciones tienen una jerarquía de estrategias relacionadas entre sí, cada una formulada en un ámbito diferente de la compañía (Walker, Boyd, Mullins y Larreche; 2005). Los tres niveles principales de la estrategia en la mayoría de las grandes organizaciones de productos múltiples son: 1) la **estrategia corporativa, 2)** la **estrategia en el ámbito de negocios y 3)** las **estrategias funcionales** centradas en una entrada particular de mercado de producto. Estos tres niveles de estrategia se diagraman en la siguiente figura. Sin embargo, en las empresas pequeñas de línea única de producto o en las compañías incipientes se funden las cuestiones estratégicas corporativa y de ámbito de negocios.

FIGURA: LA JERARQUIA DE LAS ESTRATEGIAS



Fuente: Walker, Boyd, Mullins y Larreche; Marketing Estratégico

El foco de atención principal es el desarrollo de estrategias y programas de marketing para entradas individuales de mercado de producto, pero otros departamentos funcionales —como el de investigación y desarrollo y el de producción— tienen asimismo estrategias y planes para cada uno de los mercados de producto de la empresa.

Las estrategias de los tres niveles contienen los cinco componentes antes mencionados, pero como cada estrategia sirve a un propósito diferente dentro de la organización, cada una hace énfasis en un conjunto diferente de cuestiones. En la siguiente figura se resumen el enfoque específico y las cuestiones tratadas en cada ámbito de estrategia.

FIGURA: COMPONENTES CLAVE DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS, DE NEGOCIO Y DE MARKETING

Componentes de estrategia	Estrategia corporativa	Estrategia de Negocios	Estrategia de Marketing
Alcance	• Dominio Corporativo: ¿en qué negocio debemos estar? • Estrategia de desarrollo corporativo. Diversificación heterogénea (expansión en negocios no relacionados). Integración vertical. Políticas de adquisición y venta o liquidación de activos.	• Dominio de Negocios: "¿en qué mercados de producto debemos estar dentro de este negocio o ramo?". • Estrategia de desarrollo de negocios. Diversificación concéntrica (nuevos productos para los clientes existentes o nuevos clientes para los productos existentes).	• Definición del mercado objetivo. • Profundidad y amplitud de la línea de producto. • Políticas de manejo de marca. • Plan de desarrollo de mercado del producto. • Planes de extensión de línea y eliminación de producto.
Metas y objetivos	• Objetivos corporativos generales agregados a través de los negocios. Crecimiento de ingresos. Rentabilidad. ROI (réditos de inversión). Ganancias por acción. Contribuciones para otros accionistas.	• Restringidos por las metas corporativas. • Objetivos agregados a través de las entradas de mercado del producto en la Unidad de negocios. Crecimiento de ventas. Crecimiento de nuevo producto o mercado. Rentabilidad. ROI. Flujo de efectivo. Fortalecimiento de las bases de ventaja competitiva.	• Restringidos por las metas corporativas y de negocios. • Objetivos para una entrada de mercado de producto específico. Ventas. Participación de mercado. Margen de contribución. Satisfacción del cliente.
Asignación de Recursos	• Asignación entre negocios en la cartera corporativa. • Asignación a través de las funciones compartidas por varios negocios (investigación y desarrollo corporativos, MIS).	• Asignación entre entradas de mercado de producto en la Unidad de Negocio. • Asignación a través de departamentos funcionales dentro de la Unidad de negocio.	• Asignación a través de los componentes del plan de marketing (elementos de la mezcla de marketing) para una entrada de mercado de producto específico.
Fuentes de ventaja competitiva	• Principalmente mediante recursos corporativos financieros o humanos superiores; más investigación y desarrollo corporativos; mejores procesos o sinergias de la organización relacionados con los competidores en todos los ramos en que opera la compañía.	• Principalmente por estrategia competitiva, aptitudes de la Unidad de negocio relativas a los competidores en su ramo.	• Principalmente mediante un eficaz posicionamiento de producto; superioridad en uno o más de los componentes de la mezcla de marketing relativos a los competidores dentro de un mercado de producto específico.
Fuentes de sinergia	• Recursos, tecnologías o aptitudes funcionales compartidas en todos los negocios dentro de la empresa.	• Recursos compartidos (incluida la imagen favorable del cliente) o aptitudes funcionales en todos los mercados de producto dentro de un ramo.	• Recursos compartidos de marketing, aptitudes o actividades a través de las entradas de mercado de producto.

Fuente: Walker, Boyd, Mullins y Larreche; Marketing Estratégico

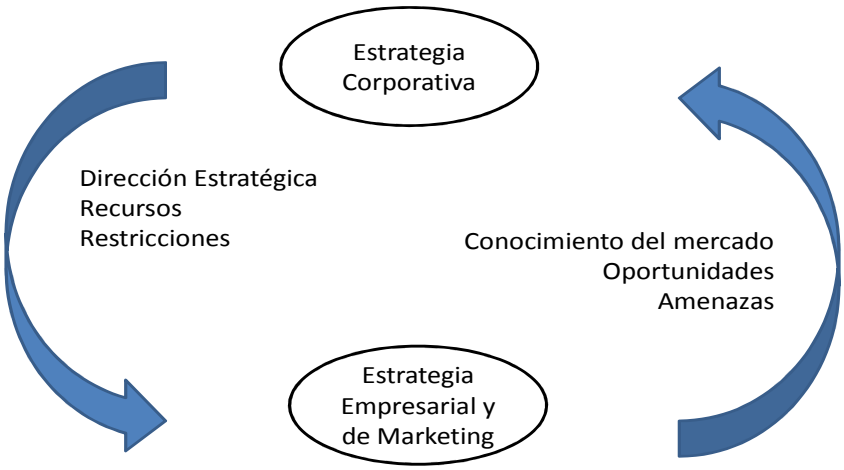
6.4 Estrategia corporativa

En el Ámbito corporativo, los administradores tienen que coordinar las actividades de múltiples unidades de negocios y, en el caso de los conglomerados, separar incluso entidades legales de negocios. Las decisiones respecto al alcance de la organización y los despliegues de recursos a través de sus divisiones o negocios son el enfoque primario de la estrategia corporativa. Entre las cuestiones esenciales en este nivel están: ¿en qué negocio(s) estamos? ¿En qué negocio(s) *debemos* estar? *¿Qué* parte de nuestros recursos totales debemos dedicar a cada uno de estos negocios para alcanzar las metas y objetivos generales de la organización? (Craverns y Piercy, 2005).

Los intentos de crear y mantener aptitudes distintivas en el nivel corporativo se concentran en generar recursos humanos, financieros y tecnológicos superiores; en diseñar estructuras y procesos de organización eficaz, y en buscar la sinergia entre los diversos negocios de la compañía. La sinergia puede proporcionar una ventaja competitiva importante a las empresas en las que los negocios relacionados comparten inversiones en investigación y desarrollo, tecnologías de producto o de producción, canales de distribución, una fuerza de ventas común y/o temas promocionales, entre otro.

Para Craverns y Piercy, (2005) la estrategia corporativa consiste en decidir el alcance y propósito del negocio, sus objetivos, las iniciativas y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos; y hacen una relación con la estrategia de marketing indicando que la estrategia de marketing está guiada por las decisiones que toma la alta dirección sobre cómo, cuándo y dónde competir. Debería ser una relación de doble sentido: mientras que la estrategia corporativa define la dirección estratégica, asigna los recursos y define las restricciones de qué es lo que no se puede hacer, los ejecutivos responsables de la estrategia de marketing tienen responsabilidad de informar a los estrategas corporativos sobre el cambio externo en el mercado que identifican oportunidades y amenazas, como se muestra en la siguiente figura.

FIGURA: ESTRATEGIA CORPORATIVA Y DE MARKETING



FUENTE: Cravens, Piercy: Marketing Estratégico.

6.5 Estrategia en el ámbito de negocios

La forma en que una unidad de negocios compite dentro de su ramo es el foco de atención crucial de la estrategia en el ámbito de negocios. Un tema importante en la estrategia de negocios es el de la ventaja competitiva sustentable. ¿Qué aptitudes distintivas pueden darle a la unidad de negocios una ventaja competitiva? ¿Y cuáles de esas aptitudes cuadran mejor con las necesidades y deseos de los clientes en el (los) segmento(s) objetivo de negocio? Por ejemplo, un negocio con fuentes de provisión de bajo costo y plantas modernas y eficientes pudiera adoptar una estrategia competitiva de bajo costo; otra empresa con un fuerte departamento de marketing y una fuerza de ventas capaz podría competir ofreciendo un servicio superior al cliente (Craverns y Piercy, 2005).

Otro asunto importante que debe abordar una estrategia del ámbito de negocios es el alcance o esfera de acción apropiados: cuantos y en que segmentos de mercado hay que competir, y la amplitud general de los ofrecimientos de producto y los programas de marketing para atraer a estos segmentos.

7. ESTRATEGIA ORIENTADA AL MERCADO

De los mismos autores citados con anterioridad, indican que incluso en Estados Unidos, los administradores de marketing no desempeñan una función estratégica igualmente extensa en todas las empresas porque no todas tienen la misma orientación al mercado. No es de sorprender que los mercadólogos tiendan a mantener mayor influencia en todos los niveles de la estrategia en las organizaciones, cuya filosofía de negocios se orienta al mercado. Más aun, los administradores de otras áreas funcionales de las empresas orientadas al mercado incorporan también más información del cliente y del competidor en sus procesos de toma de decisiones.

Las organizaciones orientadas al mercado tienden a operar conforme a la filosofía de negocios conocida como concepto de marketing. Como lo declarara originalmente General Electric hace cuatro décadas, el **concepto de marketing** sostiene que la planeación y coordinación de todas las actividades de una empresa en tomo a la meta primaria de satisfacer las necesidades del cliente es la forma más eficaz de adquirir y sostener una ventaja competitiva y de lograr con el tiempo los objetivos de esa organización.

De tal suerte, las empresas orientadas al mercado se caracterizan por la atención uniforme del personal de todos los departamentos y a todos los niveles de las necesidades del cliente y en las circunstancias competitivas en el ambiente de mercado. Las compañías están asimismo dispuestas y con capacidad para adaptar rápidamente los productos y programas funcionales para que se ajusten a los cambios en ese ambiente. Estas empresas atienden en especial a la investigación del cliente antes de diseñar y elaborar los productos; además, siguen el concepto de la segmentación de mercado adaptando los ofrecimientos de producto y los programas de marketing a las necesidades particulares de los diferentes mercados objetivos.

Las compañías que se orientan al mercado adoptan también diversos procedimientos y estructuras de organización para mejorar la reactividad de su toma de decisiones, incluyendo el uso de registro ambiental más detallado y sistemas de información continua en tiempo real; la búsqueda frecuente de retroalimentación y planes de coordinaci6n con los cliente clave y principales proveedores; la descentralización de decisiones estratégicas; la motivación del pensamiento emprendedor de los administradores de bajo nivel, y el empleo de equipos administrativos interfuncionales para analizar cuestiones e iniciar acciones estratégicas fuera del proceso de planeación formal (Frederick Webster).

Por ejemplo, IBM creó una fuerza de tarea transfuncional de alto nivel para reevaluar su ambiente de mercado, desarrollar un nuevo foco de atención estratégica y trazar nuevas avenidas hacia el crecimiento futuro. La compañía también formó alianzas con desarrolladores de software empresarial, como PeopleSof y Great Plains Software, para mejorar su capacidad de ayudar a los clientes a integrar la tecnología web en sus procesos de negocios.

Estas y otras acciones recomendadas para hacer a una organización más impulsada hacia el mercado y más reactiva a los cambios ambientales se resumen en la siguiente figura.

CUADRO: PAUTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN ORIENTADA AL MERCADO

1. Crear enfoque en el cliente en todo negocio.	9. Medir y administrar las expectativas del cliente.
2. Escuchar al cliente.	10. Crear las relaciones con el cliente y la lealtad.
3. Definir y nutrir su aptitud distintiva.	11. Definir el negocio como un negocio de servicio.
4. Definir el marketing como inteligencia de mercado.	12. Comprometerse al mejoramiento y la innovación continuos.
5. Fijar con precisión a los clientes como objetivos.	
6. Administrar por rentabilidad, no por volumen de ventas.	13. Administrar la cultura junto con la estrategia y la estructura.
7. Hacer del valor para el cliente la estrella guía.	14. Crecer con los socios y las alianzas.
8. Dejar que el cliente defina la calidad.	15. Acabar con la burocracia del marketing.

FUENTE: Frederick Webster, Executing the New Marketing Concept, en Marketing Management.

8. ESTRATEGIA DE MARKETING

La función principal de la estrategia de marketing es asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado de producto específico. En consecuencia, la cuestión crítica concerniente al alcance de una estrategia de marketing es especificar el proceso por el cual está conformado como se observa en la siguiente figura:

FIGURA: PROCESO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

1. El análisis de la situación estratégica tiene en cuenta:
   - El análisis de los competidores y del mercado
   - La segmentación del mercado y un aprendizaje continuo sobre los mercados

2. EL diseño de la estrategia de marketing analiza:
   - Las estrategias de posicionamiento y
   - De definición de consumidores objetivos
   - Estrategias de relaciones de marketing
   - Planificación de nuevos productos

3. El desarrollo del programa de marketing consiste en la estrategia:
   - De producto,
   - Precio,
   - Distribución y
   - Comunicación

4. La gestión e implementación de la estrategia tiene en cuenta el diseño de la organización y la implementación y control de la estrategia de marketing.

FUENTE: Cravens, Piercy: Marketing Estratégico.

Por otro lado, Philip Kotler, expone el tema de análisis de la siguiente manera: La planeación en los niveles corporativo, divisional y de negocios es una parte integral del proceso de marketing. Siendo la tarea de cualquier negocio el entregar valor al mercado obteniendo una utilidad se concentran en ese proceso: la perspectiva tradicional que es cuando la empresa hace algo y luego lo vende (Thomas Edison inventó el fonógrafo y luego contrató gente para producirlo y venderlo) y en la segunda mitad del proceso de entrega de valor entra el marketing donde la empresa sabe qué hacer y que el mercado comprará suficientes unidades para generar utilidades. En este sentido, describe la secuencia de entrega de valor para el cliente.

La secuencia de entrega de valor
En la secuencia de entrega de valor coloca al marketing al principio del proceso de planeación. Las empresas se ven a sí mismas como una parte de una sucesión de creación y entrega de valor.

El proceso de marketing se inicia antes de que haya un producto y continúa mientras se está desarrollando y luego de que sale a la venta (A).

La secuencia de creación y entrega de valor consta de tres partes (B):

1. Escoger el valor, representa la "tarea" que marketing debe hacer antes de que exista cualquier producto. El personal de marketing debe segmentar el mercado, seleccionar el segmento meta apropiado y desarrollar el posicionamiento por valor de la oferta. La fórmula "segmentación, selección, posicionamiento (STP, en Inglés)" es la esencia del marketing estratégico.

2. La segunda fase consiste en proporcionar ese valor detallando las especificaciones tangibles del producto y sus servicios, estableciendo un precio objetivo y elaborando el producto, esto forma parte del marketing táctico.
3. La tercera fase es comunicar el valor. Aquí el marketing utiliza la fuerza de ventas, la promoción de ventas, la publicidad y otras herramientas para informar al mercado acerca del producto. Los japoneses han desarrollad aún más esta perspectiva:
    - ✓ Cero tiempo en la retroalimentación de clientes: Se debe obtener continuamente retroalimentación de los clientes después de la compra para averiguar cómo se puede mejorar el producto y su marketing.
    - ✓ Cero tiempo en el mejoramiento del producto: la empresa debe evaluar todas las ideas de mejoramiento de los clientes y los empleados e introducir las mejoras más valiosas y factibles lo antes posible.
    - ✓ Cero tiempo en la compra: La empresa debe recibir los componentes e insumos que requiere continuamente mediante convenios "justo tiempo" con sus proveedores. Al reducir sus inventarios, la empresa puede reducir sus costos.
    - ✓ Cero tiempo en la preparación: La empresa debe poder fabricar cualquiera de sus productos tan pronto como llegue un pedido, sin enfrentar tardanzas o costos de preparación.
    - ✓ Cero defectos: Los productos deben ser de alta calidad y no tener defectos.

Para operativizar esta secuencia "Kotler" plantea los siguientes paso del proceso de planeación de marketing:

FIGURA: PASOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DEL MARKETING

Fuente: Philip Kotler; Dirección de Marketing, 2006.
Este proceso lo cumplen los gerentes de marketing en los niveles corporativo, divisional, de negocios o de producto y se basa en:

Análisis de oportunidades de mercado: Se trata de identificar las oportunidades potenciales a largo plazo de una empresa dada su experiencia de mercado y sus aptitudes centrales. Aquí es necesario manejar un sistema de investigación e información de marketing confiable, siendo una herramienta indispensable en la evaluación de conductas y deseos de los compradores y estimación el tamaño del mercado. La gente de marketing puede investigar fuentes secundarias, organizar grupos de enfoque (focus groups), encuestas por teléfono, correo y en persona. Al analizar los datos obtenidos se tendrá una mejor idea de cada oportunidad de mercado. La información del microentorno aportará datos que afectan la capacidad de la empresa para producir y vender: proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores. La información del macroentorno: fuerzas demográficas, económicas, legales, técnicas, socio-culturales, etc. acercaran el potencial del mercado en el pronóstico de la demanda futura de consumo.

Analizadas las oportunidades de mercado para una empresa, esta estará lista para seleccionar mercados meta. La práctica de marketing moderna requiere dividir el mercado en segmentos principales, luego evaluar cada segmento y dirigirse finalmente a los segmentos del mercado que la empresa mejor pueda servir.

Desarrollo de estrategias de marketing: La empresa decide como posicionará su producto, podrá iniciar el desarrollo, prueba y lanzamiento de nuevos productos. Se requieren diferentes herramientas de decisión y controles en las distintas etapas del proceso de

desarrollo. Después del lanzamiento será necesario modificar la estrategia del producto en las diferentes etapas de su ciclo de vida: introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

Además la estrategia escogida dependerá si la empresa es líder del mercado, retadores, seguidora u ocupa un nicho.

Planeación de programas de marketing: La estrategia de marketing debe transformarse en programa de marketing. Los gerentes de marketing deben tomar decisiones básicas en cuanto a gastos, mezcla y asignación de marketing y decidir cómo se repartirá entre los distintos productos, canales, medios de promoción y áreas de ventas. Las empresas por lo regular establecen su presupuesto de marketing como un porcentaje dado de la meta de ventas y decide cómo divide el presupuesto de marketing total.

Las herramientas básicas de la mezcla de marketing son:

1. **El producto**: el ofrecimiento tangible de la empresa al mercado que comprende calidad, diseño, funciones, marca y presentación,
2. **Precio**: la empresa decide sus precios al mayoreo y al detalle, descuentos, complementos y condiciones de crédito. Su precio debe ser congruente con el valor percibido de la oferta; de lo contrario los compradores preferirán los productos de la competencia.
3. **Plaza o canal de distribución:** incluye las diversas actividades que la empresa realiza para poner el producto al alcance de los clientes. La empresa debe entender los distintos tipos de detallistas, mayoristas y empresas de distribución física, y cómo toman sus decisiones.
4. **Promoción:** incluye todas las actividades que la empresa realiza para comunicar y promover sus productos al mercado meta. Se debe capacitar, contratar y motivar a los vendedores, establecer programas de comunicación y promoción (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo y en línea).

Gestión de la labor de marketing: El paso final del proceso de marketing es organizar los recursos de marketing y luego implementar y controlar el plan de marketing. La empresa debe construir una organización de marketing capaz de implementar el plan de marketing; empresas pequeñas una persona podría efectuar la tarea mientras que en grandes empresas intervendrían varios especialistas en la materia: vendedores, gerentes de ventas, investigadores de mercados, personal de publicidad, gerentes de producto y de marca, gerentes de segmento de mercado y personal de servicio a clientes. Los departamentos de marketing son dirigidos –por lo regular- por un vicepresidente que realiza tres tareas: coordinar la labor de todo el personal de marketing, trabaja en estrecha colaboración con los otros vicepresidentes y por último selecciona, capacita, dirige, motiva y evalúa al personal de marketing.

9. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL MARKETING

Nos encontramos en el siglo XXI y parece que desarrollar en un país una política de marketing es una labor normal y sencilla, a tenor de las veces que la palabra es utilizada por las empresas y medios de comunicación; la realidad nos demuestra lo contrario, imprimir una dinámica de marketing encuentra un fuerte rechazo en muchas empresas, especialmente en determinados colectivos muy importantes *(Rafael Muñiz)*.
A pesar de estas barreras, se puede decir que el mercado ya no es lo que era, está cambiando y evolucionando de manera drástica, motivado principalmente por la presión de las diferentes

fuerzas sociales, avances tecnológicos y globalización, los cuales crean nuevos comportamientos y retos que sólo desde una óptica de marketing encontrarán respuestas satisfactorias.

Cuando en EE.UU., cuna del marketing, basan principalmente su elevada competitividad en el desarrollo continuo de nuevas estrategias de marketing, en otros países menos desarrollados se está cuestionando aún la utilidad de las mismas, llegándose a tildar de ser poco ética y contribuir únicamente a crear necesidades innecesarias, manipular a los consumidores, es decir, envolver un nada en un papel bonito y venderlo muy caro.

Toda teoría tiene sus detractores, pero también se es consciente de que el marketing poco ético es también y por encima de cualquier otra consideración, un mal marketing y, a la larga, un mal negocio; por ello no debe de olvidarse que la satisfacción de consumidores y empresas debe ser inseparable de una concepción humanista de la persona y sociedad, y que en la manera de actuar del marketing deben cumplirse una serie de normas deontológicas que favorezcan el uso racional del mismo.

Varios son los criterios que, cada uno por separado, nos demuestran la importancia creciente del marketing en nuestra época. En vez de analizarlos por separado, consideraremos en bloque los diferentes grados de valoración, para así simplificar lo que es evidente, es decir, la importancia del marketing en nuestros días. El adagio típico de «el buen paño en el arca se vende» ha perdido toda vigencia. Muy al contrario, podría afirmarse rotundamente, a la vista de miles y miles de experiencias, que el buen paño en el arca «no» se vende, si no existe uno u otro tipo de actividad de marketing que lo dé a conocer y lo haga desear. En este caso concreto el enfoque de la venta debe ser agresivo, ya que si a los consumidores no se les anima y motiva no comprarán suficientes productos.

Han tenido que transcurrir muchos años para que en nuestros países se empiece a comprender la importancia y utilidad que aporta la aplicación de las diferentes variables de marketing al contexto de la empresa. Si analizamos el problema con un criterio cuantitativo, a nivel mundial, encontraremos los siguientes resultados:

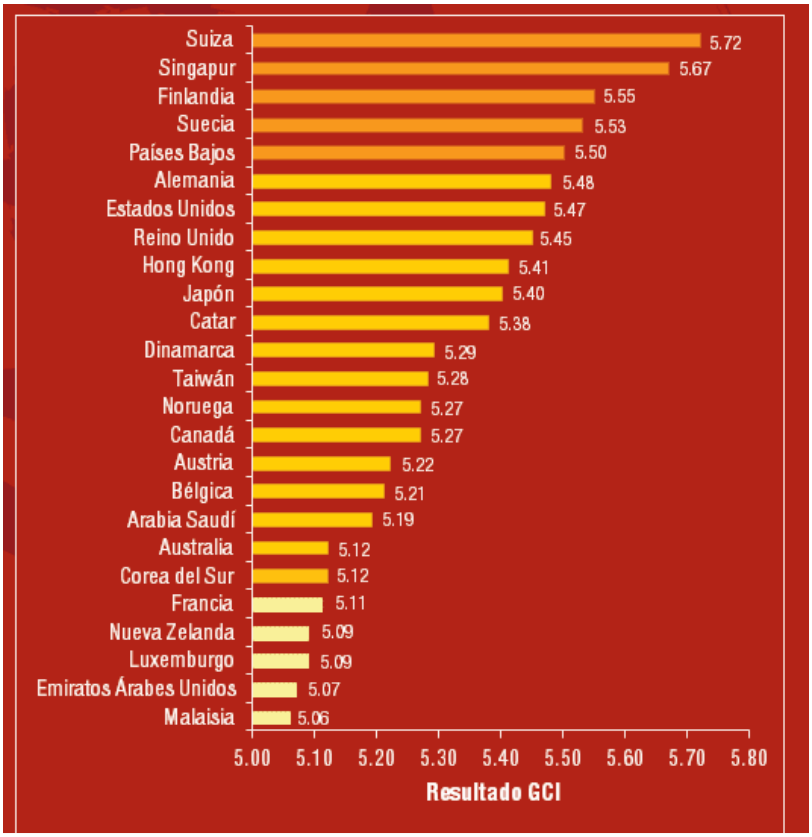
- En EE.UU. más de la mitad del precio de venta de un producto de gran consumo se destina, como media, a actividades de marketing.

Desde un punto de vista macroeconómico se advierte una fuerte correlación positiva entre el desarrollo del marketing en un país y su desarrollo económico y social. En aquellos donde las actividades de marketing son incipientes se observa una renta por habitante muy baja. Aunque este índice no sea una medida fiel y exacta del grado de progreso de un país, puede utilizarse por aproximación. El desarrollo económico y social alcanza sus cuotas más altas en los países en los que sea mayor la preponderancia y el uso del marketing.

Para ratificar esta idea que se está plasmando, nos basaremos en el informe del *World Economic Forum*, el Estudio del Foro Económico Mundial (FEM), Global Competitiveness Report, basado en el Global Competitiveness Index (GCI), introducido en 2004 por el profesor de económicas, Xavier Sala-i-Martin, de la Columbia University, de Nueva York.

Los estilos de hacer negocios de estos países, con un grado elevado de aventura en sus emprendedores y banqueros, una potente investigación científica y técnica enfocada al mercado y un marco de actuación libre de trabas, ayuda mucho a que la economías de esos países estén consideradas entre los más competitivas del mundo.

CUADRO: PAÍSES MÁS COMPETITIVOS DEL MUNDO AÑO 2012



FUENTE: Foro Económico Mundial (FEM), 2012. Puntuación sobre 7 puntos.

En cuanto al *ranking* de las 10 empresas más admiradas del mundo, realizado por la revista *Fortune* en colaboración con la consultora *Hay Group*, hay que destacar que las compañías más apreciadas son aquellas que además de tener una mayor capacidad para atraer, fidelizar y desarrollar el talento de sus empleados, saben fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa, la innovación y la orientación al cliente.

CUADRO: MEJORES EMPRESAS DEL MUNDO 2012

	Empresa	+ columnas	Facturación (millones ($))
1	Exxon Mobil		452.926
2	Wal-Mart Stores		446.950
3	Chevron		245.621
4	ConocoPhillips		237.272
5	General Motors		150.276
6	General Electric		147.616
7	Berkshire Hathaway		143.688
8	Fannie Mae		137.451
9	Ford		136.264
10	Hewlett-Packard		127.245

FUENTE: Ranking Fortune. Las mejores empresas del mundo 2012.

Clasificación de las 500 empresas con mayor facturación bruta de todo el planeta, según datos extraídos de la revista Fortune. Como se puede comprobar en este ranking, el volumen económico de las principales empresas del mundo supera con creces al PIB de la mayoría de los países de la Tierra

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN Y DE APLICACIÓN

1. La empresa donde se encuentra trabajando ¿Tiene una filosofía de marketing? Si ó No. Justifique su respuesta.
2. Usted ingresa a trabajar a una empresa que no tiene departamento de marketing, las actividades comerciales que realizan son informales y están a cargo del jefe de ventas. ¿Cómo argumenta ante el Gerente General que es necesario tener un departamento de marketing para obtener mejores resultados?
3. Mencione cinco diferencias entre el marketing estratégico y el marketing operativo. ¿Cuál es más importante? ¿Las empresas del medio nacional en cuál de las dos caras del marketing se concentran más? Justifique su respuesta.
4. Proponga al menos tres acciones específicas de marketing relacional para la empresa en la que se encuentra trabajando.
5. Explique que es una estrategia de marketing. ¿Cuáles son los componentes de una estrategia de marketing?
6. Describa paso a paso la estrategia de marketing utilizada por la empresa en la cual se encuentra trabajando.
7. Realice sus propias conclusiones del presente capítulo.

CAPÍTULO

2

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DE MARKETING

"Dado que su objetivo es crear clientes, una empresa comercial tiene dos funciones básicas, y sólo dos: la mercadotecnia y la innovación. La mercadotecnia y la innovación producen beneficios, lo demás son costos". (Peter Drucker)

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO:

Al terminar el presente capítulo el estudiante estará en condiciones de:

- Analizar las variables del macroentorno y microentorno del marketing.
- Analizar la competencia e identificar la ventaja competitiva para la empresa.
- Comprender el comportamiento de compra del consumidor.
- Describir y comprender el análisis de la cartera de actividades – productos

CONTENIDO DEL CAPÍTULO:

1. Análisis del macroentorno
2. Análisis del microentorno
3. Análisis de la competencia y ventaja competitiva
4. Análisis del comportamiento de compra del consumidor
5. Análisis de la cartera de actividades - producto

El entorno de marketing de una compañía está formado por las fuerzas y los actores exteriores al marketing que afectan a la competencia de la dirección de marketing para desarrollar y mantener con éxito las transacciones con sus clientes.

Los especialistas de marketing de la empresa deben ser los principales responsables de la identificación de tendencias, cambios, oportunidades y amenazas, es decir, su principal responsabilidad es la identificación de los principales cambios del entorno.

El entorno del marketing está formado por un macroentorno y un microentorno, que a continuación pasamos a explicar (Muñiz, 2001).

En la siguiente figura se observa los elementos que conforman el entorno de marketing de una compañía:

FIGURA: EL ENTORNO DE MARKETING DE UNA COMPANÍA

Fuente: Elaboración propia según (Muñiz, 2001)

A continuación en el punto 1 y 2 se describe cada uno de estos elementos.

1. EL MACROENTORNO DEL MARKETING

Los elementos del macroentorno se describen a continuación:

1.1. El entorno demográfico.

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de su tamaño, densidad, ubicación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de considerable interés para los estudiosos del marketing, porque se refiere a las personas, y las personas forman mercados. Recogen todos los condicionantes referentes a la población. Uno de los principales condicionantes de la demanda es la demografía. Son precisamente los grupos de las personas entre 20 y 54 años y el "nuevo segmento de la tercera edad" las claves de los próximos mercados. En este sentido, cobrará especial importancia la fidelización de los clientes a lo largo de un ciclo más largo de consumo.

Desde hace 20 años la situación demográfica de los países en desarrollo se caracteriza por un descenso continuo de la tasa de natalidad.

Las tendencias demográficas más importantes de los mercados mundiales más importantes son las siguientes:

- Tendencias de crecimiento de la población: Las tendencias del crecimiento demográfico son importantes porque ofrecen a los especialistas del marketing una indicación de la demanda de ciertos bienes y servicios. Las diferencias en los padrones de crecimiento entre mercados nacionales también pueden sugerir diferentes oportunidades comerciales internacionales para las empresas.

- Distribución de la población por edades:

- Preescolar
- Escolar
- Adolescentes
- Jóvenes adultos (25-40 años)
- Adultos edad media (40-65 años)
- Personas maduras (más de 65 años)

El cambio demográfico más destacable en Europa, Estados Unidos y los países ricos de Asia es el cambio de la estructura de edades de la población. En los tres grupos, las poblaciones nacionales van envejeciendo, y se prevé que la tendencia continúe durante los próximos años. El envejecimiento de la población refleja dos influencias. En primer lugar, hay una disminución a largo plazo de la tasa de nacimientos, de modo que hay menos jóvenes que hagan bajar la edad media de la población. Y en segundo lugar, la "escasez de nacimientos", vinculada a un menor tamaño de las familias se debe al deseo de la gente de mejorar sus niveles de vida personales, al deseo de las mujeres de trabajar fuera de casa, y a la amplia disponibilidad y a la eficacia de los métodos anticonceptivos.

- Grupos en función del nivel de educación:

- Analfabetos
- Fracasados escolares
- Bachilleres
- Licenciados
- Mater/Doctores

Conforme se desarrollan las economías de la Europa Oriental y de Asia, es de esperar que se gaste más dinero en la enseñanza. La proporción de la población con estudios aumentará y su nivel

educativo, en términos generales, mejorará. El aumento del número de gente que tenga estudios hará que aumente la demanda de productos de calidad, de libros, revistas y viajes.

- Patrones familiares: la noción de una familia ideal - mamá, papá y dos hijos - ha perdido últimamente algo de su encanto. La gente se casa más tarde y tiene menos hijos. La tendencia actual va hacia un menor número de matrimonios con hijos. Por otra parte, está aumentando el número de madres que trabajan. Las empresas que venden bienes que van desde coches, seguros y viajes hasta los servicios financieros dirigen su publicidad cada vez más hacia la mujer trabajadora. Como consecuencia del cambio en los valores tradicionales y los papeles de marido y mujer, encargándose el hombre de más funciones domésticas como la compra o el cuidado de los niños, las empresas vendedoras de alimentos y de electrodomésticos se están orientando hacia este grupo de individuos.

También se observan cambios en aspectos como los envases (existe una tendencia hacia los envases individuales), las viviendas más reducidas o más atención al segmento homosexual. En general, el número de hogares no familiares está aumentando.

- Movilidad geográfica de la población: existe una tendencia de movilidad geográfica de los ámbitos rurales a los ámbitos urbanos. Nace un nuevo concepto, el teletrabajo.

- Cambio de mercados masivos a micromercados: a esto influye el entorno demográfico. Afecta al plan de marketing, ya que habrá que elaborar un plan de marketing distinto para cada micromercado.

1.2. Entorno económico

El entorno económico está compuesto por los factores que afectan al poder adquisitivo y a las pautas del gasto de los consumidores.

- La distribución de la renta: los especialistas en marketing deben determinar la distribución de la renta de la población. Las clases económicas superiores de la sociedad se convierten en objetos primarios para los bienes caros y de lujo; los grupos de renta media cuidan más el gasto, mientras las clases inferiores podrán permitirse únicamente las necesidades básicas de alimentación, ropa y un lugar protegido de la intemperie.

- Renta muy baja (países África).
- Rentas bastante bajas (países Sudamérica).
- Rentas muy bajas y muy altas (países árabes).
- Rentas bajas, medias y altas (países europeos).
- Rentas mayoritariamente medias.

- Economías de subsistencia: se caracterizan por tener una economía agrícola que se dedica al consumo. Las pocas transacciones que se realizan son para conseguir productos de primera necesidad. Estos mercados ofrecen poco.

- Economías exportadoras de materias primas: países ricos en recursos naturales, pero pobres en todo lo demás. Pueden ser interesantes para industrias de herramientas, transportes, etc. Presentan buenos mercados para productos de lujo. Podríamos hablar de países como Arabia Saudí, por ejemplo.

- Economías en vías de industrialización: los productos manufacturados ocupan entre el 10% y el 20% de su producción. Se trata de países en vías de industrialización, economías que demandan materias primarias, acero o maquinaria pesada; pero dejan de demandar productos como papel, vestidos, comida preparada, etc. ya que estos productos los producen ellos.

- Economías industriales: exportan los bienes manufacturados y, por tanto, son economías que ya ofrecen oportunidades para la mayoría de los sectores.

1.3. Entorno natural o medio ambiente.

El entorno natural incluye los recursos naturales que las empresas necesitan como inputs o que son afectados por actividades de marketing de la compañía. La protección del entorno natural es y seguirá siendo un tema mundial clave al que se enfrentan las empresas y las personas. Las empresas deben ser conscientes de cuatro tendencias en el entorno natural:

- Escasez de materia prima: las materias primas se dividen en 3 grupos:

- Recursos infinitos (aire, energía solar, etc.).
- Recursos finitos renovables (bosques, etc.).
- Recursos finitos no renovables (petróleo, zinc, plata, etc.); este tercer grupo puede generar oportunidades para empresas fuertes en I + D (energías renovables).

- Aumento de los costes energéticos: Supone una oportunidad para aquellas empresas que sean capaces de desarrollar nuevas fuentes de energía y otra forma de utilizar esa energía. Un recurso no renovable - el petróleo - ha creado el problema más grave para el futuro crecimiento económico.

- Aumento de los niveles de contaminación: Genera oportunidades para empresas como centros de reciclaje, empresas de depuración, etc. Existe una necesidad de controlar esos niveles. Muchas empresas están respondiendo a las preocupaciones del público con productos más respetuosos con el medio ambiente, como embalajes reciclables o biodegradables, con un mejor control de la contaminación y con operaciones más eficientes desde el punto de vista energético. Aunque es de esperar que crezcan las presiones medioambientales sobre las empresas en los próximos años, las empresas deben intentar equilibrar las expectativas de la masa de consumidores respecto a los beneficios, tanto ecológicos como de rendimiento.

- El papel cambiante de los gobiernos: En la mayoría de los países, la industria se ha convertido a la ecología más por presión que por persuasión. La legislación medioambiental se ha endurecido en los últimos años, y las empresas pueden esperar que esto continúe en un futuro próximo.

Las empresas inteligentes deben seguir atentas y activas en la búsqueda de nuevas soluciones verdes para los dilemas mundiales del medio ambiente y recursos naturales.

En vez de oponerse a la regulación, las empresas deben colaborar para desarrollar soluciones de los problemas materiales y energéticos que afronta el mundo.

El factor ecológico en la sociedad actual es el más significativo del cambio socioeconómico experimentado y las próximas décadas se caracterizarán por la importancia que adquirirá lo ecológico (**Marketing Verde**).

En las previsiones existen dos tendencias de este tipo de Marketing:

A) La primera línea consiste en una orientación, únicamente de Marketing hacia el medio ambiente, sin afectar (o mínimamente) al resto de la empresa. Es un Marketing ecológico engañoso y desleal, sin incorporar los verdaderos elementos básicos a su estrategia empresarial.

B) La segunda línea puede establecerse progresivamente, a partir de la primera, ya que conlleva una gran complejidad y esfuerzo a todos los niveles empresariales. Supone la plena integración del elemento medioambiental en la empresa; se actuaría con una política ecológica correcta, legal y responsable.

Sin embargo, en el desarrollo de una política medioambiental encontramos dos dificultades: por una parte, el coste inicial derivado de las mejoras para lograr la eliminación del daño medioambiental; por otra, la insuficiente oferta de empresas de ingeniería, consultoría y bienes de equipo dedicadas a servicios medioambientales.

1.4. Entorno tecnológico.

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. La empresa debe estar atenta a las siguientes tendencias tecnológicas.

- Ritmo acelerado de cambios tecnológicos: ir al paso del cambio tecnológico es un desafío cada vez mayor para las empresas de hoy. Se están acortando los ciclos de vida tecnológica. Las empresas deben seguir de cerca las tendencias tecnológicas y determinar si dichos cambios afectarán o no a la capacidad continuada de sus productos para satisfacer las necesidades de los clientes. Las tecnologías surgidas en industrias sin aparente relación con la suya también pueden afectar a la suerte de una empresa. El ritmo acelerado de cambios tecnológicos tiene efectos sobre patrones de compra y sobre actividades de marketing.

- Altos presupuestos en I + D: la tecnología y las innovaciones requieren fuertes inversiones en investigación y desarrollo. Implica desarrollar investigaciones más orientadas al mercado.

1.5. Entorno político.

El entorno político consiste en las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que limitan e influyen en las diversas organizaciones e individuos de una determinada sociedad.

- La legislación que regula la empresa: las empresas se han de preocupar de conocer toda la legislación. Los objetivos de la legislación son:

- Proteger a las compañías las unas de las otras, para ellos se aprueban leyes para definir e impedir la competencia desleal.
- Proteger a los consumidores ante las prácticas comerciales injustas.
- Proteger los intereses de la sociedad frente al comportamiento comercial desenfrenado.

Las empresas deben conocer las principales leyes que protegen a la competencia, a los consumidores y a la sociedad. Las empresas internacionales deben conocer además las leyes regionales, nacionales y locales que afectan a su actividad de marketing internacional.

1.6. Entorno cultural.

El entorno cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan a los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad. Las empresas deben ser conscientes de dichas influencias culturales y de cómo varían entre sociedades dentro de los mercados atendidos por la empresa.

Los principales valores culturales de una sociedad se expresan en la visión que la persona tiene de sí misma, de los demás, de las organizaciones, de la sociedad, de la naturaleza y del universo. Las imágenes expresan valor que comparten personas que están dentro del mismo entorno cultural.

2. EL MICROENTORNO DEL MARKETING

El microentorno lo conforman las fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la gestión de la empresa y en la organización de las relaciones de intercambio, con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado. Para ello, es preciso conocer los puntos fuertes y débiles de la organización y posteriormente analizar las relaciones con proveedores e intermediarios orientados a alcanzar la satisfacción del público objetivo (Muñiz, 2001).

2.1. La empresa.

A la hora de diseñar planes de marketing, la dirección de marketing deberá tener en cuenta otros departamentos de la empresa, estos son:

- Alta dirección.

- Finanzas: se ocupa de encontrar y utilizar los fondos para el desarrollo del plan de marketing.

- Departamento de I + D: se ocupa de diseñar productos seguros y atractivos.

- Departamento de compras: se encarga de conseguir suministros y materiales.

- Departamento de fabricación: tiene la responsabilidad de producir con la cantidad y calidad deseadas.

- Departamento de administración: se ocupa de cuantificar los ingresos y los costes para ayudar a Marketing a conocer en qué medida está consiguiendo sus objetivos.

La organización implica a individuos que trabajan juntos, cooperan en relaciones de interdependencia y utilizan variedad de recursos con unos objetivos aceptablemente explícitos. Es una combinación de medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen. La estructura organizativa identifica el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas, dentro de un conjunto de individuos, unidades, factores materiales y funciones, con vistas a la consecución de los objetivos.

2.2. Proveedores.

Los proveedores suministran los recursos que necesita la empresa para producir sus bienes y servicios. Las incidencias del suministro pueden afectar seriamente al marketing: las escaseces o retrasos en el suministro, huelgas de trabajadores y otros acontecimientos pueden hacer perder ventas en el corto plazo y lesionar la satisfacción del cliente en el largo plazo. Los directores de

marketing deben controlar también las tendencias en los precios de sus costes directos. Unos costes que van en aumento pueden forzar a aumentos de precio que disminuyen el volumen de ventas de la empresa. Inician el canal del sistema micro ambiental de la empresa y su importancia es vital debido a que inciden en gran medida en la oferta de la empresa.

2.3. Intermediarios de marketing.

Los intermediarios de marketing son empresas que ayudan a la compañía a promocionar, vender, y distribuir sus mercancías a los compradores finales. Enlazan la producción de bienes y prestación de servicios con el uso o consumo del destinatario de los mismos y el momento del consumo y el lugar donde se consume. Proporcionan básicamente el servicio de adecuar la oferta a la demanda. Encontramos 4 tipos:

- **Distribuidores**: son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a encontrar clientes o a efectuar ventas con ellos. Se incluyen dentro de este grupo mayoristas y minoristas que compran y revenden mercancías.

- **Empresas de distribución física**: ayudan a la empresa a almacenar mercancías y a trasladarlas desde su punto de origen hasta su destino.

- **Agencias de servicios de marketing**: son empresas de investigación de mercados, agencias de publicidad, medios y consultorías que ayudan a la compañía en la selección y promoción de sus productos en los mercados adecuados.

- **Intermediarios financieros**: bancos, compañías de crédito, compañías de seguros y otras sociedades que ayudan a financiar y/o asegurar los riesgos asociados con la compraventa de bienes.

2.4. Clientes.

Existen 6 tipos de mercados atendiendo a las características de los clientes:

- Mercados de consumidores: individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal.

- Mercados industriales: organizaciones que adquieren los bienes y servicios necesarios para producir otros, con el objetivo de obtener beneficios y/o conseguir otros fines.

- Mercados de reventa o revendedores: organizaciones que compran bienes y servicios para revenderlos con beneficio.

- Mercados institucionales: organizaciones como colegios, hospitales, cárceles y otras instituciones que proveen de bienes y servicios a las personas que tienen a su cargo.

- Mercados gubernamentales: agencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para prestar servicios públicos al transferir dichos bienes y servicios a quienes los necesitan.

- Mercados internacionales: compradores extranjeros, incluyendo consumidores, productores, revendedores y gobiernos.

2.5. Competidores.

Para tener éxito, una compañía debe proporcionar al cliente mayor valor y satisfacción que sus competidores. Por ello, las empresas además de adaptarse a las necesidades de los consumidores, también deben ganar ventajas estratégicas posicionando sus ofertas adecuadamente en la mente de los consumidores.

Muchas organizaciones consideran que su competencia son exclusivamente otras marcas de la categoría de producto y olvidan que el consumidor, además de decidir qué marca comprar, decide satisfacer unas necesidades de determinada forma en detrimento de otras necesidades y formas de satisfacerlas.

2.6. Grupos de interés.

Un grupo de interés es cualquier grupo que tenga un interés o influjo real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Tipos:

- Grupos de interés financiero: las instituciones financieras - bancos, inversores, compañías de seguros, etc. - afectan a la capacidad de la empresa para obtener fondos.

- Grupos de interés de los medios: las empresas deben fomentar las relaciones con los medios de comunicación masiva.

- Grupos de interés gubernamentales: la dirección debe tener en cuenta los acontecimientos a nivel gubernamental.

- Grupos de interés de acción ciudadana: las decisiones de marketing de la compañía pueden ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ecologistas, minorías y otros grupos de presión.

- Grupos de interés de los residentes de la zona en la que presta actividad la empresa.

- Grupos de interés en el personal de la empresa: incluyen a los trabajadores, ejecutivos, voluntarios y el propio consejo de administración. Las grandes empresas envían cartas y otras formas de comunicación para informar y motivar a sus grupos internos. Cuando el personal se siente identificado con su empresa, expande esta actitud positiva hacia los grupos externos.

También es preciso considerar otros tipos de "clientes" muy diversos que configuran los denominados grupos de interés, formados, entre otros, por los accionistas, medios de comunicación, asociaciones de consumidores o empresas y entidades financieras.

Es muy importante en todo esto la utilización de la variable comunicación, a través de las relaciones públicas, para dirigirse a los integrantes de los grupos de interés.

RESPUESTA DEL MARKETING

Muchas compañías ven en el entorno de marketing un elemento "incontrolable" al cual se tiene que adaptar. Otras compañías adoptan una perspectiva de dirección del entorno (una perspectiva de dirección en la que la compañía realiza acciones agresivas para afectar a los grupos de interés y a las fuerzas en su entorno de marketing, en lugar de limitarse a observarlo y reaccionar a sus cambios). Estas empresas toman acciones agresivas para afectar a los grupos de interés y fuerzas en su entorno de marketing. Por tanto, existen dos respuestas diferentes:

- **Reactiva**: aceptar el entorno y adaptarse.

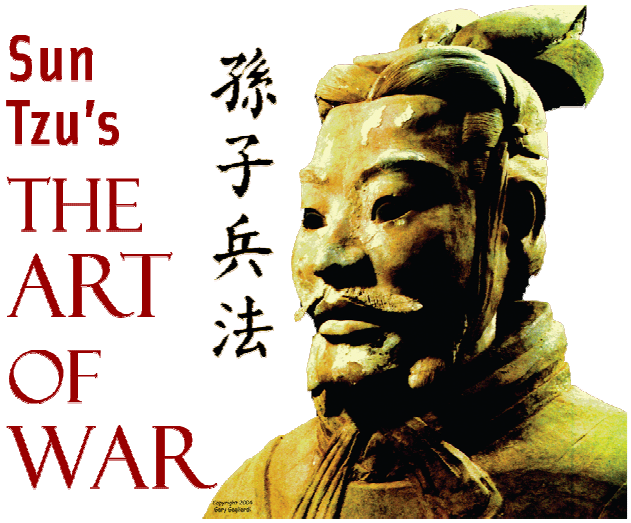
- **Proactiva**: puede actuar para intentar afectar al entorno. Por ejemplo, las empresas

editan "publirreportajes" para modelar la opinión pública.

Los directivos de marketing más avezados adoptarán un enfoque proactivo más que reactivo hacia el entorno del marketing.

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y VENTAJA COMPETITIVA

Hace unos 2.500 años (510 AC), un general chino llamado Sun Tzu, escribió un manual militar que denominó *El Arte de la Guerra*. El General concluyó que la destrucción empedernida del enemigo creaba mayores pérdidas que los logros conseguidos. El general pensaba que existían otros caminos para vencer al enemigo como el engaño, la disuasión y el minimalismo. Aunque parezca paradójico, a la hora de aplicarlo al campo de la competencia y de la guerra, el pensamiento más importante del libro es la conveniencia de neutralizar y subyugar al enemigo a que te siga, sin luchar contra él. Ésta es la razón por la que este libro, en la actualidad, se ha convertido en un *best seller* y por la que sus principios de competencia se estudian en muchas corporaciones.(Referenciado en Roger Best, 2007)



Sun Tzu, escribió un manual militar que denominó *El Arte de la Guerra* en la actualidad, se ha convertido en un *best seller* y por la que sus principios de competencia se estudian en muchas corporaciones.

3.1 EL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

En su manual el general define la estrategia competitiva como un *proceso* de desarrollo de ventajas de conocimiento para, posteriormente, atacar oblicuamente, de forma sorpresiva, obligando al enemigo a seguir tus designios. El general cree que evitando la confrontación se consiguen mejores resultados, evitando así las pérdidas significativas. Apoyándose en la ventaja del conocimiento se pueden diseñar estrategias competitivas, basadas tanto en un mejor conocimiento del terreno (clientes) como en el enemigo (competencia).

El conocimiento es la clave de la ventaja competitiva en cualquier entorno. En el mundo de los negocios, las empresas tratan de conseguir clientes, y la competencia comparte el mismo objetivo. Si una empresa carece de un conocimiento adecuado de los clientes y/o de la competencia, se encuentra con capacidades disminuidas para conseguir clientes o adquirir un crecimiento de su cuota de mercado.

3.2 COMPETENCIA Y VENTAJA COMPETITIVA

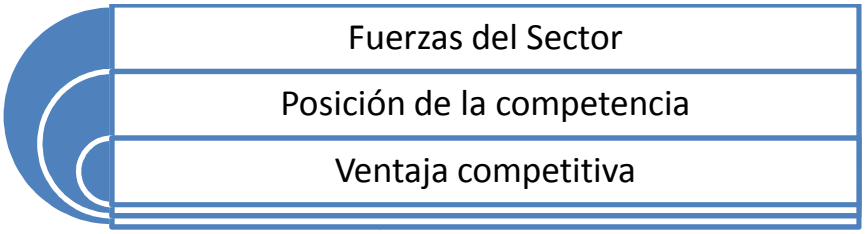
Si bien el éxito de las empresas como Google, Dell, facebook (CBN, Aceites Fino, Sofía) es impresionante, con frecuencia, resulta difícil mantener una ventaja competitiva, porque la competencia y el entorno cambian siempre. Para poder mantenerse al frente, de forma permanente, las empresas necesitan actualizar su conocimiento de los clientes y de la competencia, y realizar un seguimiento de su nivel de ventajas competitivas. Piénsese en empresas como General Motors, NBC o IBM (Telecel); no hace mucho que la posición competitiva de cada una de estas empresas, líderes en sus mercados, cambió dramáticamente. En el caso de General Motors, fue la competencia Internacional la que debilitó su posición competitiva, primero con precios bajos y luego con la mejora de los niveles de calidad de los productos. En el caso de NBC, CBS y ABC, fueron primero CNN y FOX quienes debilitaron su posición y, posteriormente, una multitud de redes de cable, e Internet. En el caso de IBM fueron Dell, Sony, Toshiba entre otras. En el caso de Telecel (hoy Tigo), fue Entel quien debilito su posición y le costó mucho levantarse.

En el análisis de la **posición competitiva** de una empresa se pueden destacar 3 temas, como se observa en la siguiente figura. El primero, el sector en el que se encuadra la empresa. El análisis del sector perfila el atractivo y la rentabilidad potencial del mercado considerado. A la hora de escoger, hay que elegir aquellos mercados que ofrezcan el mejor potencial de beneficio. Un primer importante paso en el análisis de un mercado es realizar un análisis de las fuerzas del sector en el que se encuadra el mercado considerado.

El segundo tema es vigilar la posición de la competencia. En el seguimiento de la posición en relación con la competencia se pueden utilizar unidades de medida del mercado externas, tales como la calidad relativa del producto, de los servicios, la satisfacción de los clientes, la notoriedad de la marca, o la cuota de mercado. Estas unidades de medida externa se complementan con las unidades de medida internas, tales como el coste unitario, el tiempo de procesamiento de una orden, los costes de suministro, las cuentas por cobrar o las ventas por empleado. Sin embargo, para superar sus debilidades, la empresa hará bien en imitar las prácticas de las mejores compañías, incluso aunque estén situadas fuera de su sector.

Finalmente si la empresa quiere conseguir un nivel superior de rentabilidad necesitará conseguir una fuente de ventaja competitiva sostenible. Esta ventaja puede residir en sus costes, lo que le proporcionará la posibilidad de fijar precios más atractivos; en su diferenciación, lo que le permitirá mejorar la preferencia hacia su producto o fijar precios elevados; en su marketing, lo que le permitirá contar con mayores niveles de notoriedad y disponibilidad para su producto. El propósito de éste punto es examinar cada uno de los componentes del análisis de la posición competitiva de una empresa, y explorar su utilización para desarrollar estrategias orientadas al mercado.

FIGURA: FUERZAS QUE CONFIGURAN LA POSICIÓN COMPETITIVA Y LA RENTABILIDAD



Fuente: Adaptado de Roger Best; Marketing Estratégico.

Fuerzas del sector

El primer paso en el análisis de un sector es determinar el atractivo de su entorno competitivo. Desarrollar una posición fuertemente competitiva, en un sector poco atractivo posee el potencial de pérdida de rentabilidad, incluso cuando la posición competitiva de la empresa en el sector sea relativamente fuerte. Escoger los mercados correctos (sectores correctos) en los que competir es un paso crucial en el análisis de los mercados y en el desarrollo de estrategias (Roger Best).

En la siguiente figura se indican las fuerzas que configuran el atractivo de un entorno competitivo. La situación de estas fuerzas se puede valorar en una escala, desde muy favorable a muy desfavorable. Cuanto más favorable sea la situación de las fuerzas del entorno, mayor será el potencial de beneficio del mercado. Una empresa que esté situada en un mercado con barreras de entrada bajas, barrera de salida altas, alto poder de negociación en suministradores y clientes, muchos productos sustitutivos, e intensa rivalidad entre la competencia, tendrá un potencial de beneficios menor que aquella empresa que esté situada en la posición contraria.

Barreras de entrada

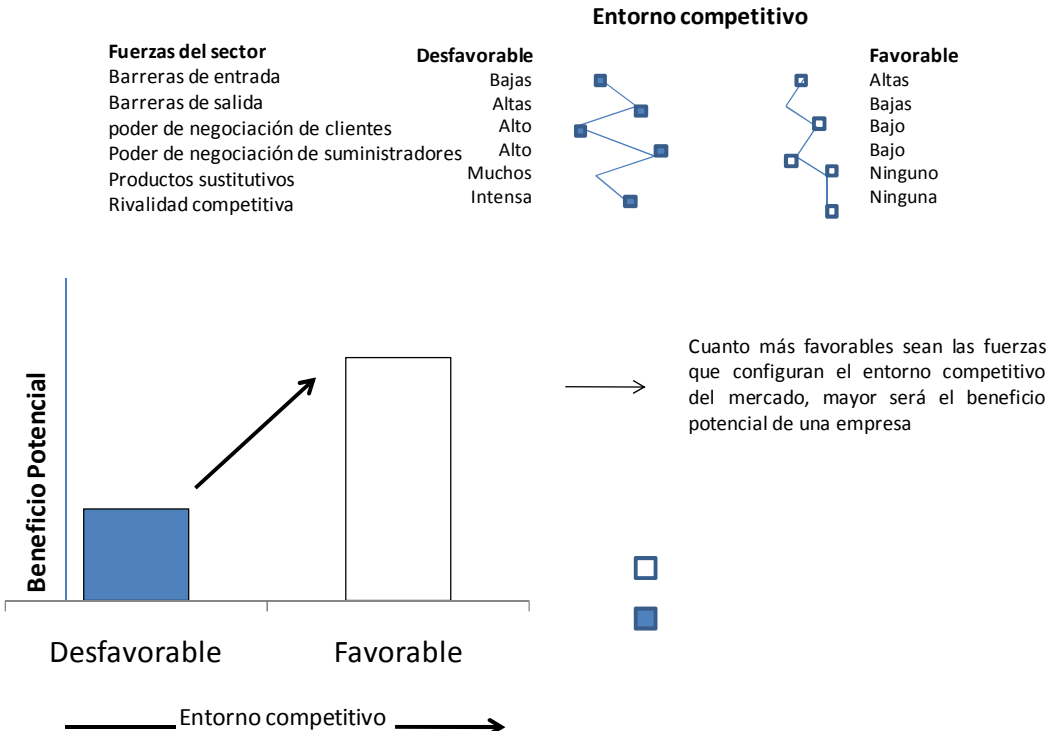
La entrada a los mercados puede bloquearse de muchas formas. Muchos mercados internacionales se encuentran bloqueados por barreras políticas. Estas barreras reducen la competencia y refuerzan el potencial de consecución de beneficios de las empresas protegidas. Otras barreras guardan relación con la tecnología o los costes productivos. Aquellas empresas que disfruten de una ventaja competitiva sostenible, en costes o en tecnología, implantan una barrera de entrada al mercado, que desanima a la competencia. A veces competir en un mercado requiere invertir niveles elevados de recursos. Así, a veces, los altos niveles de inversión en publicidad, en I+D, o en fuerza de ventas, impiden la entrada a empresas con recursos limitados. Por ejemplo, las barreras de entrada en el sector farmacéutico son relativamente altas. La necesidad de contar con patentes, la necesidad de realizar fuertes inversiones en I+D, y de contar con una amplia fuerza comercial que contacte con los médicos, dificulta la entrada de las empresas y contribuye a aumentar el atractivo de este sector y su potencial de beneficios.

Barreras de salida

El atractivo de un sector se refuerza cuando la competencia puede abandonar con facilidad el mercado. La existencia de barreras legales, de activos especializados, o la importancia estratégica del negocio, impiden con frecuencia a las empresas, abandonar mercados, cuando en base a criterios financieros deberían haberlo hecho ya. Así, una empresa farmacéutica que pierda dinero en un determinado fármaco, puede querer abandonar el negocio, pero fuerzas legales, políticas o sociales pueden crear un entorno en el cual resulte difícil renunciar. Por otra parte, la necesidad de sobrevivir puede conducir a que las empresas desarrollen prácticas competitivas que afecten negativamente a los beneficios del sector.

De la misma forma, una empresa que haya realizado fuertes inversiones en activos especializados (de capital, de personas o ambos), puede encontrar difícil abandonar un mercado, porque no resulta fácil vender estos activos o transferir su aplicación a otro negocio. Así, una empresa que se encuentre especializada en el reprocesamiento nuclear de fuel, puede encontrar muy difícil abandonar el mercado, por la especialización de sus activos. Finalmente, las empresas que dependan de productos que sean estratégicamente importantes para su imagen o para su capacidad de venta de otros productos, pueden tender a no abandonar el mercado, aunque se encuentren produciendo a un nivel de beneficios, menor del deseado.

FIGURA: ANÁLISIS DEL SECTOR: FUERZAS Y BENEFICIOS POTENCIALES



Fuente: Roger Best; Marketing Estratégico

Poder de compra de los clientes

Cuando el número de clientes sea relativamente pequeño y puedan cambiar fácilmente de suministrador, gozarán de un considerable poder de negociación de compra, lo que disminuirá el atractivo del mercado. Las asociaciones de compra de empresas poseen un poder de negociación que les permite negociar precios y condiciones de venta. De la misma forma, cuando a los clientes les resulta fácil cambiar de proveedor, fuerzan el aumento de la competencia, consiguiendo disminuir los precios y aumentar los servicios. Si además el producto o servicio tiene una importancia limitada para el cliente, su dependencia del mismo disminuye.

En el sector farmacéutico, el poder de compra de los clientes es relativamente bajo. Muchos fármacos, tales como el Prozac, tienen muchos clientes individuales, a los cuales el producto les resulta muy importante, y además tienen limitadas oportunidades de cambio. Como consecuencia de todo esto, el sector farmacéutico disfruta de unos clientes con un poder de negociación pequeño, lo que refuerza el beneficio de potencial del sector.

Poder de negociación de los suministradores

La otra cara de la moneda es el poder de negociación de los suministradores. Si una empresa es un gran comprador de una materia prima (poco importante para él) y se encuentra en un sector en el que los costes de cambio son pequeños, el poder de negociación de la empresa suministradora, en general, será pequeño. Para la empresa compradora se trata de una situación de mercado atractiva que contribuye a su potencial de beneficios. En muchas empresas del sector farmacéutico, el poder de las empresas suministradoras es relativamente pequeño, por las razones antes mencionadas, lo que contribuye al atractivo general del sector.

Productos sustitutivos

Cuanto más productos se encuentren a disposición de los clientes más fácil les resultará cambiar de marca. La facilidad de cambio de producto, intensifica la competencia y disminuye el potencial de beneficio y atractivo del sector. Por ejemplo, en el sector de refrescos existen muchos productos sustitutivos y resulta muy difícil la práctica del Price Premium. Por otra parte, si se amplía la definición del mercado, incluyendo productos como el agua mineral y las bebidas deportivas, uno puede comenzar a comprender la presión, que tal nivel de elección, se instala sobre las empresas que atiende dichos mercados. Si se quiere valorar el impacto de potenciales productos sustitutivos, a la hora de juzgar el atractivo de una industria, es importante entender el mercado, con una definición amplia. Por ejemplo, el sector farmacéutico tiene mucho menos sustitutos que el sector de bebidas o el del automóvil.

Rivalidad competitiva

Cuanto mayor sea el número de competidores existente en un sector, menor será la posibilidad de diferenciación para sus productos; cuanto mayor sea el exceso de capacidad productiva de la industria, mayor será la probabilidad de la rivalidad competitiva. Esta rivalidad competitiva tiende a disminuir los precios y márgenes de las empresas, y a aumentar sus gastos comerciales y de marketing, en la batalla para atraer y ganar la lealtad de los clientes. El resultado neto de todo esto es un entorno competitivo menos atractivo, en el que disminuye el potencial de beneficio de las empresas.

Así, la industria de los ordenadores personales se hace cada vez más competitiva, debido a la rivalidad de precios. El crecimiento del mercado ha atraído a muchas empresas que gozan de una considerable capacidad productiva. Además, la diferenciación de los ordenadores personales es cada vez menor. Estos factores, unidos a la disminución del crecimiento del mercado, han intensificado la rivalidad competitiva. En contraste con este sector, la industria farmacéutica tiene pocos competidores en cada producto específico y la diferenciación de los productos es mayor.

Posición de la competencia

Si bien se ha demostrado que la elección de la industria es un elemento muy importante en el análisis de la posición competitiva, el desarrollo de una posición adecuada en los mercados en los que se haya decidido competir, no lo es menos. Para comprender el grado en el que una empresa disfruta de una posición de ventaja competitiva, necesitamos emprender un análisis detallado de la competencia. La primera pregunta importante es:

- ¿A qué empresas competidoras deberíamos analizar? Debemos partir de una amplia definición del concepto mercado, que incluya a todos los sustitutivos significativos, sin embargo, las empresas no pueden emprender un análisis detallado de todos los competidores. Así pues, se necesita un mecanismo que nos ayude a identificar a los competidores relevantes y a priorizar la competencia a analizar, imitar y superar.

Definición de la competencia

Existen muchos caminos para identificar a las empresas competidoras. Quizá el mejor sea valorar el grado en el que los clientes consideren los productos como intercambiables. Cuanto

más cercanos se perciban los productos, más fácil será que se sustituyan el uno por el otro. De la misma forma, cuanto más diferentes se perciban dos productos, más difícil será también que los clientes cambien uno por otro. Adicionalmente, se puede pedir a los clientes que valoren la medida en la que un producto se acerca a su concepto de "producto ideal".

Análisis de la competencia

Una vez que una empresa ha identificado quiénes son sus competidores debe emprender un análisis más detallado de los mismos. Un análisis de este tipo resulta difícil de llevar a cabo y, a veces, las empresas sólo lo realizan periódicamente. Sin embargo, una empresa que dirija sus negocios, con una sólida orientación al mercado, recogerá permanentemente información de la competencia, y consiguientemente, ajustará, de forma permanente, la definición de los perfiles de la competencia, contrastando contra ellos la valoración de su competitividad.

Benchmarking competitivo

A veces, para encontrar ideas que mejoren sus posiciones competitivas las empresas tienen que observar fuera de su sector. La empresa General Mills, por ejemplo, utiliza las mismas líneas productivas para fabricar varios de sus productos. Así, destina la misma línea para fabricar patatas fritas y patatas gratinadas. Pasar de la fabricación de un producto a otro le supone cerca de 12 horas. Si bien se han hecho varios intentos para disminuir esta cifra, sólo se han conseguido mejoras muy pequeñas. Fijándose en el hecho de que los equipos de carrera de coches NASCAR realizan sus servicios de cambio, en un mínimo de tiempo, General Mills decidió analizarlos. Gracias a lo que aprendieron, consiguieron reducir el tiempo de cambio de procesos productivos a 20 minutos.

Según *(David T. Kearns, director general de Xerox Corporation) define al Benchmarking como:*

> *Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.*

El proceso de benchmarking competitivo se desarrolló inicialmente por la empresa Xerox, con el objetivo de mejorar sus posiciones en relación con los competidores clave. El proceso comienza con la identificación de las debilidades empresariales clave. En el caso de la empresa Xerox, como se describe en la siguiente figura, se trataba de errores en la facturación. Posteriormente, se busca una empresa, de reconocido prestigio mundial, en relación con la debilidad descrita[214]. De esta forma se espera conseguir el "conocimiento", para, posteriormente, desarrollar un sistema, que ejecutado de una forma exitosa, permita superar los resultados de la competencia.

[2] ROBERT, Camp: Benchmarking.

FIGURA: BENCHMARKING COMPETITIVO: ERRORES EN LA FACTURACIÓN EN LA EMPRESA XEROX

Benchmarking competitivo	Xerox: errores en la facturación
1. Identificar los puntos débiles más importantes de la empresa.	1. Xerox se dio cuenta que sus errores de facturación eran más frecuentes que las empresas de la competencia.
2. Identificar una compañía de prestigio, en relación con la debilidad descrita.	2. Xerox identificó a CITICORP, AT&T y American Express, como empresas de calidad en facturación.
3. Conseguir superar los resultados de la compañía como empresa a imitar	3. Gracias a la cooperación de American Express, la empresa Xerox desarrolló un nuevo sistema que redujo los errores en la facturación.

Fuente: Roger Best; Marketing Estratégico

El primer paso en el proceso es identificar una debilidad competitiva importante que afecte a la satisfacción de los clientes, a la rentabilidad de la empresa, o a ambas cosas. En el caso de la empresa Xerox los errores de facturación constituían una debilidad competitiva importante. Esta debilidad era una considerable fuente de frustración y dañaba la imagen global de la empresa y la satisfacción de los clientes. El segundo paso, es encontrar empresas, reconocidas mundialmente, cómo líderes en el área considerada. Xerox identificó a Citicorp, American Express y AT & T. Después de hablar con estas empresas seleccionó y obtuvo la cooperación de American Express para poder estudiar su sistema de facturación, que tenía unas tasas de error mucho más pequeñas, para un número de transacciones mucho mayor.

Una vez dentro, Xerox pudo identificar los sistemas y procesos que producían tan buenos resultados en los sistemas de facturación en American Express. Posteriormente, este conocimiento se tradujo en varios programas que se definieron para iniciar el proceso de conversión de una debilidad en una fortaleza. Se fijaron objetivos, en un esfuerzo para ir disminuyendo el número de errores.

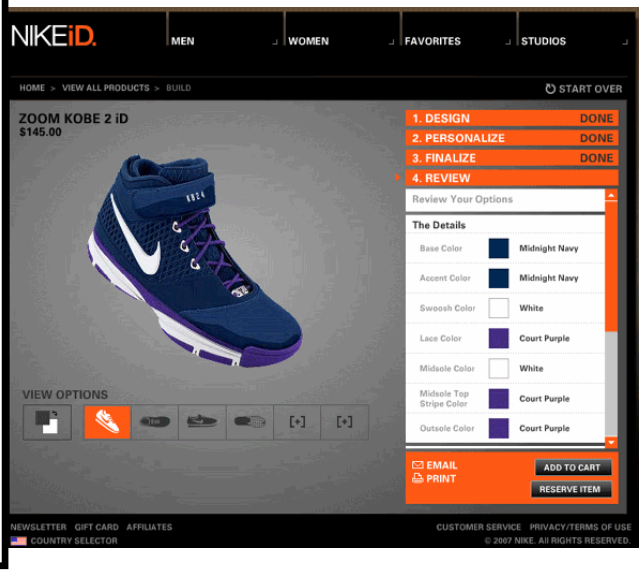
Estos esfuerzos tomaron su tiempo, pero al final, la empresa consiguió su objetivo y convirtió una debilidad en un punto fuerte. Xerox aplicó el mismo proceso al ciclo de ejecución de un pedido (tiempo entre la solicitud de un producto por un cliente y su entrega por parte de la empresa), utilizando en este caso a la empresa L.L. Bean como compañía a imitar.

Xerox, fue una de las primeras empresas que supo aplicar de forma efectiva Banchmarking competitivo.

3.3 FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

A medida que una empresa va conociendo su posición en relación con la competencia, se encuentra en mejor posición para vislumbrar posibles fuentes de ventaja competitiva. Para que un punto fuerte se convierta en una ventaja competitiva se requiere (1) que el área de ventaja relativa sea importante para los clientes y (2) que la ventaja relativa sea sostenible (no fácil de copiar por los clientes).

La empresa Wal- Mart, por ejemplo, ha desarrollado una ventaja competitiva en costes, que le permite atraer y satisfacer a un amplio público objetivo, con su oferta de precios más bajos. En contraste, la empresa Heweltt-Packard ha desarrollado su ventaja competitiva a través de la diferenciación en la innovación y en la calidad del producto, y Nordstrom, a través de la diferenciación en la calidad de su servicio. Cada una de estas empresas atrae y satisface a los clientes a través de productos y servicios diferentes y superiores. Por otra parte, la empresa Nike ha desarrollado una ventaja competitiva en marketing, con esfuerzos creativos y agresivos en comunicación y con un marketing en el punto de venta que consigue atraer y satisfacer a sus clientes.



En cada uno de estos casos, las empresas han desarrollado una fuente de ventaja competitiva que es significativa y apreciada por sus mercados. Esta ventaja competitiva constituye un punto en el que continúan trabajando diariamente, para poder mantener su nivel de competitividad. Si bien existen muchas fuentes potenciales de ventajas competitivas, a continuación se describen las tres más importantes:

- **Ventaja competitiva en costes:** una posición significativa de costes más bajos, que permite a la empresa ofrecer precios menores que la competencia y, sin embargo, alcanzar los márgenes deseados.
- **Ventaja competitiva en diferenciación:** ofrecer algo que el mercado siente diferente y a lo que le otorga mucho valor.
- **Ventaja competitiva en marketing:** un esfuerzo de marketing que consigue superar a la competencia en cobertura de ventas, distribución, reconocimiento de marca, o una combinación de estos tres factores.

4. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Otro elemento fundamental para realizar un análisis preciso del mercado es conocer el comportamiento de compra de sus consumidores. En tal sentido a continuación pasaremos a describir los aspectos más importantes de su estudio.

4.1 LA DEFINICIÓN Y EL ALCANCE DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El término comportamiento del consumidor se define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades *(*Schiffman, León y Kanuk, 2005).

Según los mismos autores, el comportamiento del consumidor se enfoca en la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. Eso incluye lo que compran, por qué lo compran, cuándo lo compran, dónde lo compran, con qué frecuencia lo compran, cuán a menudo lo usan, cómo lo evalúan después y cuál es la influencia de tal evaluación en compras futuras, y cómo lo desechan.

Todos nosotros, a pesar de nuestras diferencias, todos somos consumidores. Usamos o consumimos regularmente alimentos, ropa, vivienda, transporte, educación, muebles, vacaciones, servicios e incluso ideas. Como consumidores, desempeñamos una función vital para la salud de la economía, tanto local como nacional e internacional.

Las decisiones de compra que tomamos a diario afectan la demanda de materias primas básicas, transporte, producción y servicios bancarios; e influyen en el empleo de los trabajadores y en el uso de recursos, en el éxito de algunas industrias y en el fracaso de otras. Es decir afecta la economía local y nacional de alguna u otra manera.

Para alcanzar el éxito en cualquier empresa, los mercadólogos necesitan conocer todo lo que sea posible acerca de los consumidores: lo que desean, lo que piensan, cómo trabajan, cómo pasan su tiempo libre, por qué eligen algunos productos y no otros. Necesitan comprender los factores que afectan las decisiones del consumidor y la manera en que toman las decisiones.

Imagínese una situación donde el encargado de realizar una estrategia de marketing para un producto no conozca los factores que influyen en los consumidores y no conozca cuál es el perfil de los consumidores, está claro que no se puede planificar una estrategia sin conocer esa información.

El término comportamiento del consumidor describe dos tipos distintos de entidades:

El consumidor personal compra bienes y servicios para su consumo propio, para uso de su familia o como obsequio para otras personas. En cada uno de tales contextos, los productos son comprados para consumo final por parte de individuos, a quienes se conoce como usuarios finales o consumidores finales.

El consumidor organizacional incluye empresas con fines de lucro o no, entidades gubernamentales (locales, estatales y nacionales) e instituciones (escuelas, hospitales, etc.), todos los cuales deben comprar productos, equipos y servicios para mantener en marcha sus organizaciones.

4.2 FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

Grupo

Un grupo se define como el conjunto de dos o más personas que interactúan para alcanzar metas, ya sea individuales o colectivas. El amplio alcance de esta definición incluye a un grupo íntimo de dos compañeras de trabajo que cada semana asisten juntas a las clases de inglés y, también, a un grupo más grande y formal, como un club local de buceo, cuyos miembros comparten el interés por el equipamiento, el entrenamiento, los viajes y las excursiones relacionados con el buceo. Asimismo, esta definición abarca un tipo particular de "agrupamiento unilateral", donde un consumidor individual observa la apariencia o las actitudes de otros, quienes, sin saberlo, le sirven como modelo de roles en cuanto al consumo.

Comprensión del poder de los grupos de referencia

Desde una perspectiva de marketing, los grupos de referencia son aquellos que sirven como marcos de referencia a los individuos en sus decisiones de compra o de consumo. La utilidad de este concepto se acrecienta por el hecho de que no impone restricciones en cuanto al tamaño o a la composición del grupo, ni requiere que los consumidores se identifiquen con un grupo tangible (es decir, el grupo podría ser simbólico, como propietarios de empresas pequeñas y exitosas, directores generales de corporaciones importantes, estrellas de rock o celebridades del golf).

Los grupos de referencia que influyen en términos generales en valores o formas de comporta miento definidos reciben el nombre de **grupos de referencia normativos**. Un ejemplo, para un niño, su grupo de referencia lo constituye su familia inmediata, la cual desempeña la función de modelar sus valores y su comportamiento generales como consumidor (por ejemplo, qué alimentos deberá seleccionar para una buena nutrición, cómo vestir de manera adecuada, cómo y dónde comprar, y en qué consiste el valor de "lo bueno").

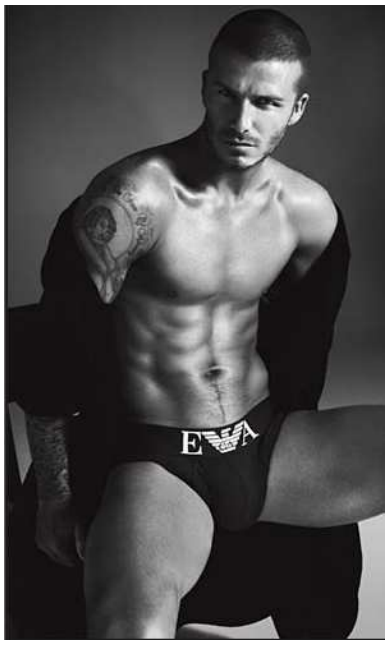
Los grupos de referencia que sirven como modelos para comparar actitudes formas de comportamiento específicas o definidas de una manera estricta, se conocen como **grupo de referencia comparativos**. Un ejemplo de éstos sería cualquier familia vecina cuyo estilo de vida nos parezca admirable y digno de imitarse (por la forma en que conservan su vivienda, sus muebles y sus automóviles, su buen gusto en el vestir).

Este caso se lo observa en la película de hollywood la Familia "The Joneses" quienes son unos expertos vendedores disfrazados como familia para ser un "grupo de referencia compartido" con la finalidad de imponer un estilo de vida en su vecindad.

Celebridades y otros grupos de referencia

Los personajes famosos, en especial las estrellas de cine, de la televisión, los conductores populares y los iconos del deporte ofrecen un tipo muy común de exhortaciones como grupos de referencia. Se calcula que en Estados Unidos el 25 por ciento de los comerciales incluye recomendaciones de celebridades. Para sus seguidores leales y en opinión de gran parte de la audiencia general, las celebridades representan una idealización del tipo de vida que la mayoría de la gente imagina que le gustaría vivir. Un análisis sobre las recomendaciones provenientes de las celebridades destacó: "La gente famosa mantiene la atención de los espectadores". Cuando Michael Jordán se retiró inicialmente del baloncesto durante cerca de dos años. A su retorno, la NBA hizo que las firmas cuyos productos él recomendaba incrementaran el valor de mercado de sus acciones en $1,000 millones, y que su contrato con Nike se extendiera hasta el año 2023. Una firma que decide contratar a una celebridad con la finalidad de que promueva su producto o servicio tiene la opción de emplear a dicha persona para que ofrezca un testimonio, que haga una recomendación, que se presente como actor en un comercial o que funja como portavoz de la compañía.

No todas las compañías creen que la inclusión de celebridades sea la mejor forma de lanzar su publicidad. Algunas firmas se abstienen de presentar celebridades porque temen que si éstas se involucran en alguna acción o suceso indeseable (como un problema matrimonial que resulte incómodo, un escándalo o una demanda penal), las noticias o la cobertura de la prensa influirían de manera negativa sobre las ventas de la marca recomendada por esos personajes. El caso de Tiger Woods es el ejemplo más reciente.



David Beckham, es una de las grandes celebridades cuya imagen es usada por las firmas más grandes del mundo como una fuerza poderosa para despertar el interés en la compra de sus seguidores.

Grupos de amistades

Por lo común, los grupos de amistades se clasifican como grupos informales porque casi nunca están estructurados y carecen de niveles específicos de autoridad. En términos de influencia relativa, después de la familia, los amigos son quienes tienen mayores probabilidades de influir en las decisiones de compra de un individuo. Los amigos satisfacen una amplia gama de necesidades: brindan compañía, seguridad y oportunidades de comentar asuntos que el individuo no trataría con los miembros de su familia. La amistad también es un signo de madurez e independencia, pues representa tanto una autonomía en relación con la familia como la formación de vínculos sociales con el mundo exterior.

Grupos para ir de compras

Dos o más personas que se reúnen para ir de compras, ya sea alimentos o ropa, o que tan sólo lo hagan para pasar el rato, se consideran un grupo para ir de compras.

Con frecuencia, esos grupos son derivaciones de grupos familiares o de amistades y, por lo tanto, funcionan como lo que se denomina compañeros compradores. Las motivaciones para salir con un compañero comprador abarcan desde una motivación social (pasar un tiempo juntos y disfrutar una comida después de realizar las compras), hasta ayudar a reducir el riesgo de la compra cuando es necesario tomar una decisión importante (así se cuenta con la compañía de alguien experto y se reduce el riesgo de hacer una compra incorrecta). En las circunstancias en que ninguno de los miembros de un grupo para ir de compras tiene muchos conocimientos acerca del producto en consideración (como en el caso de un equipo de sonido), quizá el grupo para ir de compras se reúna sólo por razones defensivas: sus miembros, se sentirán con mayor confianza si toman la decisión en forma grupal.

Grupos de trabajo

La cantidad de tiempo que pasa la gente en su trabajo, con frecuencia más de 40 horas a la semana, ofrece oportunidades para que los grupos de trabajo se constituyan como una influencia importante sobre el comportamiento de consumo de sus miembros. el *grupo formal de trabajo* está compuesto por individuos que laboran juntos como integrantes de un equipo y, por lo tanto,

tienen una oportunidad constante de influirse recíprocamente en sus actitudes y actos relacionados con el consumo. Los grupos informales de amistad y trabajo están formados por individuos que han establecido una amistad porque trabajan en la misma empresa, ya sea que formen parte del mismo equipo de trabajo o no.

Grupos o comunidades virtuales

Aunque en Bolivia es poco común, en otros países ocurre más. Los usuarios de productos crean grupos donde comparten experiencias sobre los productos que usan y ayudan a otros a elegir los productos en base a sus recomendaciones en base al uso de los productos. Muchos de estos grupos aparecen en páginas como Amazon, o .NET en forma de "reviews".

La familia es un concepto cambiante

La familia es el grupo más importante que influye en el comportamiento humano en general y en el comportamiento del consumidor en particular. Familia es un concepto que no resulta sencillo definirlo, porque tanto su composición y estructura, como las funciones que desempeñan los miembros que la integran, casi siempre están en una fase de transición. Sin embargo, en su definición tradicional**, la familia son dos o más personas que se relacionan por consanguinidad, matrimonio o adopción, y que habitan la misma vivienda**. En un sentido más dinámico, los individuos que constituyen una familia se definen como los miembros del grupo social más fundamental, que viven juntos e interactúan con la finalidad de satisfacer sus necesidades personales y recíprocas.

Clase social

La clase social es la división de los miembros de un sociedad en una jerarquía de clases con características distintivas, de manera que a los miembros de cada clase les corresponda relativamente un mismo tipo de características y, comparados con éste, los miembros de todas las demás clases posean características ya sean en mayor o menor grado.

Clase social y estatus social

Los investigadores con frecuencia miden la clase social en términos del estatus social; es decir ellos definen cada clase social según el nivel de estatus que poseen los miembros de esa clase, en comparación con los miembros de otras clases sociales. En la investigación sobre la clase social (conocida a veces como estratificación social), el estatus se refiere a menudo a las respectivas categorías de los miembros de cada clase social, en función de factores específicos de estatus. Por ejemplo, la **riqueza** (monto de los activos económicos), el **poder** (grado de elección o influencia personales sobre otros individuos) y el **prestigio** (grado de reconocimiento otorgado por otras personas) relativos son tres factores que suelen usarse en la determinación de la clase social.

Según la **teoría de la comparación social** los individuos comparan sus propias posesiones materiales con las que tienen otras personas, con la finalidad de determinar su posición social relativa. Esto resulta especialmente importante en el caso de la sociedad de mercado, donde el estatus con frecuencia se asocia con el poder de compra de los consumidores (cuánto pueden comprar). Dicho en términos simples, los individuos con mayor poder de compra o con mayor capacidad de consumo tienen más estatus.

Un concepto relacionado es el **consumo por estatus**: el proceso mediante el cual los consumidores intentan elevar su posición social basándose en su consumo o en sus posesiones llamativas. Un ejemplo de esto es la ropa, algo muy común entre jóvenes; o algunos servicios caros entre mujeres, ellas por ejemplo tratan de usar un Spa muy caro de moda para ser vistas por sus amigas y por otras personas.

Aunque la teoría de la comparación social y su actividad de consumo por estatus relacionada tienen el potencial de ser muy ilustrativas respecto del estatus y de cómo funciona éste, los investigadores del consumidor y del marketing bastante a menudo se enfocan en términos de una o varias de las siguientes variables socioeconómicas: ingreso familiar, tipo de ocupación y nivel de educación.

Cultura

En cierto sentido, la cultura es la personalidad de una sociedad, la cultura es **el conjunto total de creencias, valores y costumbres aprendidos, que sirve para dirigir el comportamiento como consumidores de los miembros de una sociedad específica.**

Las **creencias** están constituidas por el número de declaraciones mentales o verbales (como decir "yo creo que,.."), en las cuales se reflejan el conocimiento y las valoraciones particulares de un individuo en relación con algo (ya se trate de otra persona, una tienda, un producto, una marca, etcétera). Los **valores** también representan creencias; no obstante, su diferencia respecto de otras creencias consiste en que los valores satisfacen los siguientes criterios: 1. su número es relativamente pequeño, 2. desempeñan la función de servir como guía para saber cuál es el comportamiento culturalmente aceptado, 3. son duraderos o difíciles de modificar, 4. no están atados a situaciones ni a objetos específicos, y 5. gozan de una amplia aceptación de los miembros de una sociedad.

A diferencia de las creencias y los valores, las **costumbres** son modalidades evidentes de comportamiento que constituyen formas culturalmente aprobadas o aceptables de comportarse en situaciones específicas. Las costumbres están constituidas por el comportamiento cotidiano. Por ejemplo, cualquiera de las formas rutinarias de comportamiento de un consumidor, como agregar algo de azúcar y leche a su café, condimentar sus hamburguesas con ketchup, añadir mostaza a sus salchichas y comerse la ensalada después en vez de antes del plato principal, son costumbres. Las costumbres son formas usuales y aceptables de comportamiento.

La cultura satisface necesidades

La cultura existe para satisfacer las necesidades de las personas que forman una sociedad. Ofrece orden, dirección y guía en todas las fases de la resolución del problema humano, brindando métodos "auténticos y comprobados" para satisfacer necesidades fisiológicas, personales y sociales. La cultura provee normas y "reglas" respecto de cuándo se debe comer; dónde comer (en casa o la calle), qué es lo adecuado para comer en el desayuno (jugo y cereal), en el almuerzo (una sopa), en la cena ("algo caliente y bueno para la salud"), así como qué servir a los invitados en una fiesta ("una comida formal para sentarse a la mesa"), en un día de campo ("salchichas y hamburguesas asadas a la parrilla") o en una boda (champán). La cultura determina también aquello que los miembros de una sociedad consideran como una necesidad y lo que cree que es un lujo. Asimismo, la cultura también ofrece guías en cuanto a la vestimenta adecuada para ocasiones específicas (cuál es la ropa para estar en casa, y cómo vestir para ir a la escuela, al trabajo, a la iglesia, a un restaurante de comida rápida o un cine).

Las compañías que elaboran gaseosas preferirían que, para recibir su "estímulo" matinal de cafeína, los consumidores ingirieran alguno de sus productos y no el café habitual. Aunque la mayoría de la gente considera que una bebida gaseosa no es adecuada para el desayuno; el verdadero desafío para las compañías que las fabrican consiste en vencer esa cultura, no a la competencia. El café se enfrenta a jugos, leches, té (caliente y helado), diferentes tipos de bebidas gaseosas y, en la actualidad, incluso aguas con cafeína. Sin conformarse con sus "ventajas culturales", como ser la bebida típica para el desayuno y la razón del nombre del "receso para el café", los mercadólogos del café han respondido a sus adversarios mediante el lanzamiento de cafés *gourmet* y especiales (como expreso, capuchino y moka) para los adultos jóvenes (de entre 18 y 24 años de edad).

La cultura se aprende

A diferencia de las características biológicas innatas (como sexo, color de la piel o del cabello, o inteligencia), la cultura es algo que se aprende. Desde temprana edad empezamos a adquirir un conjunto de creencias, costumbres y valores de nuestro ambiente social, los cuales constituyen nuestra cultura. En el caso de los niños, el aprendizaje de esos valores y esas costumbres culturales aceptables se refuerza mediante el proceso de jugar con sus juguetes. Cuando los niños juegan, dramatizan y ensayan importantes lecciones y situaciones culturales. Este aprendizaje cultural los prepara para las circunstancias futuras de su vida.

4.3 FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA

Motivación como una fuerza psicológica

La motivación se define como la *fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción*. Esta fuerza impulsora se genera por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha.

Los individuos se esfuerzan tanto conscientes como subconscientemente por reducir dicha tensión mediante un comportamiento que, según sus expectativas, satisfará sus necesidades y, de esa manera, reducirá el estrés. Las metas específicas que eligen y los patrones de acción que realizan para alcanzar sus metas son resultado del pensamiento y el aprendizaje individuales. Las metas específicas que los consumidores desean alcanzar y los cursos de acción que eligen para lograrlas se seleccionan de acuerdo con sus procesos de pensamiento (cognición) y su aprendizaje previo. Por lo tanto, los mercadólogos deben percibir la motivación como la fuerza que induce el consumo y mediante las experiencias de éste, el proceso de aprendizaje sobre el consumidor.

Necesidades

Todos los individuos tienen necesidades: algunas son innatas, otras adquiridas.

Las necesidades innatas son de carácter fisiológico, entre ellas se incluyen las necesidades de alimento, agua, aire, vestimenta, vivienda y sexo. Como resultan indispensables para mantener la vida biológica, se considera que las necesidades fisiológicas constituyen motivos primarios o necesidades primarias.

Las necesidades adquiridas son aquellas que aprendemos en respuesta a nuestro ambiente o cultura, como las necesidades de autoestima, prestigio, afecto, poder y aprendizaje. Puesto que las necesidades adquiridas suelen ser de naturaleza psicológica, se les considera motivos secundarios o necesidades secundarias; son resultado del estado psicológico subjetivo del individuo y de sus interrelaciones con los demás. Por ejemplo, todas las personas necesitan protegerse y resguardarse del entorno, por lo que la búsqueda de un lugar dónde vivir satisface una necesidad primaria importante para una ejecutiva recientemente transferida a otra localidad. Sin embargo, el tipo de vivienda que compre o alquile podría ser el resultado de sus necesidades secundarias. Quizá busque un lugar donde ella y su esposo reciban cómodamente a grupos grandes de invitados (y satisfacer necesidades sociales); también podría desear vivir en una colonia elegante para impresionar a sus amigos y familiares (y satisfacer necesidades de autoestima). De esta manera, el lugar donde un individuo finalmente decida vivir le serviría para satisfacer sus necesidades tanto primarias como secundarias.

Tipos y sistema de necesidades

Durante muchos años, los psicólogos y otros estudiosos del comportamiento humano han intentado desarrollar una lista de las necesidades humanas. Aunque hay pocos desacuerdos en cuanto a las necesidades fisiológicas específicas, existen discrepancias considerables en lo referente a las necesidades psicológicas.

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Abraham Maslow, psicólogo, formuló una teoría de la motivación humana que se basa en la noción de que existe una jerarquía universal de las necesidades humanas. La teoría de Maslow identifica cinco niveles de necesidades humanas. Esta teoría postula que los individuos buscan satisfacer sus necesidades de nivel menor antes de que surjan en ellos otras necesidades de nivel mayor. El nivel inferior de necesidades crónicamente insatisfechas que experimenta un individuo sirve para motivar su comportamiento. Cuando una necesidad quedó "suficientemente" satisfecha, emerge una nueva necesidad (más alta) que el individuo se siente motivado a satisfacer. Cuando se satisface esa segunda necesidad, emerge otra nueva (más alta todavía) y así sucesivamente. Por supuesto, si se experimenta de nuevo un estado de insatisfacción en alguna necesidad de nivel más bajo (como sed), ésta puede volver a convertirse temporalmente en la necesidad dominante.

Para mayor claridad, ninguna necesidad se satisface por completo jamás. Por tal razón, aunque hasta cierto punto siguen motivando el comportamiento, todos los niveles de necesidades que se localizan por debajo del nivel actualmente dominante —la principal fuerza interna que impulsa al individuo—, el motivador principal es el nivel de la necesidad más baja que continúa estando mayormente insatisfecha.

Necesidades fisiológicas

En la teoría de la jerarquía de necesidades, las de carácter fisiológico representan el primer nivel y el más básico de las necesidades humanas. Entre estas necesidades, que son indispensables para sostener la vida biológica, se encuentran alimento, agua, aire, vivienda, vestido, sexo; son todas las necesidades primarias.

Según Maslow, las necesidades fisiológicas son dominantes cuando están insatisfechas: "Para el hombre que padece hambre en un grado extremo y peligroso, no existe ningún otro interés más que el alimento. Sueña con comida; recuerda la comida, piensa en comida, se emociona solamente por la comida, lo único que percibe es la comida y su único deseo es comer." En el caso de la mayoría de la gente en nuestra sociedad, las necesidades de este tipo están satisfechas en general y son dominantes las necesidades de alto nivel. Pero, las vidas de personas sin vivienda, se enfocan en buscar la satisfacción a sus necesidades fisiológicas: alimento, ropa y un lugar donde vivir.

Necesidades de seguridad

Una vez que se satisface el primer nivel de necesidades, las necesidades de seguridad y tranquilidad se convierten en la fuerza que impulsa el comportamiento del individuo. Estas necesidades no sólo se refieren a la seguridad física, sino que incluyen orden, estabilidad, rutina, familiaridad, y control sobre la propia vida y el ambiente. La salud y la disponibilidad de servicios médicos son intereses de seguridad relevantes. Las cuentas de ahorro, las pólizas de seguro, la educación y la capacitación vocacional son medios por los cuales los individuos satisfacen su necesidad de seguridad.

Necesidades sociales

El tercer nivel de la jerarquía de Maslow incluye necesidades como amor, afecto, pertenencia y aceptación. Las personas buscan establecer relaciones humanas con otros individuos; asimismo, se sienten motivadas para amar a sus familiares. A causa de la importancia que nuestra sociedad concede a los motivos sociales, los anunciantes de muchas clases de productos enfatizan el atractivo de la aceptación social en su publicidad.

Necesidades de autoestima

Cuando las necesidades sociales están más o menos satisfechas, el cuarto nivel de la jerarquía de Maslow se vuelve operativo. Este nivel es el que corresponde a las necesidades de autoestima. Dichas necesidades pueden tener orientación hacia el interior, el exterior o ambas direcciones. Las necesidades de autoestima dirigidas al interior reflejan la necesidad individual de autoaceptación, autoestima, éxito, independencia y satisfacción personal por un trabajo bien realizado. Entre las necesidades de autoestima dirigidas al exterior se encuentran las necesidades de prestigio, reputación, estatus social y reconocimiento de los demás. El supuesto deseo de "alardear" por logros y el éxito personal a través de los bienes materiales es un reflejo de una necesidad de autoestima orientada hacia el exterior.

Necesidad de autorrealización

Según Maslow la mayoría de los individuos nunca satisfacen las necesidades de su autoestima lo suficientemente como para ascender al quinto nivel, es decir, a la necesidad de autorrealización (autosatisfacción), la cual se refiere al deseo de un individuo por desarrollar su máximo potencial: llegar a ser todo aquello de lo que sea capaz.

EJEMPLO. El deseo de un hombre joven de llegar a ser estrella en los juegos olímpicos lo impulsará a trabajar varios años para convertirse en el mejor de su especialidad deportiva. Una artista siente la necesidad de expresarse sobre un lienzo; en tanto que un científico investigador se esforzaría al máximo por encontrar un nuevo medicamento que erradique el cáncer. Algunas de las empresas más grandes en Estados Unidos contratan expertos en motivación para que convenzan a sus empleados altamente remunerados de que deben mirar más allá del salario, e inducirlos a encontrar gratificación y satisfacción consigo mismos en el propio lugar de trabajo, es decir, a que consideren sus empleos como un camino que les ayudará a ser "todo lo que pueden llegar ser".

Personalidad

La personalidad se define como las características psicológicas internas que determinan y reflejan la forma en que un individuo responde a su ambiente.

En esta definición se destacan las *características internas,* es decir, aquellas cualidades, atributos, rasgos, factores y hábitos característicos que distinguen a una persona de las demás, incluso de personas de su misma familia, es decir no hay personalidades idénticas ni siquiera entre hermanos gemelos.

La personalidad tiende a influir en la selección de productos que realiza un individuo: afecta la manera en que los consumidores responden a la publicidad y cuándo, dónde y cómo consumen ciertos productos o servicios en particular. Por lo tanto, conocer la personalidad de las personas ha demostrado su utilidad en el desarrollo de las estrategias de segmentación del mercado.

Percepción

La percepción se define como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo. Se afirma que así es "como vemos el mundo que nos rodea". Dos individuos podrían estar expuestos a los

mismos estímulos aparentemente en las mismas condiciones; sin embargo, la forma en que cada uno de ellos los reconoce, selecciona, organiza e interpreta constituye un proceso altamente singular, basado en las necesidades, valores y expectativas específicos de cada persona.

Las personas actúan y reaccionan basándose en sus percepciones, no en la realidad objetiva. Para cada individuo, la *realidad* es un fenómeno totalmente único, que se basa en sus necesidades, deseos, valores y experiencias. De manera que para el mercadólogo, las percepciones del consumidor resultan mucho más importantes que su conocimiento de la realidad objetiva. Si uno reflexiona acerca de esto, lo que importa no es lo que realmente es, sino lo que los consumidores *creen* que es, lo que influye en sus acciones, sus hábitos de compra, sus pasatiempos, etcétera.

Aprendizaje del consumidor

El aprendizaje del consumidor se define como el proceso mediante el cual los individuos adquieren los conocimientos y la experiencia, respecto de compras y consumo, que aplican en su comportamiento futuro. Vale la pena destacar varias cuestiones de esa definición.

El aprendizaje es un proceso; es decir, evoluciona y cambia permanentemente como resultado de los conocimientos recién adquiridos (los cuales provienen de lecturas, discusiones, observaciones o reflexiones); o, de la experiencia real. Los elementos que se incluyen en la mayoría de las teorías del aprendizaje son motivación, señales, respuesta y reforzamiento.

Actitudes

Actitud es una predisposición aprendida que impulsa al individuo a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado. Cada uno de los elementos de esta definición describe alguna propiedad importante de una actitud específica y es fundamental para entender la función que desempeñan las actitudes en el comportamiento del consumidor.

Los investigadores del consumidor valoran las actitudes ya sea formulando preguntas o logrando inferencias a partir del comportamiento de la gente. Por ejemplo, si un investigador interroga a una consumidora y se entera de que ella compra artículos hipoalergénicos Nivea para el cuidado de la piel, y que incluso los recomienda a sus amigas, el investigador probablemente inferirá que esa consumidora tiene una actitud positiva hacia los productos Nivea. Este ejemplo ilustra el hecho de que las actitudes no se observan de manera directa, sino que deben inferirse a partir de lo que las personas dicen o hacen. Además, el ejemplo anterior sugiere que el comportamiento del consumidor, la consistencia en sus compras, recomendaciones a los demás, clasificaciones, creencias, evaluaciones e intenciones— se relaciona con las actitudes.

4.4 EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

Según "Schiffman, León y Kanuk" en el individuo se puede identificar cinco papeles que la gente podría desempeñar en una decisión de compra

- ✓ **De iniciador**: el primero que sugiere la idea de comprar el producto o servicio.
- ✓ **De influencia**: la persona cuya opinión o consejo influye en la decisión.
- ✓ **De decisión:** la persona que decide respecto a cualquier componente de una decisión de compra: si comprar o no, que, como y donde comprar.
- ✓ **De comprador**: la persona que efectúa la compra propiamente dicha.
- ✓ **De usuario**: persona que consume o utiliza el producto o servicio.

Y las etapas del **proceso de decisión de compra** comprenden las siguientes cinco etapas:

1. Reconocimiento de problemas

El proceso de compra se inicia cuando el comprador reconoce una necesidad, que puede ser accionada por estímulos internos (hambre, sed) o externos al ver algo. Los mercadólogos necesitan identificar las circunstancias que activan una necesidad; lo que permitirá desarrollar una estrategia de marketing que active el interés de los consumidores.

2. Búsqueda de información

Un consumidor estimulado buscara más información, podemos distinguir dos niveles de estimulo, la atención realzada, en donde la persona simplemente se vuelve más receptiva a la información acerca de un producto, y el siguiente nivel, en donde la persona podría iniciar una "búsqueda de información activa": Busca material de lectura, consulta a otros, visita tiendas.

Algo de interés crucial para el mercadólogo son las principales fuentes de información a las que el consumidor recurre: fuentes personales (familia, amigos), fuentes comerciales (publicidad, vendedores), fuentes públicas (medios masivos, organizaciones de consumidores), y fuentes de experiencia (manejar, examinar, usar el producto).

Generalmente se recibe la mayor cantidad de información a través de las fuentes comerciales, sin embargo la más eficaz proviene de las fuentes personales. La fuente comercial normalmente informa, y la personal legitimiza o evalúa.

Del "conjunto total de marcas", el consumidor solo conocerá un subconjunto de ellas, el "conjunto de conciencia", algunas satisfacen los criterios de compra iníciales, "conjunto de consideración", y a medida que reúne más información, solo unas pocas marcas quedan, "conjunto de elección", y sobre estas se tomará la decisión final.

3. Evaluación de alternativas

Existe un solo proceso de evaluación que todos los consumidores utilicen o que un consumidor use en distintas situaciones de compra. Hay varios procesos de evaluación de decisiones, y los modelos más modernos ven en ellos una orientación cognoscitiva, es decir que consideran que el consumidor se forma juicios principalmente sobre una base consciente y racional.

El consumidor está tratando de satisfacer una necesidad, está buscando ciertos beneficios, y ve a cada producto como un conjunto de atributos con distintas capacidades para proporcionar los beneficios que se buscan para satisfacer una necesidad.

Los consumidores varían respecto a que atributos consideran más pertinentes y la importancia que le dan a cada uno, el mercado de un mismo producto, puede segmentarse según atributos que llaman la atención a diferentes grupos de consumidores.

El consumidor desarrolla un conjunto de creencias de marca acerca de la posición que tiene cada marca respecto a cada atributo, y este conjunto de creencias constituye la imagen de marca.

4. Decisión de compra

Dos factores pueden interponerse entre la intención y la decisión de compra: **las actitudes de otros**. El grado en que la actitud de otra persona reduce la alternativa que uno prefiere depende de dos cosas: la intensidad de la actitud negativa de la otra persona hacia la alternativa preferida, y la motivación que tiene el consumidor para acceder a los deseos de otra persona.

El otro elemento lo constituyen los **factores situacionales** inesperados que podrían surgir y modificar la intención de compra. En la decisión de modificar, posponer o evitar una

compra, influye marcadamente el riesgo percibido, el cual variara según el dinero en juego, el grado de incertidumbre de los atributos y la confianza en si mismo que se tiene el consumidor.

Al ejecutar una decisión de compra, el consumidor puede tomar hasta cinco subdecisiones: una decisión de marca, una de proveedor, una de cantidad, una de tiempo y una de método de pago.

5. Conducta posterior a la compra

Después de comprar el producto, el consumidor experimentara cierto nivel de satisfacción o insatisfacción. La tarea del mercadólogo no termina con la compra, debe vigilar la satisfacción y las acciones posteriores y los usos, evaluar si el consumidor queda satisfecho con la compra.

4.5 EL NEUROMARKETING

En la década del 90, cuando se publicó por primera vez Marketing Total (Kotler 1996), se estaban produciendo avances notables en el conocimiento científico sobre el funcionamiento del cerebro humano y ya se vislumbraba su enorme campo de aplicación en la gestión de marketing (Malfitano, Arteaga y Romano; 2010).

En aquella época, la posibilidad de indagar los mecanismos mentales que ponen en funcionamiento los pensamientos, recuerdos, sentimientos, emociones, aprendizaje y las percepciones que determinan la conducta de los clientes se vislumbraba como una especie de "promesa" del marketing del futuro.

De esta manera nace el Neuromarketing, remite a una disciplina moderna, producto de la convergencia de conocimientos procedentes de las neurociencias y el marketing, cuya finalidad es comprender y satisfacer, cada vez mejor, las necesidades y expectativas de los clientes. Precisamente, las neurociencias buscan entender los procesos a nivel celular y molecular por los cuales el cerebro produce actos cognitivos y de comportamiento específicos, y es precisamente la investigación y comprensión de todo lo que acontece en este órgano lo que determina el comportamiento de las personas y hará más exitosa la gestión de las organizaciones modernas que sean capaces de comprenderlas.

Ya se ha demostrado que todas las capacidades mentales, como la memoria, percepción, imaginación, lenguaje y pensamiento tienen una compleja estructura subyacente en el cerebro.

Las neurociencias cognitivas mejoran nuestra comprensión de estas capacidades, delineando los procesos componentes y especificando la forma en que éstos interactúan.

Por ello, muchos consultores, economistas y especialistas en management, con la ayuda de neurofisiólogos, se han comprometido en investigar cómo los sistemas sensoriales del cerebro codifican la información procedente del mundo exterior, es decir, cómo hace el sistema nervioso para traducir la enorme cantidad de estímulos a los que está expuesto un individuo al lenguaje del cerebro.

Hoy sabemos que un estímulo sensorial, que podemos imaginarlo como un bit de información, por ejemplo, un sonido, provoca en el cerebro una reacción por la cual una neurona sensorial se activa eléctricamente. Esta información, de manera química, pasa a una neurona vecina, que a su vez se activa eléctricamente y propaga el mensaje.

Entonces, podemos pensar que el modo en que almacenamos un determinado estímulo puede explicarse a través de un modelo de redes neuronales. En esta compleja red de neuronas que se interconectan entre distintas zonas del cerebro, las conexiones pueden reforzarse con la experiencia cuando el estímulo es repetido.

Como vemos, estos conocimientos son centrales en la actividad de marketing. Para comprenderlos, piense el lector, simplemente, en la relación que se genera entre un cliente y una marca como consecuencia de los estímulos que recibe y de su propio aprendizaje.

Ya no hay duda de que los recuerdos que surgen en la mente a través de la interacción sinérgica de varios componentes del cerebro humano determinan nada menos que la fidelidad a determinadas marcas. En otros términos: del mismo modo que los seres humanos solemos "conectarnos" con otras personas, también existe "una conexión" con las marcas.

La importancia de la investigación de los mecanismos cerebrales que determinan la conducta frente al consumo se debe a que gran parte de la motivación humana se genera por debajo del nivel de consciencia.

Precisamente, la neuroeconomía moderna ha demostrado que los humanos no somos totalmente racionales en la toma de decisiones porque nuestro cerebro busca continuamente patrones con significado, incluso donde no los hay. Estos descubrimientos pusieron en tela de juicio los postulados de la economía clásica sobre la capacidad del hombre para razonar y planear de manera lógica todas las situaciones.

En el mundo del marketing, la aplicación de técnicas neurocientíficas a la investigación de todos los aspectos que involucra su campo de acción: comunicaciones, producto, precios, marca, posicionamiento, mercado meta, planeamiento estratégico y canales, entre otros, está registrando un avance notable.

Sin duda alguna, un análisis exhaustivo del pensamiento y del procesamiento de la información en el cerebro del cliente permitirá inferir su conducta posible, y para ello es necesario comprender cómo se producen los mecanismos que desencadenan las actividades mentales.

Tal vez Ud. se pregunte si existe un encuadre ético en la aplicación de estas técnicas. Nuestra respuesta es sí, siempre y cuando no perdamos de vista que el principal objetivo del marketing es comprender y satisfacer, cada vez mejor, las necesidades y deseos de los clientes, y en la actualidad esto puede hacerse con un alto grado de certeza si incorporamos los avances que se han producido en el campo de las neurociencias. (Malfitano, Arteaga y Romano; 2010).

5. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE ACTIVIDADES

El propósito de un análisis de la cartera de producto es ayudar a una empresa con múltiples negocios a decidir cómo asignar sus escasos recursos entre los distintos mercados-productos en los que compite. En general el procedimiento consiste en clasificar de manera cruzada cada actividad con respecto a dos dimensiones interdependientes: la atractividad del mercado de referencia en el que opera la empresa, y su capacidad para obtener ventajas de las oportunidades dentro del mercado. Se ha desarrollado varios modelos de análisis, utilizando las representaciones matriciales en las que se emplean diferentes indicadores para medir las dimensiones de atractividad y competitividad (Lambin, Gallucci y Sicurello). A continuación nos concentramos en el método más conocido.

A. ANÁLISIS DE LA CARTERA PRODUCTO-MERCADO (ANÁLISIS PORTFOLIO O BCG)

El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por el *Boston Consulting Group*, a finales de los años sesenta y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portfolio (Muñiz)

Este enfoque considera el *cash flow* (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

Es importante que se consiga un equilibrio dentro de la empresa, para ello los productos excedentarios, que estén dando liquidez a la empresa, deben financiar a los deficitarios.
El enfoque del BCG parte de dos premisas:

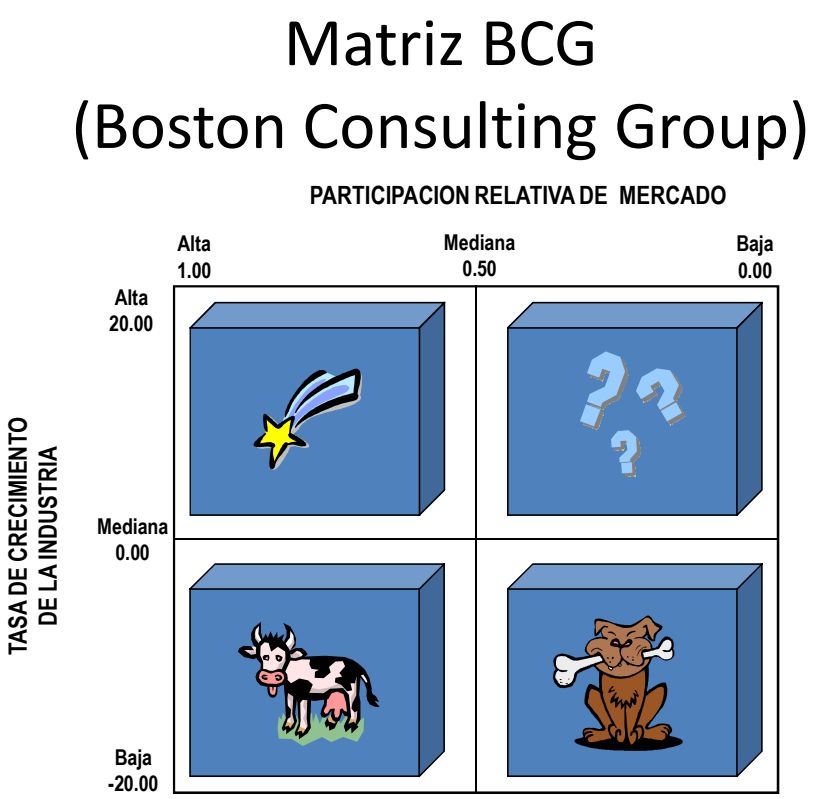
- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).

- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Así pues, la estrategia asociada a cada «centro de estrategia» vendrá determinada por los dos factores de los que depende el *cash flow* de la empresa, esto es, al ser el *cash flow* una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la empresa o sector, las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir.

A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, los de la competencia e incluso redes de franquicia. Una vez conocidas las variables que enmarca la matriz de crecimiento-cuota de mercado, el siguiente paso es la construcción de dicha matriz.

FIGURA: MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN BCG



Fuente: Rafal Muñiz, Marketing en el siglo XXI.

Estos conceptos de tasa de crecimiento y cuota de participación, debidamente combinados, permitieron al *Boston Consulting Group* efectuar una clasificación de los productos, según el posicionamiento de los mismos, de cara a analizar la cartera, atendiendo a su capacidad de generación o consumo de ingresos, y como consecuencia, establecer diferentes estrategias. La representación gráfica de estas variantes se realiza plasmando en el eje de abscisas la cuota de mercado conseguida y en el eje de ordenadas, la tasa de crecimiento del producto respecto a su mercado. De esta manera se obtiene una matriz o tablero dividido en cuatro cuadrantes. Cada uno de éstos representa la posición de un producto, atendiendo a su capacidad de generación de flujos (*cash flow*) y a sus necesidades monetarias. Así se establecen diferentes categorías de productos o grupos de productos. En el gráfico de la matriz, las coordenadas (X - X') e (Y - Y') indican la media del sector, tanto de la cuota de participación en el mercado como de la tasa de crecimiento.

Diversos autores mantienen que el eje de coordenadas (X - X') es equivalente a la masa crítica, es decir, que su tasa de crecimiento está por encima o por debajo del 10 por 100; en la práctica, esto no es posible ni útil ya que en etapas de ralentización de un determinado sector, crecer por encima del 5 por 100 puede situar a la empresa por encima de la competencia convirtiendo sus productos en estrella o niños.

a. PRODUCTOS INTERROGANTE-NIÑOS

Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y,

por supuesto, aumentarlas. Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución... que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella».

c. PRODUCTOS ESTRELLA

Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Éstos se caracterizan por tener un *cash flow* equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado. Algunas compañías abandonan el producto en esta fase para mantener un liderazgo de imagen.

d. PRODUCTOS VACA LECHERA

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Éstos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos «interrogantes», su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos «estrella».

Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por «productos estrella».

e. PRODUCTOS PERRO

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros». Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Las unidades situadas en esta zona podrán ser:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».
- Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros».

Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables. Existen competidores con mejores costes, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos.

Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde «den de sí» o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla. Asimismo, hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos. Excepción a lo aquí expuesto son todos los productos realizados artesanalmente cuyos ingresos económicos son positivos, pero que la propia filosofía de elaboración no les permite la fabricación en serie y, por tanto, el crecimiento.

B. CARTERA IDEAL DE PRODUCTOS

Atendiendo a la clasificación realizada por el BCG, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera, es decir, deben tener introduciéndose en el mercado productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos a través de los cuales se realizarán inversiones y acciones de investigación y marketing en los anteriores.

También pueden tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado. La representación gráfica de la cartera se realiza mediante una nube de puntos, ubicando éstos en el lugar que les corresponda por su participación en el mercado y tasa de crecimiento.

C. DIFERENTES TIPOS DE ESTRATEGIAS PARA LA CARTERA DE PRODUCTOS

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada, depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia.

Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

- ***Aumentar la cuota de mercado*:** puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad, en el primer caso; o, en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.
- ***Conservar la cuota de mercado***: que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.

- ***Cosechar:*** consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el *cash flow*, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.
- ***Retirarse:*** consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN Y DE APLICACIÓN

1. La empresa donde trabaja ha realizado o realiza análisis sobre su entorno de marketing. ¿Qué información específica del entorno de marketing tiene? ¿Identificó más oportunidades o amenazas?
2. Explique que es competencia y ventaja competitiva. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa donde se encuentra trabajando?
3. Explique el comportamiento de compra de los clientes que frecuentan la empresa donde trabaja. (Utilice el modelo del presente capítulo)
4. ¿Cuál es la importancia de hacer un análisis de la cartera de actividades de una empresa?
5. Identifique cuatro productos de su empresa y aplique la matriz BCG
6. Visite la página “www.aopeb.org” y explique las estrategias de marketing que utiliza esta Asociación.

CAPÍTULO

3

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

"No hay inversión más rentable que la del conocimiento"
(Benjamín Franklin)

"Uno se defiende cuando dispone de medios suficientes; y ataca cuando dispone de medios más que suficientes." (Sun Tzu)

Objetivos del capítulo

Después de estudiar el presente capítulo, el estudiante estará en condiciones de:

- Entender las diferentes visiones de estrategias.
- Comprender los objetivos y riesgos asociados con la elección de una estrategia genérica, estrategia de desarrollo y las estrategias competitivas.
- Comprender los últimos acontecimientos que afectan a la estrategia de marketing.

Contenido del capítulo:

1. Estrategias básicas en los mercados existentes . Estrategias competitivas de M. Porter
2. Estrategias de crecimiento (Producto - Mercado)
3. Elección de una estrategia por posición competitiva
4. Acontecimiento recientes que afectan a la función estratégica del marketing
5. Estrategia en internet y marketing viral

Para elaborar una estrategia de desarrollo es importante clarificar la ventaja competitiva sostenible, que servirá como base para las acciones estratégicas y tácticas futuras. En otras, palabras, ¿qué ventaja es "sostenible" en un mercado-producto dado?. Este asunto puede examinarse en dos perspectivas: dentro del marco de los mercados existentes y en el marco de los mercados futuros (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

¿Qué es una estrategia? Pueden adoptarse dos visiones diferentes de estrategia, las cuales resultan más complementarias que opuestas. La primera posición, propuesta por M. Porter (1985, 1996), resulta relevante principalmente cuando el objetivo es apuntar a necesidades existentes o articuladas en mercados existentes; la segunda, propuesta por G. Hamel y C.K. Prahalad (1994), se orienta más hacia necesidades latentes y mercados futuros.

Competir por mercados existentes

Una primera visión consiste en seleccionar un mercado o un mercado-producto, donde la empresa quiere tener actividades, y en el cual tratará de diferenciarse de los competidores directos, ya sea a través del desempeño de actividades diferentes a la de sus competidores, o de actividades similares desempeñadas de diferentes maneras (Porter, 1996). Identificar una ventaja competitiva estratégica sostenible requiere, entonces, un análisis de la estructura competitiva, y, más específicamente, responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores de éxito en un mercado-producto o segmento dados?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a esos factores?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los principales rivales con respecto a los mismos factores de éxito?

Esta búsqueda sistemática de una ventaja competitiva sostenible está en el centro de una estrategia de diferenciación.

Competir por mercados futuros

La segunda visión de estrategia es más proactiva. El objetivo aquí es "conseguir la mejor base posible de interpretación del futuro (a través de la previsión) y a partir de allí desarrollar el poder de anticipación necesario para adaptarse de manera proactiva a la evolución del mercado" (Hamel y Prahalad, 1994). La previsión de la industria ayuda a los directivos a responder tres asuntos críticos:

- Primero, ¿qué nuevos tipos de beneficios para los clientes deberíamos buscar proveer en 5, 10 y 15 años?
- Segundo, ¿qué nuevas competencias necesitaremos construir o adquirir para ofrecer estos beneficios a los clientes?
- Tercero, ¿cómo necesitaremos reconfigurar la interfase del cliente en los próximos años?

Esta visión de estrategia es más proactiva, dado que el objetivo aquí es identificar, entender e influir en las fuerzas que dan forma al futuro de la industria. Como lo ilustran Hammel y Prahalad, la firma estadounidense Motorola tiene este tipo de visión. Más que una estrategia de diferenciación consistente en ser mejores, más rápidos, más simples, más baratos, etc.; el objetivo aquí es más fundamental, y consiste en regenerar la estrategia base de la empresa, así como reinventar la industria.

Kim y Mauborgne (1997) han propuesto cinco recomendaciones en lo que denominan un desarrollo de estrategia de valor:

- Desafiar las condiciones inevitables de la industria.
- La competencia no es el punto de referencia.
- Centrarse en lo que la mayoría de los clientes valora.

- Preguntarnos qué haríamos si estuviésemos empezando de nuevo.
- Pensar en términos de la solución total que los compradores buscan.

Para adoptar una estrategia de valor o innovación discontinua, es necesario crear soluciones a los problemas que los clientes ni siquiera saben que tienen. Descubrir nuevas soluciones significa ir más allá de las viejas soluciones y rediseñar las fronteras para crear nuevos mercados e industrias.

1. ESTRATEGIAS BÁSICAS EN LOS MERCADOS EXISTENTES (ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - M. PORTER)

Las estrategias básicas serán diferentes de acuerdo con el tipo de ventaja competitiva buscada, es decir, si se basan en la productividad, y por lo tanto en la ventaja en costos, o si descansan en un elemento de diferenciación, y se basan por tanto en un precio Premium. Porter (1980, p. 35) sugiere que existen cuatro estrategias competitivas básicas frente a la competencia: el liderazgo en costos, la diferenciación, la estrategia del especialista o la especialización en costos (Ver siguiente figura).

FIGURA: ESTRATEGIAS BÁSICAS DE MICHAEL PORTER

Fuente: Porter, Michael; Estrategia competitiva.

Estrategia de liderazgo en costos

La primera estrategia básica se basa en la productividad y se relaciona generalmente con la existencia de un efecto de experiencia.

Esta estrategia implica una vigilancia minuciosa de a) los gastos de funcionamiento, b) las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos de experiencia, c) los costos de diseño del producto y d) la minimización de los costos de servicios, ventas, publicidad, etc. El bajo costo en relación con los competidores es la preocupación principal del total de la estrategia.

Contar con una ventaja en costo constituye una protección eficaz frente a las cuatro fuerzas competitivas.

- Respecto de sus competidores directos, la empresa se encuentra en una mejor posición para resistir una posible guerra de precios, y aún obtener beneficios al mínimo nivel de precio de sus rivales.
- Los compradores fuertes sólo pueden disminuir los precios hasta el nivel del competidor más eficiente.
- Los bajos costos proporcionan una defensa frente a los proveedores poderosos, pues brinda más flexibilidad para lidiar con los aumentos de costos de insumos.
- Una posición de bajo costo proporciona barrera de entradas sustanciales en términos de economías de escala o ventaja de costos.
- Una posición de costo frecuentemente coloca a la empresa en una posición favorable frente a los productos sustitutos (Porter, 1980).

De esta manera, el liderazgo en costo protege a la empresa frente a las cinco fuerzas competitivas, porque las empresas menos eficientes son las primeras en sentir los efectos de la lucha competitiva.

Diferenciación

El objetivo aquí es dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único. Lo que la empresa tiende a hacer es crear una situación de competencia monopolista en la cual se adueña de algún poder de mercado en función del elemento distintivo (Chamberlin).

Hemos visto anteriormente que la diferenciación puede adoptar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, apariencia exterior, servicio al cliente, red de comercialización, etc. La diferenciación, como el dominio de los costos, protege a la empresa de las cinco fuerzas competitivas, pero en un modo muy diferente:

- Respecto de sus competidores directos, la diferenciación permite a la empresa aislarse de la rivalidad competitiva determinada por la lealtad de la marca y la menor sensibilidad hacia el precio. También aumenta la rentabilidad, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo.
- La lealtad de marca resultante, y la necesidad del competidor de superar la unicidad ofrecida, provee altas barreras de entrada.
- La alta rentabilidad aumenta la capacidad de la empresa para resistir los aumentos de costos impuestos por los proveedores poderosos.
- Finalmente, la empresa que se ha diferenciado por obtener la lealtad del cliente estará mejor posicionada frente a los productos sustitutos de sus competidores (Porter).

La diferenciación exitosa permite a la empresa conseguir mayores beneficios que sus rivales debido a un precio más alto que el mercado está dispuesto a aceptar, más allá del hecho de que los costos son generalmente más altos. Este tipo de estrategia no siempre es compatible con una alta participación de mercado, dado que la mayoría de los compradores no están necesariamente preparados para pagar un precio más alto, aun reconociendo la superioridad del producto.

Las estrategias de diferenciación generalmente implican grandes inversiones en marketing operativo, particularmente en gastos de publicidad para informar al mercado acerca de las cualidades distintivas del producto.

Estrategia del especialista

Una tercera estrategia consiste en concentrarse en las necesidades de un segmento particular, un grupo de compradores o un mercado geográfico, sin intentar cubrir todo el mercado. Se busca tomar un objetivo restringido y abastecerlo de manera más eficaz que los competidores, quienes se encuentran abasteciendo al mercado total.

Esto implica, la diferenciación o el liderazgo en costos, o en todo caso ambos, pero sólo frente a un objetivo particular.

Por ejemplo, un fabricante de pinturas puede decidir dirigirse sólo a los pintores profesionales excluyendo al público en general, a los fabricantes de auto y a la industria naviera. En la industria automotriz, Mercedes se dirige nada más al segmento alto de la gama, pero cubre ese segmento de manera más eficaz que otros fabricantes de automóviles que cuentan con una línea completa de modelos.

La estrategia del especialista siempre implica algunas limitaciones en la participación de mercado total alcanzable. Una estrategia enfocada puede darle a la empresa una gran participación de mercado en el segmento objetivo, pero puede limitarla en relación con el total del mercado.

Riesgos asociados con las estrategias básicas

La elección de una estrategia frente a otra no es una decisión neutral, en el sentido que implica diferentes tipos de riesgos o diferentes preocupaciones que son prioritarios dentro de la organización. La implementación de estas estrategias involucra diferentes recursos y diferente saber-hacer, que se detallan a continuación:

- Una estrategia de liderazgo en costos implica una inversión sostenible, un alto grado de competencia tecnológica, un control estricto de los costos de fabricación y de costos generales y maneja productos estandarizados para facilitar la producción.
- Una estrategia de diferenciación supone una capacidad de marketing importante, así como un avance tecnológico. La capacidad de analizar y anticipar las tendencias en las necesidades del mercado juega un papel fundamental aquí. La coordinación interfuncional entre I+D, producción y marketing también es vital.
- Finalmente una estrategia de especialista también asume las características previas frente al segmento objetivo.

2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (PRODUCTO - MERCADO)

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, ya sea en el crecimiento de las ventas, de la participación de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El tamaño es un factor que influye en la vitalidad de la empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y la dirección. Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento resulta necesario para poder sobrevivir a los ataques de los competidores, gracias a las economías de escala y los efectos de experiencia que genera (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

Una empresa puede adoptar objetivos de crecimiento en tres niveles diferentes:

1. Un objetivo de crecimiento dentro del mercado de referencia en el cual opera; nos referimos a este objetivo como de crecimiento intensivo.

2. Un objetivo de crecimiento dentro de la cadena de abastecimiento, a través de la expansión lateral, hacia arriba o por debajo de su actividad básica; se trata de un crecimiento integrado.
3. Un objetivo de crecimiento basado en oportunidades por fuera del campo normal de actividades; este crecimiento es por diversificación.

Para cada uno de estos objetivos de crecimiento corresponde un número de estrategias posibles. Resulta interesante examinarlas brevemente.

Crecimiento intensivo

Una estrategia de crecimiento intensivo es justificable cuando una empresa no ha explotado aún completamente las oportunidades ofrecidas por su producto dentro de su mercado de referencia "natural". Pueden adoptarse diferentes estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Estrategias de penetración de mercado

Una estrategia de penetración de mercado, denominada de crecimiento orgánico, consiste en tratar de aumentar o mantener las ventas de los productos actuales en los mercados existentes, se abren diversas opciones.

1. *Desarrollo de la demanda primaria:* aumentar el tamaño del mercado total a través de la Incrementando la frecuencia de compra entre los usuarios actuales,
- Incrementando la cantidad promedio comprada por oportunidad de uso,
- Identificando y promoviendo nuevos usos.

Debe notarse que esta estrategia puede beneficiar a todos los competidores, dado que influye en la demanda primaria más que en la demanda selectiva.

2. *Aumentar la participación de mercado:* aumentar las ventas atrayendo a compradores de las marcas rivales, con gastos significativos en las variables de la mezcla de marketing, por ejemplo:
- Mejorando el producto o servicio ofrecido
- Posicionando las marcas
- Aceptando reducciones sustanciales de precio
- Reforzando significativamente las redes de distribución y de servicio.

Esta estrategia, más agresiva, se observará principalmente en situaciones de mercado en las cuales la demanda primaria no es expansible una vez que alcanza su fase de madurez en el ciclo de vida del producto.

3. *Adquisición de mercados:* aumentar la participación de mercado sustancialmente a través de adquisiciones o por creación de asociaciones conjuntas (joint ventures), por ejemplo:
- Compra de la empresa competidora para obtener su participación de mercado
- Creación de una asociación conjunta (joint venture) para controlar una participación de mercado significativa.
4. *Defensa de una posición de mercado:* defender la posición actual en el mercado (por ejemplo, relaciones con los clientes, redes de distribuidores, imagen, etc) ajustando la mezcla de marketing, por ejemplo:
- Mejoras menores en el producto o servicio, o reposicionamiento
- Estrategia defensiva de precios
- Refuerzo de las redes de venta y de distribución

- Refuerzo o reorientación de las actividades de promoción.

5. *Racionalización del mercado:* modificar significativamente los mercados abastecidos para reducir costos y/o aumentar la eficacia del marketing, por ejemplo:

- Concentrarse en segmentos más rentables
- Utilizar a los distribuidores más eficaces
- Limitar el número de clientes abastecidos, fijando exigencias de cantidades mínimas por pedido
- Abandono selectivo de los segmentos de mercado.

6. *Organización del mercado:* influir, utilizando prácticas legalmente aceptadas, en el nivel de la competencia dentro de la propia industria para permitir la viabilidad económica, por ejemplo:

- Establecer reglas o directrices en las prácticas de la competencia con el apoyo de los poderes públicos,
- Crear organizaciones profesionales, por ejemplo, para mejorar los sistemas de información de mercado
- Acuerdos sobre reducción o estabilización de la producción.

Estas últimas tres estrategias tienen más carácter de tipo defensivo, ya que apuntan a mantener el nivel de penetración de mercado.

Estrategias de desarrollo de mercado

Una estrategia de desarrollo del mercado se refiere al intento de la empresa de incrementar las ventas de los productos actuales al introducirlos en mercados nuevos o futuros. Este objetivo puede alcanzarse utilizando cuatro enfoques alternativos:

1. *Necesidades inarticuladas o latentes dentro de los clientes abastecidos:* proponer soluciones a las necesidades de los clientes aún no percibidas o expresadas. El objetivo aquí es llevar a los clientes hacía nuevos productos (como la fotografía digital), educarlos y crear un nuevo mercado a través de una estrategia de marketing proactiva.
2. *Nuevos segmentos del mercado:* alcanzar nuevos (no abastecidos) grupos de clientes dentro del mismo mercado geográfico, por ejemplo:

- Introducir un producto industrial en el mercado de consumo o viceversa
- Vender el producto a otro grupo considerando la edad (caramelos a los adultos)
- Vender el producto a otro sector industrial

3. *Nuevos canales de distribución:* distribuir el producto a través de otro canal de distribución, complementario de los canales actuales, por ejemplo:

- Adoptar un sistema de marketing directo para grupos específicos de clientes
- Distribuir los productos a través de máquinas expendedoras
- Desarrollar un sistema de franquicia paralelo a la red existente

4. *Expansión geográfica:* hacia otras partes del país u otros país, por ejemplo:

- Expedir los productos hacia mercados extranjeros descansando en los agentes locales o en una empresa de comercialización internacional independiente
- Crear una red de distribución exclusiva para manejar los negocios en el extranjero
- Adquirir una empresa extranjera en el mismo sector

Las estrategias de desarrollo de mercado descansan fundamentalmente sobre el saber-hacer en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

Estrategias de desarrollo de productos

Una estrategia de desarrollo de producto consiste en aumentar las ventas, desarrollando productos nuevos o mejorados que apunten a los mercados existentes. Existen diversas posibilidades:

1. *Innovaciones discontinuas:* lanzar un nuevo producto o servicio , que representa un cambio fundamental en los beneficios ofrecidos a los clientes en el comportamiento necesario para utilizarlo. Los clientes, de algún modo, deben discontinuar sus patrones pasados para encajar los nuevos productos en sus vidas (por ejemplo, los teléfonos celulares y los servicios de banca automática).
2. *Adición de características:* añadir funciones o características a los productos existentes, con el objetivo de expandir el mercado, por ejemplo:

- Incrementar la versatilidad de un producto añadiéndole funciones
- Añadir un valor emocional o social a un producto utilitario
- Mejorar la seguridad o el confort del producto

3. *Ampliación de la gama de productos:* introducir nuevas variedades para aumentar la participación del mercado, por ejemplo:

- Lanzando diferentes presentaciones en diferentes tamaños
- Lanzando diferentes categorías de productos bajo el paraguas del nombre de marca
- Aumentar el número de sabores, esencias, colores o composiciones
- Ofrecer el mismo producto en diferentes formas o modelos

La estrategia de la extensión de la línea de productos puede llevar a una proliferación del producto y a cuestiones que tienen que ver con el canibalismo y los efectos de sinergias que deben atenderse explícitamente.

4. *Rejuvenecimiento de la línea de productos*: restaurar la competitividad total de los productos obsoletos o inadecuados, reemplazándolos con productos tecnológicos o funcionalmente superiores, por ejemplo:

- Desarrollar una nueva generación de productos más poderosos
- Lanzar nuevos modelos de los productos existentes dentro de una gama de productos “verdes” (ecológicamente amigables)
- Mejorar los aspectos estéticos del producto.

5. *Mejora de la calidad del producto:* mejorar la manera en que un producto desempeña sus funciones como un conjunto de beneficios, por ejemplo:

- Determinar el grupo de beneficios buscado por cada grupo de clientes
- Establecer estándares de calidad en cada dimensión del paquete de beneficios
- Establecer un programa de control total de la calidad.

6. *Adquisición de una gama de productos:* completar, mejorar o ampliar la gama de productos a través de medios externos, por ejemplo:

- Adquirir una empresa con una línea de productos complementaria
- Acordar con los proveedores qué productos serán revendidos con la marca de la empresa
- Crear una asociación conjunta (joint venture) para el desarrollo y la producción de un nuevo producto.

7. *Racionalización de la línea de productos:* modificar la línea de productos para reducir los costos de producción o de distribución, por ejemplo:

- Estandarización de la línea de productos o del embalaje
- Abandono selectivo de productos marginales o no rentables
- Rediseño de los productos menores

La palanca utilizada en las estrategias de desarrollo de productos es esencialmente de IyD. Estas estrategias son generalmente más costosas y riesgosas que las estrategias de desarrollo de mercado.

Crecimiento Integrador

Una estrategia de crecimiento integrador se justifica cuando una empresa puede aumentar la rentabilidad al controlar diferentes actividades de importancia estratégica dentro de la cadena de abastecimiento. Describe una variedad de acuerdos *make-or-buy* que las empresas usan para obtener un suministro rápido de materias primas estratégicas y un mercado rápido para colocar su producción. Se trata, por ejemplo, de asegurar la regularidad de unas fuentes de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución, o bien, de tener acceso a la información de una actividad para asegurar los mercados cautivos. Se establece una distinción entre integración hacia el origen, integración hacia adelante e integración horizontal.

Estrategias de integración hacia atrás

Una estrategia de integración hacia atrás generalmente se guía por la preocupación de mantener o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica, ya sea de materias primas o materiales semiprocesados, componentes o servicios. En algunos casos, la integración hacia atrás resulta necesaria porque los proveedores no tienen los recursos o el *know-how* tecnológico para fabricar los componentes o materiales que le son indispensables a la empresa.

Otro objetivo puede ser lograr acceso a una tecnología clave que puede ser esencial para el éxito de la actividad. Por ejemplo, muchos fabricantes de computadoras se han integrado hacia atrás en el diseño y la producción de semiconductores, con el objetivo de controlar esta actividad fundamental.

Estrategias de integración hacia adelante

La motivación básica para implementar una estrategia de integración hacia adelante es controlar las salidas de los productos sin que la empresa se vea asfixiada. Para una empresa de bienes de consumo se tratará de controlar la distribución a través de franquicias o contratos exclusivos, o incluso crear sus propias redes de tiendas, tal como ocurre con Yves, Rocher o Bata. En los mercados industriales, el objetivo principal es asegurar el desarrollo de industrias de transformación e incorporación hacia adelante que son las salidas naturales. Así es como algunas industrias de base participan activamente en la creación de empresas transformadoras intermediarias.

En algunos casos, la integración hacia adelante se realiza simplemente para contar con un mejor entendimiento de las necesidades de los compradores de productos manufacturados. La empresa crea, en este caso, una subsidiaria que juega el papel de unidad piloto y que busca entender los problemas de los usuarios con el objetivo de satisfacer sus necesidades de manera más eficaz. La adopción de una estrategia de "solución a un problema" generalmente implica alguna forma de integración hacia adelante. La nueva estrategia de desarrollo adoptada por Xerox nos provee un buen ejemplo de este tipo de estrategia de integración.

Estrategias de integración horizontal

Una estrategia de integración horizontal tiene una perspectiva totalmente diferente. El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores. Pueden existir varios argumentos: neutralizar un rival peligroso, alcanzar un volumen crítico que le permita poder beneficiarse de los efectos de escala y de líneas de productos complementarias, y tener acceso a redes de distribución o segmento de mercados restringidos.

Estrategias de crecimiento por diversificación

Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si la cadena de abastecimiento de la empresa presenta pocas o ninguna perspectiva de crecimiento o rentabilidad. Esto puede ocurrir ya sea porque los competidores ocupan una posición poderosa, o porque el mercado de referencia está en declive. La diversificación implica entrar en nuevos mercado-productos. Este tipo de estrategia de crecimiento es mucho más arriesgada, debido a que el salto hacia lo desconocido es muy significativo. Es usual establecer una distinción entre diversificación concéntrica y diversificación pura.

Estrategia de diversificación concéntrica

En una estrategia de diversificación concéntrica, la empresa sale de su red industrial y comercial, y trata de agregar nuevas actividades, que está relacionada con sus actividades actuales, tecnológica o comercialmente. El objetivo es beneficiarse de los efectos sinérgicos determinados por la complementariedad de las actividades, y expandir, de este modo, el mercado de referencia de la empresa.

Una estrategia de diversificación concéntrica usualmente tiene como objetivos atraer nuevos grupos de compradores y expandir el mercado de referencia de la empresa.

Estrategia de diversificación pura

En una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en nuevas actividades que no están relacionadas con sus actividades tradicionales, ni tecnológica ni comercialmente. El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos para rejuvenecer la cartera de productos. Hacia fines de 1978, por ejemplo, Volkswagen compró Triumph-Adler, que se especializa en informática y equipamiento de oficina, por esta misma razón.

Las estrategias de diversificación, son, sin duda, las estrategias más riesgosas y complejas, porque llevan a la empresa hacia territorios desconocidos. Para ser exitosa, la diversificación requiere importantes recursos humanos y financieros. Drucker (1981) considera que una diversificación exitosa requiere una base o unidad común, representada por mercados, tecnologías o procesos de producción comunes. Señala que sin una unidad base, la diversificación nunca funciona; los lazos financieros aislados son insuficientes. Otros especialistas de la gestión organizacional creen en la importancia de una cultura corporativa, o un estilo de gestión, que caracteriza a cada organización y que puede resultar eficaz en algunos campos y en otros no.

Lógicas de una estrategia de diversificación

Calori y Harvatopoulos (1988) estudiaron las lógicas de la diversificación en la industria francesa. Identificaron dos dimensiones. La primera se relaciona con la naturaleza del objetivo estratégico: la diversificación puede ser defensiva (reemplazar una actividad en declive) u ofensiva (conquistar nuevas posiciones). La segunda dimensión implica los resultados esperados de la diversificación; los directivos pueden esperar un gran valor económico (crecimiento, rentabilidad) o, ante todo, una gran coherencia y complementariedad con sus actividades actuales (explotación del saber-hacer).

De la clasificación cruzada de estas dos dimensiones surgen cuatro lógicas de diversificación, como se nos muestra a continuación:

1. **Expansión**, donde la empresa trata de reforzar su actividad (objetivo ofensivo) mientras obtiene una compleja ventaja de su saber-hacer (coherencia). Este tipo de estrategia de diversificación la ha seguido, por ejemplo, Salomón, el líder mundial en la fijación de esquís, que entra al mercado de calzado de esquí, luego en el mercado de esquí de fondo y, más recientemente, en la fabricación de palos de golf y de esquí.

2. **Relevo**, que busca reemplazar una actividad en declive (objetivo defensivo) utilizando recursos humanos muy calificados (coherencia). Esta fue la estrategia de Framatome a finales de los años setenta, cuando el mercado de las centrales nucleares comenzó a estrecharse.
3. **Despliegue,** una estrategia ofensiva que busca un elevado valor económico. Fue el caso de Taittinger, que se ha diversificado hacia la industria de la hotelería de lujo.
4. **Redespliegue,** cuya naturaleza es defensiva pero implica una búsqueda de un nuevo canal para el crecimiento. Esta estrategia fue seguida por Lafarge, que se unión con Coppée y entró en la biotecnología cuando se encontró con el declive en la industria de la construcción.

Otras dos lógicas básicas deben sumarse a estas estrategias básicas: la diversificación guiada por el deseo de mejora de la imagen (la lógica de la imagen), y la diversificación guiada por el deseo de vigilar la evolución de una nueva tecnología prometedora (la lógica de la ventana).

Diversificación estratégica basada en competencias claves

Una forma particular de diversificación se basa en los recursos o las competencias que una empresa considera fundamentales, y partes intrínsecas de su negocio base. Estas competencias claves pueden utilizarse en diferentes dominios de actividades, siempre que se respete el objetivo de la coherencia.

Como regla general, cualquier estrategia de diversificación exitosa se basa más o menos en las sinergias que surgen de la actividad principal de la empresa. La evaluación provisional de las competencias claves y las sinergias de talentos o conocimientos entre los dominios de actividad actuales y los contemplados, constituye un desafío crítico en la estrategia de diversificación. El mayor riesgo es la sobrevaluación de la sinergia entre competencias de dos campos de la actividad, como en el caso FN descrito anteriormente, y el de Bic, que fracasó en el lanzamiento de frascos de perfume de bajo precio para el mercado joven.

Es importante que la dirección general defina claramente la lógica de la diversificación desde el inicio, ya que de esta lógica dependerá el criterio para evaluar y seleccionar las actividades potenciales. Las distintas estrategias de crecimiento reseñadas en este capítulo se resumen en el siguiente cuadro:

Estrategias de crecimiento alternativas

Crecimiento intensivo: crecer dentro del mercado de referencia.

1. Estrategia de penetración: aumentar las ventas de los productos existentes en los mercados existentes:
   - Desarrollo de la demanda primaria
   - Aumento de la participación de mercado
   - Adquisición de mercado
   - Defensa de la posición de mercado
   - Racionalización de mercado
   - Organización del mercado

2. Estrategia de desarrollo de mercado: aumentar las ventas de los productos existentes en nuevos mercados:
   - Apuntar a nuevos segmentos de mercado
   - Adoptar nuevos canales de distribución
   - Penetrar en nuevos mercados geográficos

3. Estrategia de desarrollo de producto: aumentar las ventas en mercados existentes con productos nuevos o modificados:
   - Agregar características al producto
   - Extender la gama de productos
   - Rejuvenecer la línea de productos
   - Mejorar la calidad del producto
   - Adquirir la gama de productos
   - Racionalizar la gama de productos
   - Desarrollar un nuevo producto

Crecimiento integrador: crecer en el seno de la filial industrial

1. Estrategia de integración hacia el origen
2. Estrategia de integración hacia adelante
3. Estrategia de integración horizontal

Crecimiento por diversificación: crecer fuera de la filial industrial

1. Diversificación concéntrica
2. Diversificación pura

Fuente: Referenciado en Lambin (2009)

3. ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA POR POSICIÓN COMPETITIVA

Un elemento importante de una estrategia de crecimiento es la consideración explícita de la posición y el comportamiento de los competidores. La medición de la competitividad del negocio ayuda a evaluar la importancia de la ventaja competitiva de la empresa para compararla con la de sus rivales más peligrosos, y a identificar su comportamiento competitivo. La próxima tarea es desarrollar una tarea basada en una evaluación realista de las fuerzas existentes, y de determinar los medios para alcanzar los objetivos fijados.

Kotler establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; su tipología se basa en el nivel de participación de mercado detentado y distingue las siguientes cuatro

estrategias: de líder de mercado, de retador del mercado, de seguidor del mercado y de especialista (Kotler Y Keller, 2006).

ESTRATEGIAS DE LÍDER

En un mercado- producto, el líder del mercado es la empresa que tiene la posición dominante, y es reconocida como tal por sus rivales. El líder es frecuentemente un punto de referencia para los competidores, una referencia que las empresas rivales tratan de atacar, de imitar o de evitar. Los líderes de mercado más conocidos son: IBM, Procter & Gamble, Kodak, Benetton, Nestlé, L'Oreal, etc. Un líder de mercado puede considerar diferentes estrategias.

Desarrollo de la demanda primaria

El líder del mercado es usualmente la empresa que más contribuye al crecimiento del mercado de referencia. La estrategia más natural que fluye de la responsabilidad del líder es expandir la demanda primaria a través de la búsqueda de nuevos usuarios, nuevos usos y mayor utilidad de sus productos. Actuando de esta manera, el líder del mercado contribuye a expandir el tamaño total del mercado, lo que resulta beneficioso para todos los competidores. Este tipo de estrategia normalmente se observa en las primeras etapas del ciclo de vida del producto, cuando la demanda total es expansible, y la tensión entre los rivales es baja, debido al alto potencial de crecimiento de la demanda total.

Estrategias defensivas

Una segunda estrategia, abierta a una empresa con una amplia participación de mercado, es la estrategia defensiva: proteger la participación de mercado reduciendo la acción de sus rivales más peligrosos. Este tipo de estrategia la adopta frecuentemente la empresa innovadora que se ve atacada por las empresas imitadoras, una vez que el mercado se ha abierto.

Ese fue el caso de IBM en el mercado de las grandes computadoras, de Danone en el mercado de los productos frescos, de Coca- Cola en el mercado de las bebidas gaseosas, etc. Pueden adoptarse diversas estrategias defensivas:

- Innovación y avance tecnológico que desaliente a los competidores.
- Consolidación del mercado a través de la distribución intensiva y una política de línea completa que procure cubrir todos los segmentos.
- Confrontación directa mediante guerra de precios o campañas publicitarias.

Hemos visto este tipo de estrategias entre empresas tales como Hertz y Avis, Coca- Cola y Pepsi Cola, y Kodak y Polaroid.

Estrategias ofensivas

Una tercera posibilidad disponible para la empresa dominante es una estrategia ofensiva. El objetivo aquí es beneficiarse al máximo del efecto de experiencia, aumentando así la rentabilidad. Esta estrategia se basa en el supuesto de que la participación de mercado y la rentabilidad están relacionadas. En el capítulo anterior vimos que esta relación se observa principalmente en las industrias de volumen, donde la ventaja competitiva se basa en un liderazgo de costos. Su existencia también ha sido empíricamente establecida por los trabajos de PIMS (Buzzell et all., 1975), y confirmada por Galbraith y Schendel (1983). Aunque aumentar la participación de mercado sea beneficio para una empresa, siempre existe un límite más allá del cual el costo de cualquier incremento adicional se vuelve prohibitivo. Además, una posición excesivamente dominante también tiene el inconveniente de que atrae la atención de las autoridades públicas que se encargan de mantener condiciones equilibradas de competencia de mercado. Esta es la tarea, por ejemplo, de la Comisión de la competencia dentro de la Unión Europea, y de las leyes antimonopolio de Estados Unidos. Las empresas dominantes también son muy vulnerables a los ataque de las organizaciones de consumidores, que tienden a elegir los objetivos más visibles, tales como Nestlé en Suiza y Fiat y Montedison en Italia.

Estrategia de desmarketing

Una estrategia abierta a la empresa dominante es reducir su participación de mercado para evitar las acusaciones de monopolio o cuasimonopolio. Existen varias posibilidades. Primero, puede utilizar el desmarketing para reducir el nivel de la demanda en algunos segmentos, a través de un aumento de los precios, o reducir servicios o campañas publicitarias o promocionales. Otra estrategia es diversificarse hacia mercados- producto diferentes de aquellos en los que la empresa tiene una posición dominante. Finalmente, y en una perspectiva muy diferente, una última estrategia podría ser una estrategia de comunicación o de relaciones públicas con el objetivo de promocionar el papel social de la empresa frente a los diferentes públicos.

Por ejemplo, los distribuidores de productos alimenticios masivos, con una posición dominante en algunos mercados, gustan de ejercer su papel en la lucha contra la inflación a través de su política de precios y del lanzamiento a gran escala de "productos simplificados" que son entre 30 y 40% menos costosos que las marcas de fabricantes o distribuidores.

En algunos casos, la leyes antimonopolio pueden forzar a las empresas a reducirse.

ESTRATEGIAS DEL RETADOR

Una empresa que no domina un mercado-producto puede elegir entre atacar al líder del mercado y ser su retador, o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante.

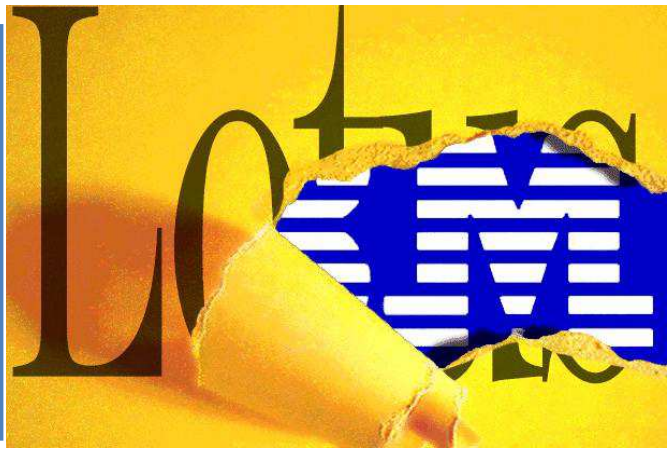
Las estrategias del retador son, por lo tanto, estrategias agresivas, con un objetivo declarado de tomar la posición del líder.

El retador enfrenta dos asuntos: a) la elección del campo de batalla desde el cual atacar al líder y b) la evaluación de su capacidad de reacción y defensa.

En la elección del campo de batalla, quien desafía tiene dos posibilidades: el ataque frontal o el ataque lateral.

El ataque frontal consiste en oponerse al competidor de manera directa, utilizando sus propias armas, y sin intentar utilizar sus puntos débiles. Para ser exitoso, un ataque frontal requiere de una relación de fuerzas muy a favor del atacante. En la estrategia militar, esta relación se fija normalmente de 3 a 1.

Por ejemplo, cuando en 1981 IBM atacó al mercado de las microcomputadoras con sus computadoras personales, sus herramientas de marketing, particularmente la publicidad, eran claramente muy superiores a las de Apple, Commodore y Tandy, que dominaban el mercado (Bussines Week, 25 de marzo de 1985). Dos años más tarde, IBM se había transformado en líder.



Los ataques laterales buscan confrontar al líder en una o varias dimensiones estratégicas en las cuales el competidor es débil o está mal preparado. Un ataque lateral, puede, por ejemplo, dirigirse hacia una región o red de distribución donde el líder no está bien presentado, o un segmente de mercado donde su producto, no está bien adaptado. Una estrategia de retador clave es lanzar un ataque de precios sobre el líder: ofrecer el mismo producto a un precio mucho menor. Muchas empresas japonesas adoptan esta estrategia en los productos electrónicos o en los automóviles (Kotler, 2006).

Esta estrategia se vuelve aún más eficaz cuando un líder conserva una gran participación de mercado. Si el líder planifica aumentar su precio, deberá enfrentar grandes costos, mientras el retador, especialmente si es pequeño, solo pierde un pequeño volumen.

Los mayores productores europeos de acero han sufrido en reiteradas ocasiones los recortes de precio ofrecidos por las mini acerías italianas Bresciani. El mismo fenómeno se observa en el mercado de aceites con las empresas vendedoras de "saldos" como Seca, de Bélgica, Uno-X de Dinamarca y Conoco de Gran Bretaña, denote las empresas dominantes (BP, Exxon, Shell, etc) tienen mucho más que perder en las guerras de precios.

Los ataques laterales o indirectos pueden adoptar varias formas. Hay una analogía directa con la estrategia militar y se pueden definir las estrategias como de desbordamiento, de cercamiento, de guerrilla, defensa móvil, etc. Para profundizar esta temática consulte a Kotler y Singh (1981), y Ries y Trout (1986).

Antes de comenzar un movimiento ofensivo, es esencial evaluar correctamente la capacidad de la empresa dominante para reaccionar y defenderse. Porter (1980) sugiere utilizar los siguientes tres criterios:

- Vulnerabilidad: ¿A qué maniobras estratégicas, a qué actos gubernamentales, a qué acontecimientos, en el conjunto de la economía o del sector, será más vulnerable el competidor?
- Provocación: ¿Cuáles son las maniobras que amenazarían los objetivos de un competidor hasta tal punto que se viera obligado a responder, quisiera o no?
- Eficacia de las represalias: ¿qué acciones podrían emprenderse que no provocaran una respuesta eficaz del competidor, aún cuando se esforzase en contrarrestarlas o en imitarlas?

El ideal es adoptar una estrategia en contra de la cual el competidor no pueda reaccionar en función a su situación actual o sus objetivos prioritarios.

Como hemos subrayado anteriormente, en los mercados estáticos o saturados la agresividad de una lucha competitiva tiende a intensificarse, ya que el objetivo principal se transforma en cómo contrarrestar las acciones de los rivales. El riesgo de una estrategia que se basa solo en guerra de marketing es que se dedica demasiada energía a sacar a los rivales de la competencia, con el riesgo de perder de vista el objetivo de satisfacer las necesidades de los compradores.

Una empresa que se concentra exclusivamente en sus rivales tiende a adoptar un comportamiento reactivo que depende más de las acciones de los rivales que del desarrollo en las necesidades del mercado. Un equilibrio apropiado entre las dos orientaciones resulta, por lo tanto, esencial (Oxenfeld y Moore, 1978).

ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR

Como hemos visto anteriormente, un seguidor es un competidor con una modesta participación de mercado, que adopta un comportamiento adaptativo al alinearse con las decisiones de los competidores. En lugar de atacar al líder, estas empresas siguen una política de "coexistencia pacífica" al adoptar la misma actitud que el líder de mercado. Este comportamiento se observa principalmente en mercados oligopólicos donde las posibilidades de diferenciación son mínimas, y las elasticidades cruzadas con respecto al precio son muy elevadas, de modo que a nadie le interesa comenzar una guerra competitiva que podría ser dañina para todos.

La adopción del comportamiento del seguidor no permite a la empresa tener una estrategia competitiva, sino todo lo contrario. El hecho de que la empresa tenga una modesta participación de mercado refuerza la importancia de tener objetivos estratégicos bien definidos, los cuales se adaptan a su tamaño y a su ambición estratégica. (Hamermersch) analizan estrategias de pequeñas empresas y muestran que pueden superar la debilidad del tamaño y alcanzar desempeños a veces superiores a los rivales dominantes.

En otras palabras, no todas las empresas con baja participación de mercado en mercados de bajo crecimiento son necesariamente "perros".

(Hamermesch), ha descubierto cuatro características principales en las estrategias implementadas por las empresas rentables de escaza participación en el mercado.

- Segmentación creativa del mercado: para ser exitosa, una empresa con baja participación de mercado debe competir en un número limitado de segmentos donde sus propias fuerzas serán más valoradas y donde los grandes competidores tengan menos posibilidades de competir.
- Uso eficiente de IyD: las pequeñas empresas no pueden competir con las grandes en la investigación fundamentas; IyD debe concentrarse fundamentalmente en la mejora de procesos que apunten a bajar los costos.
- Pensar en pequeño: las empresas con baja participación de mercado se contentan con su pequeño tamaño y prestan mayor atención al rendimiento más que al crecimiento de las ventas o participación de mercado, y a la especialización por encima de la diversificación.
- Influencia del director ejecutivo: la última características de estas empresas es la gran influencia del director general.

Una estrategia de seguidor, por lo tanto, no implica la pasividad por parte del director general de la empresa, sino que más bien su preocupación por contar con una estrategia de crecimiento que no suscite represalias del líder.

ESTRATEGIA DEL ESPECIALISTA

Un especialista se interesa por uno o pocos segmentos del mercado, pero no en su totalidad. El objetivo es ser un gran pez en un pequeño estanque, antes que un pez pequeño en un gran estanque. Esta estrategia competitiva es una de las estrategias básicas que hemos explicado anteriormente, la estrategia de concentración. La clave de una estrategia orientada es la especialización en un nicho. Para que un nicho sea rentable o sustentable, son necesarias cinco características (Kotler y Keller, 2006):

- Un potencial de beneficio suficiente.
- Potencial de crecimiento.
- Ser poco atractivo para los rivales.
- Mercado correspondiente a la competencia distintiva de la empresa.
- Barrera de entrada sustentable.

Una empresa que busca un nicho debe enfrentar el problema de encontrar la característica o criterio sobre el cual construir su especialización. Este criterio puede relacionarse con un aspecto técnico del producto, con una cualidad distintiva particular o con cualquier elemento de la mezcla de marketing.

Desde ese punto de vista, es interesante referirse una vez más a Simon (1996) ya citado en el capítulo anterior, quien ha analizado las estrategias adoptadas por una muestra de 122 empresas (una mayoría de empresas alemanas), que son a) líderes mundiales o europeos en sus mercados de referencia, b) de pequeño o mediano tamaño, c) poco familiares para el público en general.

1. Fijarse una meta clara y ambiciosa. Idealmente una empresa debería luchar por ser la mejor y transformarse en el líder de su mercado.
2. Definir el mercado estrechamente, y, al hacerlo, incluir tanto las necesidades de los clientes como la tecnología. No aceptar la definición de mercado como algo dado, sino considera como parte de la estrategia. Mantenerse orientado y concentrado. Evitar las distracciones.
3. Combinar un enfoque estrecho de mercado con una orientación global que involucre ventas y marketing a nivel mundial. Tratar tan directamente como sea posible con los clientes alrededor del mundo.
4. Estar cerca de los clientes tanto en el desempeño como en la interacción. Asegurarse que todas las funciones tengan contacto directo con el cliente. Adoptar una estrategia orientada al valor. Prestar atención directa a los clientes más demandantes.
5. Luchar por una innovación continua, tanto del producto como proceso. La innovación debe estar orientada tanto a la tecnología como al cliente. Prestar igual atención a los recursos internos y a las competencias y a las oportunidades externas.
6. Crear una clara ventaja competitiva tanto en el producto como en el servicio. Defender ferozmente la posición competitiva de la empresa.
7. Confiar en las fuerzas propias. Mantener las competencias claves en la empresa, pero subcontratar. Recurrir al outsourcing en las actividades que no sean claves. Considerar la cooperación como un último recurso más que como una primera opción.
8. Tratar siempre de tener más trabajo de cabezas. Seleccionar rigurosamente a los empleados en esta primera etapa, y luego retenerlos en el largo plazo. Comunicarse de manera directa para motivar a las personas y utilizar la creatividad de los empleados en su máximo potencial.
9. Practicar el liderazgo que sea, a la vez, autoritario en lo fundamental y participativo en los detalles. Prestar máxima atención a la selección de los líderes. Lograr la armonía de persona y propósito, energía y perseverancia, y la habilidad de inspirar a los otros.

4. ACONTECIMIENTOS RECIENTES QUE AFECTAN A LA FUNCIÓN ESTRATEGICA DEL MARKETING

En el futuro la inercia estratégica será aún más peligrosa en muchos ramos porque estos se enfrentan a cantidades y ritmos crecientes de cambio en sus ambientes. Estos cambios están alterando con rapidez el contexto en el que se planean y llevan a cabo las estrategias de marketing, así como la información y herramientas de las que disponen los mercadólogos. Entre estos cambios se cuentan 1) la globalización cada vez mayor de los mercados y la competencia, 2) el crecimiento del sector de servicio de la economía y la importancia de este servicio para mantener la satisfacción y lealtad del cliente, 3) el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, y 4) la creciente importancia de las relaciones para la mejor coordinación y el aumento en la eficiencia de los programas de marketing, así como para la obtención de una parte mayor del valor vitalicio para el cliente.

Globalización

Los mercados internacionales dan cuenta de una porción grande y creciente de las ventas de muchas organizaciones. Las 100 multinacionales más grandes con base en Estados Unidos generan cerca de un *billón* de dólares en ingresos de mercados extranjeros, y muchas compañías más pequeñas se apoyan también marcadamente en las ventas internacionales.

Mientras que los mercados globales representan oportunidades prometedoras de crecimiento de ventas y utilidades adicionales, las diferencias en las condiciones competitivas y de mercado entre fronteras nacionales pueden requerir que las compañías adapten sus estrategias competitivas y programas de marketing para tener éxito. Aun cuando hay estrategias de marketing que son apropiadas para múltiples países, las diferencias internacionales en infraestructura, cultura, sistemas jurídicos y otras situaciones por el estilo a menudo significan que uno o más elementos del programa de marketing —como las características del producto, las atracciones promocionales o los canales de distribución— se tienen que realizar de modo acorde a las condiciones locales para que continúe siendo eficaz.

Importancia acrecentada del Servicio

Un servicio se puede definir como "cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no resulta en la propiedad de algo, y cuya producción puede o no estar ligada a producto físico". Los negocios de servicio, como las aerolíneas, hoteles, restaurantes empresas consultoras, constituyen alrededor de dos tercios de toda la actividad económica de Estados Unidos, y los servicios son el sector de más rápido crecimiento en la mayoría las otras economías desarrolladas del mundo. En tanto que muchas de las decisiones actividades que acarrea el marketing de servicios son en esencia las mismas que las de marketing de productos físicos, la naturaleza intangible de muchos servicios puede traer retos únicos para los mercadólogos.

Como lo sugiere la definición, servicios como el financiamiento, la entrega o mensajería, la instalación, la capacitación y asistencia al usuario, y el mantenimiento se proveen menudo junto con un producto físico. Tales servicios subordinados se han vuelto más importantes para las ventas y el éxito financiero continuo de las empresas en muchos mercados de producto. Al tiempo que los mercados se han atestado de competidores globales que ofrecen productos similares a precios siempre más bajos, el desafío creativo y la entrega eficiente de servicios complementarios se han convertido en medios determinantes para una compañía pueda diferenciar el servicio que ofrece y generar beneficios y valor adicionales para los clientes. Estos beneficios adicionales, a su vez, justifican precios y margen de utilidad más altos a corto plazo, y ayudan a mejorar la satisfacción, retención y lealtad del cliente a largo plazo.

Tecnología de la información

La revolución de la computadora y los desarrollos tecnológicos conexos están cambiando la naturaleza de la administración de marketing en sentidos importantes. Primero, las nuevas tecnologías dan la posibilidad a las empresas colectar y analizar información más detallada sobre los clientes potenciales y sus necesidades, preferencias y hábitos de compra. Un segundo efecto de la tecnología de la información ha sido abrir nuevos canales de comunicaciones y transacciones entre proveedores y clientes. Un estimado de 657.000 millones de dólares en ventas se negocio por la World Wi Web en el año 2000, y se esperaba que para 2003 esa cifra creciera a cerca de cuatro *billones de* dólares. Muchas empresas de alta tecnología, como Oracle Corp. y Cisco Systems, e incluso algunas de baja tecnología, como General Motors, afectan todas o la mayor parte de sus actividades de compra por la web. Y muchas empresas se basan en sus sitios web para transmitir información de producto a clientes potenciales, vender y tratar problemas con los clientes.

Sin embargo, lo que quizá es todavía más importante es que las nuevas tecnologías de información y comunicaciones están habilitando a las empresas para que establezcan relaciones más cooperativas y eficientes con sus proveedores y socios de canal de distribución. Por ejemplo, Procter & Gamble y 3M han formado alianzas con detallistas mayores —como Kroger y Wal-Mart— para crear sistemas de reabastecimiento automático. La información de ventas de los *scanners* o dispositivos de reconocimiento de códigos de cajas del detallista se envía directamente a las computadoras del proveedor, las cuales determinan en forma automática cuando hay que reabastecer cada producto y programan las entregas directas a cada una de las tiendas detallistas. Tales intercambios sin papel reducen los errores y rechazos de factura, minimizan los niveles de inventario, mejoran el flujo de efectivo y acrecientan la satisfacción y lealtad del cliente.

En cambio, las ventas por Internet de negocios a consumidores arrojaron menos de 120.000 millones de dólares en 2000. No obstante, los volúmenes de ventas de compañías como Amazon, Dell Computer y RedEnvelope se están expandiendo con rapidez, y muchos detallistas tradicionales están aumentando también sus esfuerzos de marketing por la web. La información disponible por Internet está afectando a los patrones de compra del consumidor, aunque este siga haciendo sus compras en los puntos de venta detallistas tradicionales.

Queda claro que la web les está presentando a los mercadólogos nuevas opciones estratégicas — así como nuevas amenazas y oportunidades competitivas— independientemente de que o a quien le estén vendiendo. Sin embargo, los cambios que están introduciendo estas nuevas tecnologías son tan extensos que sería necesario el lector que quiera profundizar este tema revise literatura complementaria y específica del tema.

Relaciones entre funciones y empresas

Las nuevas tecnologías de la información y la búsqueda continua de una eficiencia de marketing y mayor valor para el cliente, de cara a la creciente competencia, están cambiando la naturaleza del intercambio entre las compañía. En lugar de entrar en una serie contable de intercambios antagónicos y a distancia con los clientes, miembros de canal y proveedores en el mercado abierto, más empresas están tratando de crear y alimentar relaciones y alianzas de larga duración, como la que se da entre Fridolin, Cony pizza y Bits & Cream que comparten un mismo lugar para vender sus productos. Se piensa que tales relaciones cooperativas mejoran la capacidad de cada socio cada socio para adaptarse rápidamente a los cambios o amenazas ambientales, para ganar mayores beneficios de sus intercambios a costos más bajos y para incrementar el valor vitalicio de sus clientes.

A medida que las compañías buscan mecanismos para coordinar con mayor efectividad y eficiencia las diversas actividades necesarias para identificar, atraer y dar servicio y satisfacción a los clientes, están surgiendo clases similares de relaciones cooperativas entre los departamentos funcionales. En muchas empresas la planeación y ejecución que solían ser responsabilidad de un administrador de producto o de marketing ahora son coordinadas y llevadas a cabo por equipos transfuncionales.

5. ESTRATEGIA EN INTERNET Y MARKETING VIRAL

No solo el marketing se ha visto afectado por el acelerado desarrollo de Internet y las famosas TICs, las empresas en su conjunto se han tenido que adecuar a ellas, no cabe duda alguna que han jugado un papel muy importante y se reconocen como herramientas fundamentales para nuestra disciplina. Los primeros trabajos relacionados con el tema no supieron valorarse sino hasta que los tradicionales estudiosos del tema, así lo reconozcan, entre ellos Philip Kotler, quien en varias de sus obras ha venido reconociendo, paulatinamente, la importancia que tiene esta herramienta para el marketing.

Así él habla de la aparición de un nuevo mercado, un mercado espacial, un mercado digital (Kotler, 2000), también denominado mercado electrónico desde hace varios años atrás (Rayport y Sviokla, 1995). Kotler vino alertando constantemente respecto del desarrollo de las nuevas tecnologías de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.

Es un poco más adelante cuando realmente se toma muy en serio a Internet, así Kotler, Jain y Maesincee (2002), en su obra Marketing moves, abordan el comparativo de la vieja economía y la nueva economía (llamada también economía digital) para referirse a todo lo que ha venido significando el abrupto ingreso de Internet y sus secuelas, el desarrollo de las TICs y la gestión de la información incluyendo un "híbrido" de economía actual necesario para sobrevivir. El tema va mucho más allá, ya que en esta obra los autores plantean la necesidad de un nuevo paradigma de marketing, una ampliación del concepto de marketing generado por la revolución digital, derivado de la conectividad electrónica y de la interactividad. Asimismo, los manuales tradicionales de marketing de Philip Kotler, introducen un capítulo denominado Marketing en la Era de Internet (Kotler y Armstrong, 2003), de cuyo contenido rescatamos los siguientes aspectos más relevantes:

Se expresa que existen cuatro fuerzas que moldean la era de Internet: la digitalización y la conectividad, la explosión de Internet, los nuevos tipos de intermediarios y finalmente la adecuación (*customization,* en inglés) y clientización (*customerization*, en inglés).

Se afirma que la nueva economía plantea un nuevo modelo de estrategia y práctica del marketing, en el que se hace evidente que las habilidades del pasado seguirán aportando beneficios, pero que también es importante adoptar nuevas habilidades y prácticas acordes con la nueva realidad, luego entonces tendremos que comprender las dimensiones y el accionar del e-business, el e-commerce y el e-marketing.

Las empresas no deben perder de vista los denominados “dominios” del comercio electrónico, es decir las empresas pueden practicar el comercio electrónico en cuatro dominios diferentes: el comercio electrónico B2C (empresa – consumidor), el comercio electrónico B2B (empresa – empresa), comercio electrónico C2C (consumidor – consumidor) y comercio electrónico C2B (consumidor – empresa). Mayores detalles y un interesante análisis sobre el tema también lo encontramos en el trabajo de Chaffey (2003).

Las empresas pueden usar el comercio electrónico de forma altamente beneficiosa, sin embargo es importante considerar que existen las denominadas “punto-com” o “sólo de clics” que son aquellas que sólo operan en línea y las empresas tradicionales que han añadido acciones de e-marketing a sus actividades, también denominadas “de clics e instalaciones físicas”. Pueden desplegar un e-marketing de cuatro maneras: **creando un sitio web, colocando publicidad y promoción en línea, participando en comunidades web y/o utilizando el e-mail o webcasting.**

Finalmente, los autores afirman que el e-commerce sigue siendo muy prometedor, aunque en los últimos años ha surgido una visión mucho más realista, por los grandes fracasos de muchas empresas “punto-com”. Para la mayor parte de las empresas el e-marketing seguirá siendo sólo una forma de dirigirse al mercado que necesariamente funciona junto con otros enfoques dentro de una mezcla de marketing totalmente integrada. A pesar de su importancia, el e-commerce enfrenta muchos retos que habrán de tenerse en cuenta llegado el momento de su adopción.

Así, por consiguiente nace un nuevo concepto, el de e-marketing, definido como el lado de la “venta electrónica” del comercio electrónico: lo que hace una empresa para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por Internet (Kotler y Armstrong, 2003). Un concepto, desarrollado por toda esta corriente de cambios tecnológicos que tienen acorralados tanto a practicantes como académicos del marketing.

MARKETING VIRAL

Dentro del marketing viral englobamos aquellas acciones de marketing que tienen el objeto de ser transmitidas desde el destinatario a su círculo de influencia por parte del mismo receptor del mensaje. Se trata de que el mensaje se transmita de una persona a sus contactos como un virus, de ahí el nombre de marketing viral.

El objetivo, es crear piezas publicitarias que alcancen un nivel de activación, interés e implicación en el destinatario, que éste se vea empujado a reenviarlo a sus conocidos, debido a la necesidad de compartir dicho mensaje por su implicación, diversión, sorpresa, etc

Formas para hacer marketing viral

Realmente todas las acciones de marketing online buscar tener un cierto grado de viralidad y buscan activar la discusión grupal para aumentar su notoriedad

La ventaja de Internet es la casi inmediatez y escaso coste en la comunicación entre los internautas, lo que propicia normalmente vía e-mail el reenvío de un mensaje con la pieza publicitaria

Quizá las acciones más cercanas al marketing viral sean las referidas al marketing de guerrilla, así por ejemplo; los mensajes en foros y news buscan encontrar eco en un público entregado por su especialización al mensaje enviado y utilizar estos individuos como líderes de opinión en sus respectivos círculos de influencia

Beneficios del marketing viral

Normalmente debemos pagar por cada contacto al que queremos impactar con nuestro mensaje publicitario un coste bastante elevado e incluso impactar en individuos que no son nuestro público objetivo y esto es lo que pretendemos evitar en el marketing viral, buscamos que sea el destinatario del mensaje quien actúe como correa de transmisión del mensaje hacia otros, al tiempo que buscamos una legitimación de dicho mensaje, un arrope por parte del emisor que lo envía a su círculo de influencia como destinatarios, dotándolo de un halo de prescripción que va más allá del mero mensaje comercial con interés por parte de una empresa

A nivel meramente numérico, realmente el "contagio" provocado por una campaña de marketing viral genera unos resultados exponenciales con cada nuevo contacto, imaginemos que de media cada persona que recibe nuestro mensaje se lo reenvía a 5 contactos y así sucesivamente, y hagamos números… Pensemos, que si se trata de un mensaje enviado vía e-mail a una base de datos externa a la empresa, nosotros sólo pagaremos por los primeros contactos, el reenvío posterior de cada uno de estos individuos a sus respectivos contactos es gratuito para la empresa, y de ahí lo especial de estas acciones y si a esto, unimos lo comentado de que el mensaje es enviado por un conocido, queda legitimado y pierde su tufillo de interés comercial, lo que convertirá a nuestra acción en algo simplemente genial al sumar notoriedad e implicación

Aplicabilidad

Realmente no hay obstáculo alguno para poder desarrollar este tipo de acciones en función del tamaño de la empresa y la gran mayoría de las empresas que encontramos en la Red son PYMES, siendo las más dinámicas, las que realizan todo tipo de acciones de marketing en Internet y el marketing viral no es más que una de ellas. Podemos encontrar hasta el ejemplo extremo de una pareja que realiza sus propios diseños de camisetas y los vende a través de Internet y se dio a conocer gracias a una campaña gratuita de marketing viral en diversos blogs

Crear una campaña de marketing en Internet o una pieza publicitaria memorable no es caro, es simplemente difícil dado el elevado número de impactos publicitarios que recibe el internauta convencional diariamente

Lógicamente, es una agencia de marketing o publicidad en Internet quien mejor dotada está para poder asesorar al empresario acerca de la conveniencia de este tipo de acciones y sus posibilidades y lo ideal, como ya se comento al principio, es dotar a todas nuestras acciones publicitarias de cierto grado de viralidad.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN Y DE APLICACIÓN

1. Según la clasificación "estrategias por posición competitiva" (Kotler) ¿En qué posición se encuentra su empresa? ¿Qué acciones específicas realiza para defender esa posición?
2. Aplicando la lectura del presente capítulo: realice una propuesta de mejora para su empresa.

CAPÍTULO

4

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO META

"En el futuro no habrá mercado para los productos que gusten un poco a todos y sí para los que gusten mucho a unos pocos"(L. Cutler)

"La estrategia de la empresa consiste en identificar las necesidades especificas de aquel segmento de clientes que quiere satisfacer, y el resto que se aguante porque, si intentamos tener contentos a todos, nos quedamos sin estrategia." (Michael Porter)

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO:

Al terminar el presente capítulo el estudiante estará en condiciones de:

- Conocer los niveles de segmentación del mercado.
- Analizar las principales variables de microsegmentación de mercados de consumo y mercados industriales.
- Comprender la forma de determinar el mercado meta de una empresa.
- Comprender los principales conceptos del marketing relacional.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO:

1. Conceptos importantes
2. Macrosegmentación
3. Microsegmentación en los mercados de consumo
4. Microsegmentación en los mercados industriales
5. Selección del mercado meta y estrategias de mercado meta
6. Herramientas analíticas para la segmentación de mercados

1. CONCEPTOS IMPORTANTES

1.1 CONCEPTO DE SEGMENTACIÓN

El concepto de mercado admite en la actualidad varias aceptaciones. Desde la teoría económica actual se entiende el mercado fundamentalmente como un conjunto de personas que realizan procesos de intercambio, de compra y venta. No obstante la mayoría de las veces que se habla del mercado desde una perspectiva empresarial sé hace referencia a un sentido estricto del término que lo considera como compuesto únicamente por los compradores o consumidores de un producto. Desde este punto de vista (Vela y Bocigas,1994) definen el mercado como "un conjunto de personas naturales o jurídicas que consumen o son susceptibles de consumir un producto o servicio".

Los mercados están formados por compradores. Los consumidores se diferencian en multitud de características, sus necesidades suelen ser también distintas y cuando compran un producto no buscan los mismos beneficios. Por ello, no se puede considerar el mercado como una unidad y ofertar a todos los compradores los mismos productos o servicios, en especial en épocas de prosperidad económica y fuerte competencia como la actual; sus necesidades no se verán convenientemente satisfechas. Es necesario dividir el mercado en segmentos de grupos de población con necesidades homogéneas respecto a algún producto. Un elemento decisivo del éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente el mercado. Por ello es importante conocer los principales conceptos de segmentación del mercado.

"La segmentación de mercado es el proceso mediante el que se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimiento de los consumidores" *(Laura Ficher,2004)*.

> "Proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda" *(Stanton, Etzel, y Walker, 2009)*.
>
> La segmentación de mercado es el arte de dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinación de marketing diferentes. La empresa tendrá que identificar formas de dividir el mercado, desarrollando perfiles y descripciones de los segmentos resultantes. (Philip Kotler,2008).
>
> El componente metodológico resulta fundamental para entender adecuadamente el concepto. Si bien es cierto que la segmentación de mercados no puede reducirse a un mero instrumento estadística, también es verdad que, cuando se realiza un estudio serio y riguroso de segmentación de mercados, hoy por hoy resulta imprescindible recurrir a este amplio cuadro de herramientas metodológicas denominado ESTADÍSTICA. Cuanto más clara y explícita se la relación existente en segmentación de mercados entre estadística y marketing, más se hará en pos de fomentar el conocimiento mutuo por parte de los especialistas de ambas perspectivas. En este sentido para (Prado, Varela y Lévy, 2004) conceptualizan a la segmentación de mercados como:

> "La segmentación de mercados es una estrategia de marketing que consiste en dividir el mercado en una serie de subgrupos o segmentos homogéneos respecto a una o varias variables, mediante diferentes procedimientos estadísticos, con el fin de poder aplicar a cada uno de ellos programas específicos de marketing que permita satisfacer de forma más efectiva las necesidades de sus miembros y los objetivos de la empresa".

1.2 BENEFICIOS DE LA SEGMENTACIÓN

La segmentación de mercados proporciona los siguientes beneficios (Santesmases,1999):

- Tal vez una de las más importantes, la segmentación permite una mejor adecuación de los productos y servicios ofrecidos y de las acciones promocionales a llevar a cabo. La segmentación, en general, posibilita la adaptación de las estrategias de marketing de la empresa a las necesidades y demandas expresadas por los distintos segmentos del mercado, evitando enviar el mensaje equivocado o enviarlo a las personas equivocadas.

1.3 ATRACTIVO DE UN SEGMENTO

¿Qué hace que un segmento de mercado resulte muy atractivo y otro poco? (Roger Best, 2007) sostiene que si bien las empresas podrían responder a esta pregunta de diferentes formas, según su situación en el sector, cuando volvemos la vista atrás y analizamos con más perspectiva los factores que hacen que un segmento de mercado resulte o no atractivo, encontramos pocas diferencias. A la hora de valorar, en la práctica, el atractivo de un segmento, éste se mide estimando su índice de crecimiento, la intensidad de la competencia y la accesibilidad a los clientes y a los canales.

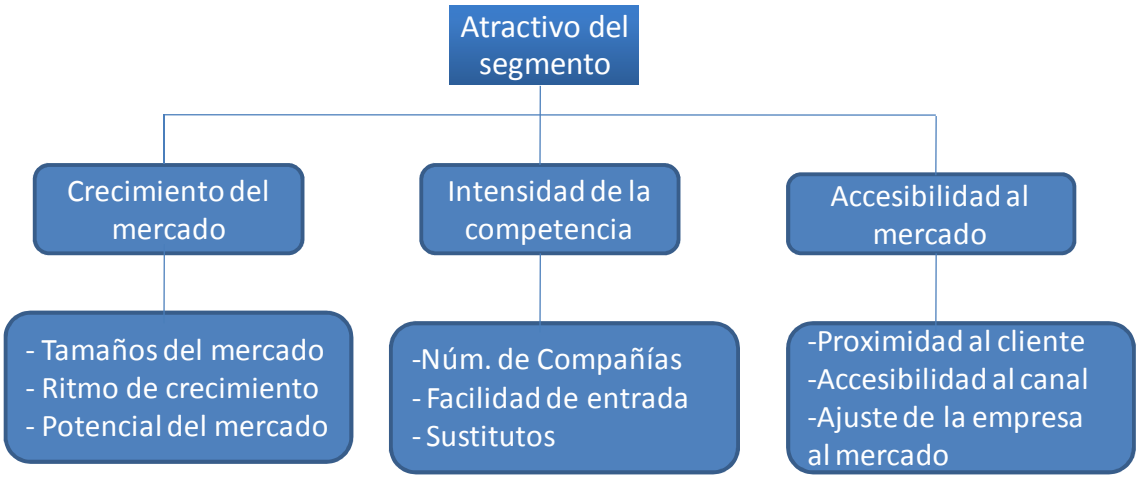
Crecimiento del mercado
Como se observa en la siguiente figura, entre las fuerzas que configuran el índice de crecimiento de un mercado hay que destacar su tamaño actual, su ritmo de crecimiento y si índice potencial total.

Intensidad de la competencia
El atractivo de un segmento se ve afectado por el número de competidores, el número de productos sustitutos y la rivalidad entre la competencia.

El atractivo de un mercado disminuye cuando existen muchos competidores o la entrada al mercado sea relativamente sencilla, porque en esta situación resulta más difícil conseguir una buena cuota de participación y los objetivos de margen deseado. Un mercado resulta atractivo cuando se esperan pocos competidores, poca competencia en precio, pocos productos sustitutos y dificultades de entrada para las empresas competidoras.

Accesibilidad a los clientes
Para que un segmento de mercado resulte atractivo debe ser accesible. EL primer requisito es que a la empresa le resulte fácil el acceso a canales que permiten poner el producto a disposición de los clientes finales. Si los usuarios del producto no se encuentran familiarizados con el mismo, o el canal de distribución no es de fácil acceso para la empresa, ésta tendrá pocas oportunidades de éxito.

FIGURA: FUERZAS QUE ILUSTRAN EL ATRACTIVO DE UN SEGMENTO



Fuete: Roger Best; Marketing Estratégico.

1.4 RENTABILIDAD DE UN SEGMENTO

Si bien el atractivo de un segmento puede parecer aceptable, la empresa pude decidir no atenderlo si no ofrece el potencial de beneficio deseado. Para estimar la rentabilidad de un segmento podemos partir de la contribución neta del marketing esperada para un determinado nivel de participación en el mismo.

1.5 NICHO DE MERCADO

Un nicho es un grupo con una definición más estrecha, por lo cual un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Los mercadólogos normalmente identifican los nichos dividiendo un segmento en subsegmentos, o definiendo un grupo que busca una combinación distintiva de beneficios.

Mientras que los segmentos son relativamente grandes y por lo general atraen a varios competidores, los nichos son pequeños y normalmente sólo atraen a uno o dos.

Supuestamente quienes hacen marketing a nichos entienden también las necesidades de sus clientes que éstos de buena gana pagan más. Un nicho atractivo se caracteriza porque los clientes del nicho tienen un conjunto bien definido de necesidades; pagan un precio superior a la empresa que mejor satisface sus necesidades; es poco probable que el nicho atraiga a otros competidores; el ocupante de nicho logra ciertas economías gracias a la especialización; y el nicho tiene potencial de tamaño, utilidades y crecimiento.

1.6 PROCEDIMIENTO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Consiste en los siguientes pasos (Muñiz, 2001):

Primer paso: etapa de estudio

El investigador diseña una metodología de investigación y aplica un trabajo de campo para recolectar información. Ejemplo: realiza entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores.

El investigador prepara el cuestionario y recaba todos los datos acerca de los atributos y la importancia que se les da.; Ejemplo: conciencia de marca y calificaciones de marcas; patrones de uso del producto; actitudes hacia la categoría de productos; y datos demográficos, geográficos, psicográficos y mediagráficos de los encuestados.

Segundo paso: etapa de análisis

El investigador aplica análisis de factores a los datos para eliminar variables con alta correlación, y luego aplica análisis de agrupación para crear cierto número de segmentos con diferencias máximas entre ellos.

Tercer paso: etapa de preparación de perfiles

Se prepara un perfil de cada grupo en términos de sus actitudes distintivas, conductas, demografía, psicografía y patrones de medios. Se da un nombre a cada segmento con base a una característica dominante.

La segmentación de un mercado debe repetirse periódicamente porque los segmentos de los mercados cambian. Una forma de descubrir nuevos segmentos es investigar la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca. Este proceso se denomina participación de mercados. La jerarquía de atributos puede revelar segmentos de clientes. Los compradores que primero escogen el precio son de precio dominante; los que primero escogen el tipo de producto son de tipo dominante; los que primero escogen la marca son de marca dominante.

2. MACROSEGMENTACIÓN

La implementación de una estrategia de segmentación de mercado debe comenzar con una definición de negocio que revele la verdadera función o propósito de la compañía, en una perspectiva orientada al cliente. Por esto es necesario hacer tres preguntas que son fundamentales (Lambin, Gallucci, Sicurello; 2009):

- ¿En qué negocio o negocios estamos?
- ¿En qué negocio o negocios deberíamos estar?
- ¿En qué negocio o negocios no deberíamos estar?

Para responder estas preguntas en una perspectiva orientada al cliente, la definición del negocio se debe realizar en términos genéricos, que son los términos de la "solución" del cliente y no en términos técnicos para evitar el riesgo de la "miopía"[3] que se resumen en los siguientes tres puntos:

- Para el comprador el producto es lo que hace.
- Nadie compra un producto en sí mismo: lo que se busca es una solución a un problema.
- Diferentes tecnologías pueden producir la misma función.

Mientras que las necesidades genéricas son estables, las tecnologías cambian rápidamente.

Para la empresa orientada al mercado resulta importante definir su **mercado de referencia** en términos de una necesidad genérica, más que en términos de un producto.

Ejemplos de definiciones de mercado de referencia en términos de necesidades genéricas

[3] Theodore Levitt: La Miopía del Marketing. Harvard Business Review.

LEGO, la compañía de juguetes danesa, tiene una participación de mercado mundial en el mercado de juguetes de construcción de 72 %. La compañía redefinió su mercado como de "educatenimiento" (educación – entretenimiento, un conjunto de divertirse y ejercitar la mente).

Colgate – Palmolive define su mercado de referencia como de cuidado oral y propone una amplia gama de pastas dentales, enjuagues bucales, cepillos de dientes y herramientas de limpieza.

"Cabrera", inicialmente define su negocio como jugos naturales y después amplia su negocio a helados naturales y de buen sabor obteniendo una mayor cobertura y amplitud de mercado.

Idealmente, la definición del negocio se debe dar en términos lo suficientemente específicos para brindar una guía práctica y lo suficientemente amplia para estimular el pensamiento imaginativo, tal como la apertura de extensiones de líneas de productos o de diversificación en áreas de productos adyacentes.

La definición de negocio es el punto de partida para el desarrollo de la estrategia. Ayuda a identificar a los clientes que pueden ser atendidos, los competidores que se pueden superar, los

factores claves para dominar el mercado y las tecnologías alternativas disponibles para producir el servicio o la función buscados.

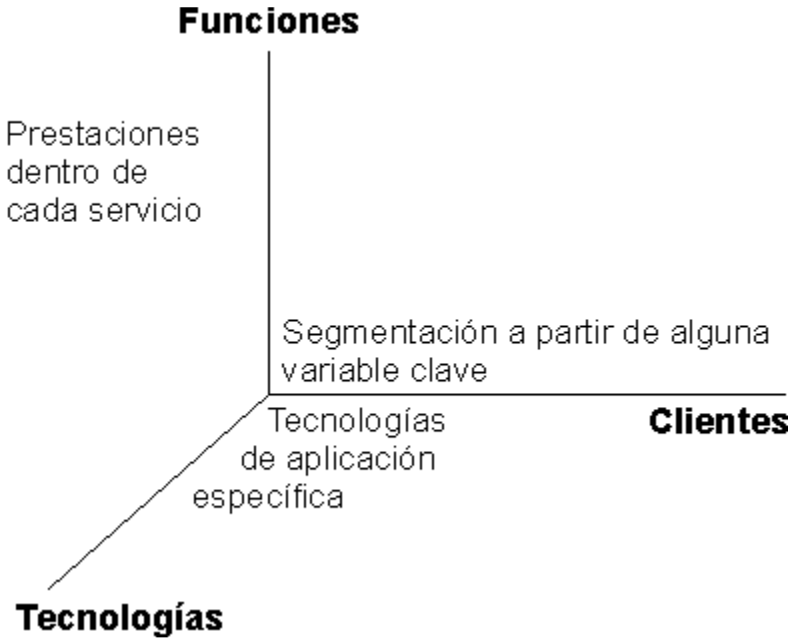
CONCEPTUALIZACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

El objetivo de definir el mercado de referencia desde la perspectiva del comprador y no desde el punto de vista del producto, como suele ser el caso. (Abell, 1980) sugiere, que un mercado de referencia se puede definir en tres dimensiones:

> El grupo de clientes o a quien se satisface, las funciones o necesidades del cliente. Lo que se satisface, y las tecnologías que se utilizan para satisfacer las necesidades. Cómo están siendo satisfechas las necesidades del cliente.

Tenemos así un marco tridimensional, como se muestra en la siguiente figura. Para segmentar el mercado, el primer paso es identificar el criterio relevante que describa a cada una de estas tres dimensiones.

FIGURA: DIMENSIONES DEL MERCADO DE REFERENCIA



Fuente: Adaptado de Abell, 1980

Necesidades y funciones ¿Qué se satisface?
Nos referimos aquí a la necesidad que debe ser satisfecha por el producto o servicio.
Ej: La decoración de interiores del hogar, el transporte internacional de productos, la protección de techo de agua; la prevención de óxido, la limpieza dental, la perforación profunda en comparación con la perforación superficial.

Las funciones deben estar conceptualmente separadas del modo en que se desempeñan (es decir de la tecnología). La línea divisoria entre "funciones" y "tecnología" no está siempre clara, porque las funciones están estrechamente subdivididas o porque las funciones son muy diversas. Por ejemplo: la limpieza dental y la prevención de caries, el champú y el tratamiento anticaspa, Así las funciones también pueden definirse como un paquete de beneficios que diferentes grupos de consumidores buscan.

Ejemplo de función: transporte internacional de productos.

Clientes ¿A quién se satisface?
Describimos los diferentes grupos de clientes que pueden comprar el producto. Los criterios que se utilizan comúnmente son: compradores de hogares en relación con compradores industriales, clase socioeconómica, localización geográfica, tipo de actividad, tamaño de compañía, fabricante de equipo original en comparación con usuario, unidad de toma de decisiones, etc.

En este nivel de macrosegmentación, sólo las características amplias del cliente se conservan. En el caso de bienes de consumo, se necesita, por lo general, un criterio más detallado, tal como el grupo que se define por la edad, los beneficios buscados, el estilo de vida, el comportamiento de compra, por dar unos ejemplos. Éste es el objetivo de la microsegmentación.

Ejemplo de cliente: empresa industrial confeccionista de ropa de trabajo para el ejemplo de funciones (Transporte internacional de carga) .

Tecnologías ¿Cómo se satisface las necesidades de los clientes?
Describen las maneras alternativas en que pueden desempeñar una función para un cliente. Por ejemplo: la pintura o el papel de empapelar para la función de la decoración de interiores; las carreteras, el aire, los ferrocarriles o el mar para el transporte internacional de productos; las membranas asfaltadas o la membranas pláticas para la protección de techos; la pasta dental o el enjuague bucal para la limpieza dental; los rayos X, ultrasonido o tomografía computarizada para el diagnóstico por imagen, etc.

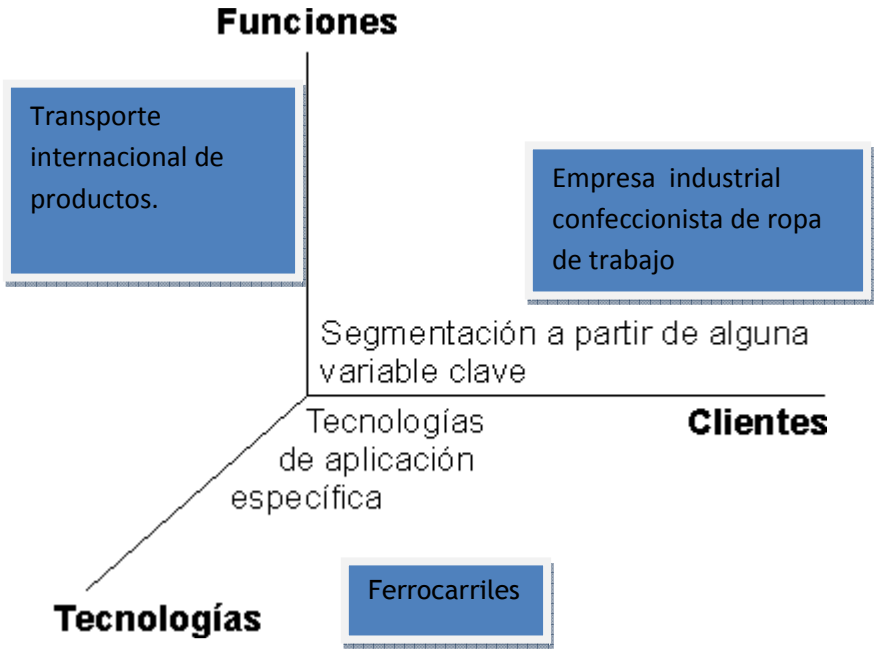
Como se ha mencionado antes, la dimensión tecnológica es dinámica, en el sentido de que una tecnología puede desplazar a otra a través del tiempo. Por ejemplo, el ultrasonido, la medicina nuclear y el escáner CT pueden desplazar a los rayos X como

alternativas a las técnicas de diagnóstico por imagen. De forma similar, el correo electrónico ya desplaza a los materiales impresos en el campo de la comunicación escrita.

Ejemplo de tecnología: los ferrocarriles para el ejemplo de funciones (transporte internacional de productos).

Nuestro ejemplo quedaría de la siguiente manera:

FIGURA: EJEMPLO DIMENSIONES DEL MERCADO



Fuente: Elaboración propia

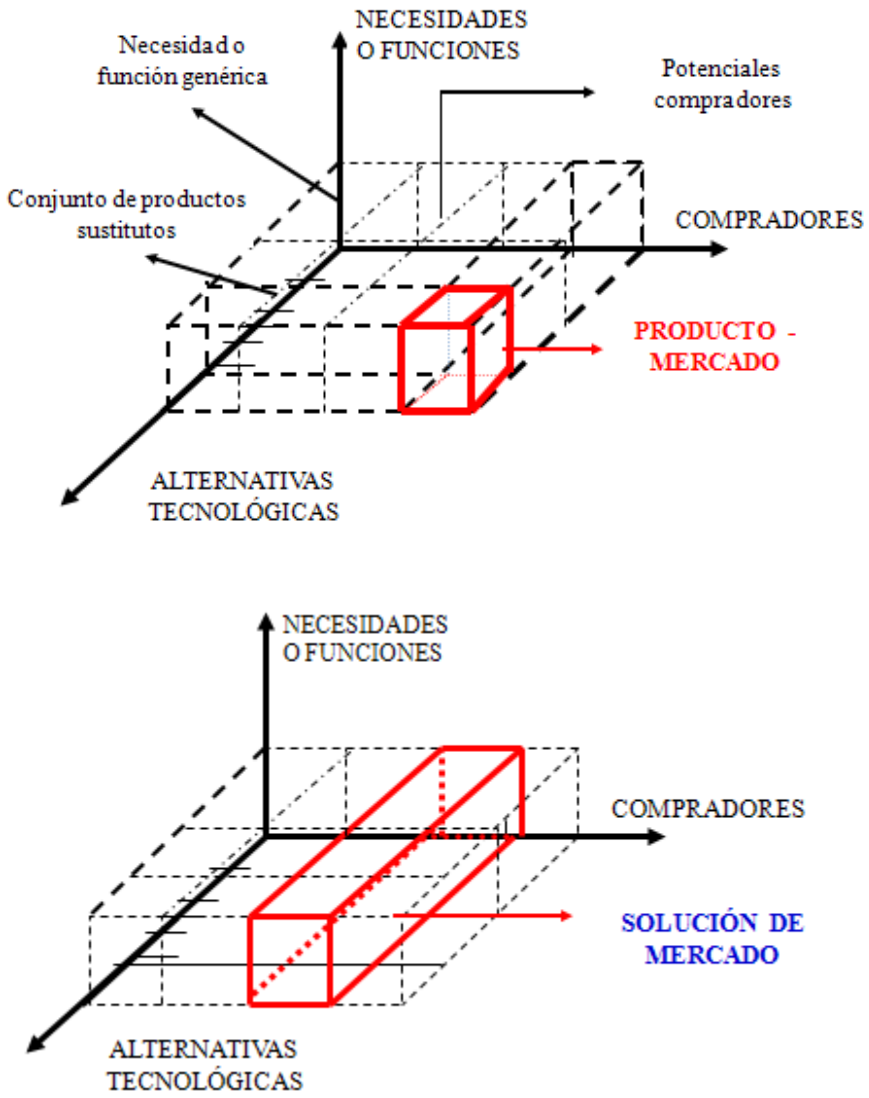
Definición de la Fronteras del Mercado

Al usar este marco, podemos distinguir entre un "mercado – producto", un "mercado – solución" y una "industria".

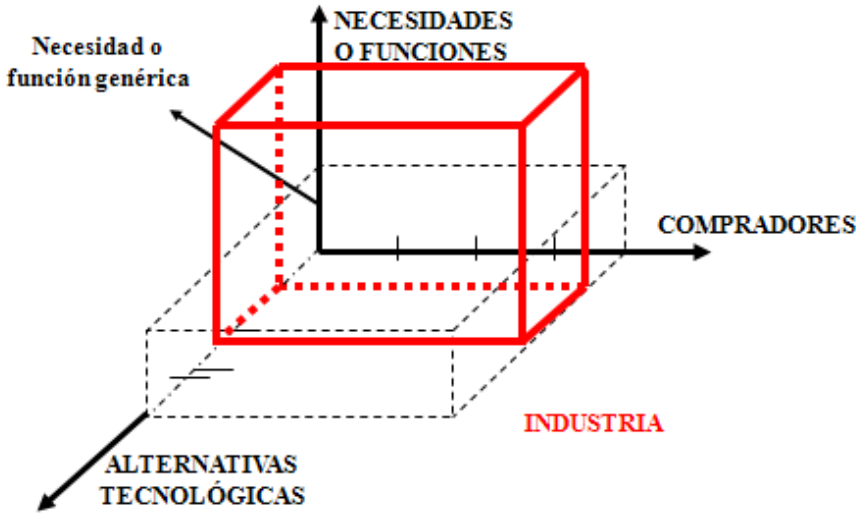
- Un **mercado - producto** se define como un grupo específico de clientes, que buscan una función o surtido específico de funciones basado en una sola tecnología.

- Un **mercado - solución** se puede definir por el desempeño de determinadas funciones en grupos de clientes dados, pero incluye todas las tecnologías sustitutas para desempeñar esas funciones. Corresponde al concepto de "categoría[4]".
- Una **industria** se basa en una sola tecnología, pero cubre varios negocios, es decir, varias funciones o surtido de funciones y varios grupos de clientes.

FIGURA: FRONTERAS DEL MERCADO DE REFERENCIA



[4] Categoría: conjunto de productos que dan una solución al problema del cliente. (Lambin, Gallucci, Sicurello)



Fuente: Adaptado de Abell (1981)

Estas definiciones de fronteras alternativas corresponden a diferentes estrategias de cobertura del mercado, cada una con sus ventajas y desventajas.

La definición de industria es la más tradicional, pero también la menos satisfactoria, porque está orientada por la oferta y no por el mercado. Desde el punto de vista del marketing, esta definición del mercado de referencia es demasiado general, ya que incluye una gran variedad de funciones y grupos de clientes. En la industria de electrodomésticos, por ejemplo, se considerarían los hornos de microondas y las planchas, dos productos muy diferentes en términos de potencial de crecimiento y características del comportamiento de los compradores. Sin embargo, la mayoría de las estadísticas industriales y de comercio extranjero por lo general se basan en la industria y, por esto, resulta difícil evitar del todo las definiciones de industria.

La definición de **solución de mercado** es muy cercana al concepto de necesidad genérica y tiene la ventaja de subrayar la existencia de productos sustitutos o tecnologías que desempeñan la misma función. Una innovación tecnológica puede cambiar dramáticamente las fronteras del mercado existente. La principal dificultad surge del hecho de que los dominios tecnológicos involucrados pueden ser muy diferentes.

Ejemplo: los clientes que necesitan un agujero de 6 mm utilizarán normalmente un taladro de metal, pero algunos segmentos pueden hallar un láser o chorros de agua de alta presión son una mejor solución.

La definición del **mercado producto** está más orientada al mercado. Corresponde a la noción de "unidad estratégica de negocio" (UEN) y es muy cercana al mercado del mundo real. Esta definición de mercado dicta automáticamente seis elementos clave del empuje estratégico de la empresa:

- los clientes que se abastecerán,
- el paquete de beneficios que se suministrará,
- los competidores directos que se deben superar,
- las tecnologías sustitutas y los competidores a monitorear,
- las capacidades claves a adquirir

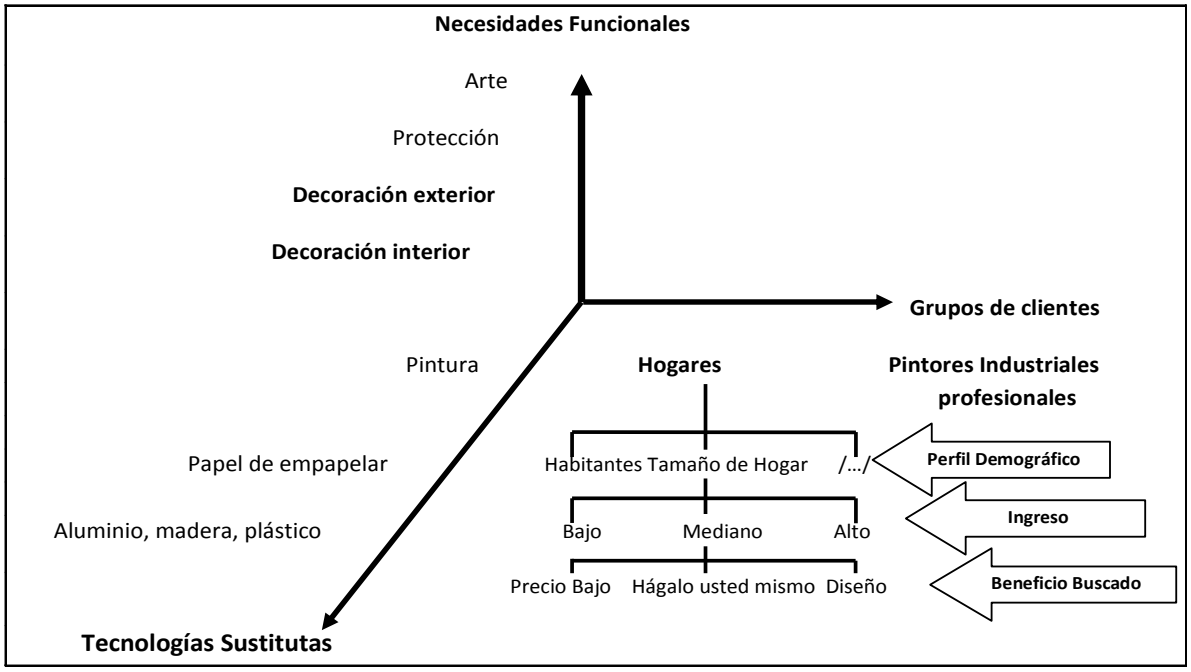
- los actores de mercado principales con lo que se tratará.

Esta participación del total del mercado de referencia en mercados productos guiará las decisiones de cobertura del mercado y determinará el tipo de estructura organizacional a adoptar. Una desventaja de esta definición de mercado es la dificultad de encontrar mediciones de mercado apropiadas, ya que la mayoría de las estadísticas gubernamentales se basan en la industria y no el mercado.

3. MICROSEGMENTACIÓN EN LOS MERCADOS DE CONSUMO

El objetivo de la microsegmentación consisten analizar la diversidad de las necesidades de los clientes en forma más detalla dentro de cada uno de los mercados producto(o macrosegmentación) identificados en la etapa del análisis de macrosegmentación. Dentro de un mercado producto particular, los clientes están interesados en un mismo servicio base, por ejemplo, la medición del tiempo en el mercado de relojes. Sin embargo, si tenemos en cuenta el concepto de producto multiatributo, el modo en que el servicio básico se proporciona y los servicios secundarios que lo acompañan pueden ser muy distintos. La meta de análisis de microsegmentación es identificar grupos de clientes que buscan el mismo paquete de beneficios en el producto. Esto puede llevar a una estrategia de diferenciación para obtener una ventaja competitiva sobre los rivales al satisfacer las necesidades del cliente de mejor manera. La siguiente figura ilustra la relación entre la macro y microsegmenteacion (Lambin, Gallucci, Sicurello; 2009).

FUGURA: RELACION ENTRE LA MACROSEGMENTACIÓN Y LA MICROSEGMENTACIÓN



Fuente: Lambin, Gallucci, Sicurello. Dirección de Marketing.

3.1 VARIABLES DE LA MICROSEGMENTACIÓN O BASES PARA LA MICROSEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE CONSUMO

A continuación se describen las principales variables de microsegmentación del mercado de consumo *(*Schiffman, León y Kanuk, 2005).

CUADRO: CATEGORÍAS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y VARIABLES SELECCIONADAS

BASE DE SEGMENTACIÓN	Variables de segmentación seleccionadas
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
Región	Sur, Este, Oeste y Norte, región oriental y occidental, Altiplano, valles y llanos
Tamaño de la ciudad	Áreas metropolitanas, ciudades intermedias, pequeñas poblaciones.
Densidad del área	Urbana, suburbana, rural.
Clima	Templado, cálido, húmedo, frío.
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
Edad	Menos de 12, 12-17, 18-34, 35-49, 50-64, 65-74, 75-99, 100 o más.
Sexo	Masculino, femenino.
Estado marital	Solteros, casados, divorciados, concubinos, viudos.
Ingresos	Menos de Bs1,000, Bs 1.000- Bs 2999, Bs 3000- Bs 4999, Bs 5000- Bs 7999, Bs 8000- Bs 9000, Bs 10000 o más.
Educación	Primaria incompleta, completa, secundaria incompleta, bachiller, técnico superior, licenciatura incompleta, licenciatura completa, postgrado.
Ocupación	Obrero, empleado público, trabajador agrícola, militar, trabajador por cuenta propia.
SEGMENTACIÓN PSICOLÓGICA	
Necesidades-motivación	Vivienda, seguridad, tranquilidad, afecto, sentido del valor propio.
Personalidad	Extrovertidos, buscadores de novedades, agresivos, dogmáticos moderados.
Percepción	Riesgo bajo, riesgo moderado, riesgo alto.
Participación en el aprendizaje	Baja participación, alta participación.
Actitudes	Actitud positiva, actitud negativa.
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	
Segmentación (estilo de vida)	Mentalidad ahorrativa, sedentarios, entusiastas al aire libre, buscadores de prestigio.
SEGMENTACIÓN SOCIOCULTURAL	
Culturas	Estadounidense, italiana, china, mexicana, francesa, paquistaní.
Religión	Católica, protestante, judía, musulmana, otra
Subculturas (racial/étnica)	Afro-estadounidense, caucásica, asiática, hispánica.
Clase social	Baja, media, alta.
Ciclo de vida familiar	Solteros, casados jóvenes, con hijos, sin hijos.

SEGMENTACIÓN RELACIONADA CON EL USO

Índice de uso	Usuarios intensos, usuarios medianos, usuarios leves, no usuarios.
Estado de conciencia	No consciente, consciente, interesado, entusiasta.
Lealtad a la marca	Ninguna, alguna, intensa.

SEGMENTACIÓN POR LA SITUACIÓN DE USO

Tiempo	Ocioso, de trabajo, agitado, matutino, nocturno.
Objetivo	Personal, obsequio, bocadillo, diversión, logro.
Localización	Hogar, trabajo, casa de un amigo, interior de la tienda.
Persona	Uno mismo, miembros de la familia, amigos, jefe, compañeros.

SEGMENTACIÓN POR BENEFICIOS

Beneficios	Comodidad, aceptación social, durabilidad, economía, valor a cambio del dinero pagado.

ENFOQUES HIBRIDOS DE SEGMENTACION

Demográfica/psicográfica	Combinación de perfiles demográficos y psicográficos de perfiles de segmentos de consumidores.
Geodemográfica	"Dinero y cerebro", "empresa negra", "conservadores norteños" (Old Yankee Rows), "estilo Dixie del centro urbano".
SRI VALS	Realizador, satisfecho, creyente, triunfador, esforzado, experimentador, hacedor, luchador.

Fuente: Schiffman, León y Kanuk, Leslie lazar: Comportamiento del consumidor.

A. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

La teoría indica que las personas que viven en una misma zona comparten ciertas necesidades y deseos similares, y que esas necesidades y deseos son diferentes de quienes viven en otras zona. Por ejemplo, ciertos productos se venden mejor en una región que en otras. En la actualidad el internet ha contribuido a que las fronteras se eliminen y los clientes o potenciales clientes de un producto pueden estar muy lejos geográficamente. Los mercadólogos han observado que es fácil alcanzar los segmentos geográficos utilizando los medios de comunicación locales, incluyendo periódicos, televisión y radio, así como las ediciones regionales de revistas (Schiffman, León y Kanuk).

B.SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

La demografía se ocupa de las estadísticas vitales y susceptibles de medirse de una población. La demografía ayuda a localizar un mercado meta; en tanto que las características psicológicas y socioculturales ayudan a describir tanto la forma en que piensan sus miembros como su modo de sentir. La información demográfica a menudo es la ruta más accesible y efectiva, en términos de costos, para identificar un mercado meta. De hecho, la mayoría de los datos secundarios, incluso los correspondientes a censos, se expresan en términos demográficos. Las variables demográficas son más fáciles de medir que otras variables de segmentación.

Las variables demográficas revelan las tendencias continuas que apuntan hacia nuevas oportunidades de negocios, como los cambios en la distribución de edades, géneros e ingresos. Por ejemplo, los estudios demográficos muestran que el "mercado de adultos maduros" (el mercado de quienes rebasan los 50) tiene una proporción mucho mayor de ingreso disponible que el de jóvenes. Por sí solo, este factor convierte a los consumidores mayores de 50 años en un segmento de mercado decisivo para aquellos productos y servicios que ellos compran para sí mismos, para sus hijos adultos y para sus nietos.

Edad

Las necesidades e intereses en relación con productos a menudo varían según la edad del consumidor.

Pepsi (www.pepsimundo.com) entendió que Internet representa el principal medio de elección y, por lo tanto, incrementó sus esfuerzos para desarrollar programas on-line destinados a dicho sector de la audiencia.

La mejor manera de alcanzar a un consumidor con un mensaje publicitario también puede ser en función de la edad. Por ejemplo, más de la mitad de los adolescentes cruceños escuchan la radio FM y promedian más de 10 horas a la semana sintonizando tal frecuencia. Como la radio es un medio altamente selectivo, puede utilizarse eficazmente para llegar a segmentos de adolescentes con base en su Nivel Socio Económico y sus dimensiones geográficas.

Sexo

Tradicionalmente, las mujeres han sido las principales usuarias de ciertos productos, como tintes para el cabello y cosméticos; mientras que los hombres han sido los principales consumidores de artículos para afeitarse. Sin embargo, parece que los roles sexuales tienden a desvanecerse y que el género ya no es un medio eficaz para distinguir a los consumidores en algunas categorías de productos.

Por ejemplo, los hombres se han convertido en usuarios importantes de productos para el cuidado de la piel y el cabello. Cada día es más común ver anuncios en revistas y comerciales de televisión donde hombres y mujeres desempeñan roles que tradicionalmente se habían asignado al sexo opuesto.

Estado civil

Tradicionalmente, la familia ha sido el centro focal de la mayoría de los esfuerzos de marketing y, en el caso de muchos productos y servicios, continúa siendo la unidad de consumo más significativa. A los mercadólogos les interesa saber el número y el tipo de unidades familiares que compran y/o poseen ciertos productos. También les interesa determinar los perfiles demográficos y de preferencia de medios de quienes toman las decisiones en el hogar (las personas que intervienen en la selección definitiva del producto), con la finalidad de desarrollar las estrategias de marketing adecuadas.

Los mercadólogos han descubierto las ventajas de elegir como objetivo agrupaciones específicas de acuerdo con su estado marital, es decir: solteros, individuos divorciados, padres solteros y matrimonios con dobles ingresos (de ambos cónyuges).

Ingresos, educación y ocupación

Educación, ocupación e ingresos tienden a estar estrechamente correlacionados en una relación casi exacta de causa y efecto. Las ocupaciones de alto nivel que reditúan ingresos elevados suelen requerir una formación académica avanzada. Los individuos cuya educación es baja rara vez son aceptados en los empleos de alto nivel. La investigación revela que los jóvenes con ingresos y educación menores tienden a pasar más tiempo *on line* en puntos o cibercafés, (esto porque no tienen computadoras ni internet en casa)en cambio, quienes tienen ingresos y educación superiores y empleos de oficina, usan internet en el trabajo o en casa.

C. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

La investigación psicográfica está relacionada con la investigación psicológica, en especial en cuanto a la medición de la personalidad y de las actitudes. El perfil psicográfico de un segmento de consumidores se visualiza como una combinación de las mediciones de actitudes, intereses y opiniones (AIO) de los consumidores. La investigación AIO busca obtener respuestas de los consumidores para un gran número de respuestas que miden sus actividades (a qué dedican su tiempo ellos mismos o sus familias; por ejemplo, a jugar tenis, a servir como voluntario en organizaciones no lucrativas, a la jardinería), intereses (las preferencias y prioridades del consumidor o la familia; por ejemplo, el hogar, la moda, la alimentación) y opiniones (cuáles son los sentimientos del consumidor respecto de una gran variedad de temas políticos, temas sociales, el estado de la economía o de la ecología). Los estudios psicográficos utilizan un cuestionario elaborado para identificar aspectos relevantes de la personalidad del consumidor, sus motivos de compra, intereses, actitudes, creencias y valores.

D. SEGMENTACIÓN PSICOLÓGICA

Las características psicológicas se refieren a las cualidades internas o intrínsecas del consumidor individual. Las estrategias de segmentación del consumidor a menudo se basan en variables psicológicas específicas. Por ejemplo, los consumidores pueden distribuirse en segmentos de acuerdo con sus motivaciones, personalidad, percepciones, aprendizaje y actitudes.

E. SEGMENTACIÓN SOCIOCULTURAL

Las *variables sociológicas* (de grupo) o *antropológicas* (culturales) —es decir, las variables socioculturales— ofrecen bases adicionales para la segmentación del mercado. Por ejemplo, se ha tenido éxito al subdividir en segmentos los mercados de consumidores con base en la etapa dentro del ciclo de vida familiar, la clase social, los valores culturales fundamentales, las afiliaciones subculturales y la membresía transcultural.

Ciclo de vida familiar

La segmentación según el ciclo de vida familiar se basa en que muchas familias atraviesan por fases similares en su formación, crecimiento y disolución final. En cada fase, la

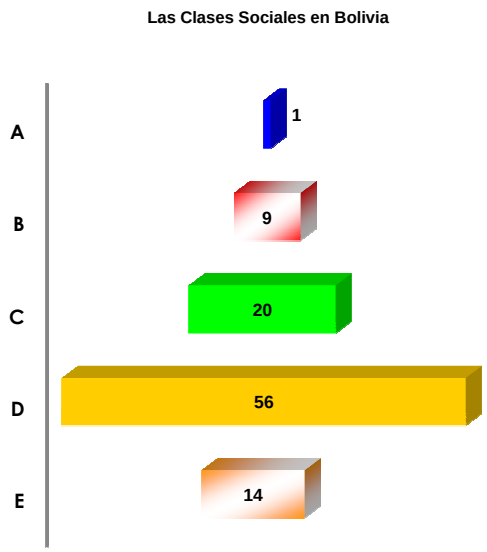
unidad familiar requiere productos y servicios diferentes. Los solteros jóvenes, por ejemplo, necesitan muebles para su primer departamento; mientras que sus padres, liberados de la crianza de los hijos, cambiar los muebles de sus casas por otros de mayor calidad. El ciclo de vida familiar es una variable compuesta que se basa en el estado civil, pero que refleja implícitamente la edad, los ingresos y el empleo correspondientes. Cada una de las etapas del ciclo de vida familiar tradicional (soltería, luna de miel, paternidad, pospaternidad y disolución) representa un segmento meta importante para diferentes mercadólogos.

Por ejemplo, el sector de los servicios financieros segmenta a los clientes en términos de las etapas del ciclo de vida familiar, porque se ha descubierto que las necesidades financieras de las familias tienden a cambiar en sus distintas etapas de vida. **EJEMPLO**: Un banco boliviano ha creado productos específicamente dirigidos a jóvenes, con tarjetas de débito personalizadas y con requisitos mínimos para abrir una cuenta.

Clase social

La clase social (o el NSE nivel socio-económico) se mide usando un índice ponderado de algunas variables demográficas, como la educación, la ocupación y el ingreso. El concepto de *clase social* implica una jerarquía en la cual los individuos de la misma clase generalmente tienen el mismo nivel de estatus, mientras que los miembros de otras clases poseen un estatus más alto o más bajo. Varios estudios han demostrado que los consumidores de diferentes clases sociales muestran diferencias en materia de valores, preferencias hacia productos y hábitos de compra.

La clase social representa una forma natural de segmentación



La pertenencia a una clase social sirve a los consumidores como un marco (o como un grupo) de referencia para el desarrollo de sus actitudes y de su comportamiento. En el contexto de los grupos de referencia, se esperaría que los miembros de una clase social específica recurran más a menudo a otros miembros de su misma clase, en busca de señales (o pistas) para determinar cuál es el comportamiento adecuado. En otros casos, los miembros de una clase social en particular (por ejemplo, la clase baja-alta) podrían aspirar a mejorar su posición de clase social imitando el comportamiento de los miembros de la clase media. Con la finalidad de alcanzar ese objetivo, quizá decidan leer revistas dirigidas a la clase media, realizar "las actividades" de esta clase social (como visitar museos y continuar su educación) y acudir a los restaurantes frecuentados por dicha clase, para tener oportunidad de observar el comportamiento propio de la clase media. Los consumidores comprarían ciertos artículos debido a que éstos gozan de la preferencia de los miembros de su propia clase social o los de una clase más alta (por ejemplo, un automóvil importado de lujo); también es posible que eviten adquirir otros productos porque consideren que son de "clase baja". Así, los diferentes estratos de las

clases sociales constituyen una base natural para la segmentación del mercado de muchos bienes y servicios.

La medición de la clase social

No hay un acuerdo general sobre la manera de determinar las clases sociales. Entre los investigadores existe una gran incertidumbre en cuanto a las dimensiones fundamentales de la estructura de las clases sociales.

Los enfoques para la determinación de la clase social son: medidas subjetivas, medidas de la reputación y medidas objetivas de la clase social.

Medidas subjetivas

En el enfoque *subjetivo* para la determinación de la clase social, se les solicita a los individuos que estimen cuál es su propia posición dentro de las clases sociales.

La siguiente pregunta es típica de este enfoque:

¿Cuál de las siguientes cuatro categorías describe mejor su clase social: la clase baja, la clase media baja, la clase media alta o la clase alta?

Clase baja	*[ ]*
Clase media baja	*[ ]*
Clase media alta	*[ ]*
Clase alta	*[ ]*
No sabe/se negó a responder	*[ ]*

Cultura y subcultura

Algunos mercadólogos se dieron cuenta de que es útil segmentar sus mercados con base en la tradición cultural, ya que los miembros de la misma cultura tienden a compartir los mismos valores, creencias y costumbres. Los mercadólogos que utilizan la segmentación cultural destacan valores culturales específicos, ampliamente compartidos, con los cuales esperan que los consumidores se identifiquen (por ejemplo, *juventud, buena condición física y salud,* en el caso de los consumidores de Occidente). La segmentación cultural resulta particularmente exitosa en el marketing internacional; sin embargo, es importante que el mercadólogo comprenda a fondo las creencias, los valores y las costumbres del país meta (el contexto transcultural).

Segmentación transcultural o de marketing global

Conforme el mundo entero parece hacerse cada vez más pequeño, se va desarrollando un verdadero mercado global. Por ejemplo, cuando usted lea esto, podría estar sentado en una silla o sofá IKEA (Suecia) o bebiendo un Nescafé Nestle (Brasil); o usando un reloj Swatch (Suiza), calzado deportivo Nike (China), una polera Polo (Bolivia) o un pantalón Levi´s (Colombia). Algunos segmentos del mercado global, como los adolescentes, parecen querer las mismas clases de productos sin importar el país donde se originen, sobre todo aquellos que son muy modernos, entretenidos y orientados a la imagen. Está "monotonía" global permite que Reebok, por ejemplo, lance su línea Instapump de calzado deportivo utilizando la misma campaña global de publicidad en aproximadamente 140 naciones.

F. SEGMENTACIÓN RELACIONADA CON EL USO

Es una forma de segmentación muy popular y eficaz que divide a los consumidores en categorías mediante características de uso del producto, el servicio o la marca, como el nivel de uso, el nivel de conciencia y el grado de lealtad hacia la marca.

La segmentación basada en *el índice de uso* distingue entre usuarios intensos, usuarios medianos, usuarios ligeros y no usuarios de un producto, servicio o marca específicos. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que a un porcentaje de entre 25 y 35 por ciento de los bebedores de cerveza les corresponde más de 70 por ciento de toda la cerveza que se consume.

Los mercadólogos de muchos otros productos también descubrieron que un grupo relativamente pequeño de usuarios intensos corresponde a un porcentaje desproporcionadamente grande del consumo del producto; incidir en tales usuarios intensos se ha convertido a la base de sus estrategias de marketing. Otros mercadólogos se percatan de los huecos en la cobertura del mercado para usuarios ligeros y medianos, y obtienen buenas ganancias al elegir como objetivo a esos segmentos. Por tal razón, la mayoría de los mercadólogos prefieren dirigir sus campañas de publicidad a los usuarios intensos, en lugar de gastar recursos monetarios considerablemente mayores en el intento de atraer a los usuarios ligeros, algo similar ocurre con los cigarrillos.

El *conciencia* de marca (**Brand awareness**) abarca los conceptos relativos al conocimiento del consumidor acerca del producto, su nivel de interés por éste y su disposición a comprarlo, o bien, la necesidad de ser informado sobre sus ventajas.

A veces, la *lealtad hacia la marca* (**Brand loyalty**) se utiliza como base para la segmentación. Es frecuente que los mercadólogos traten de identificar las características de los consumidores leales a su marca, para orientar sus esfuerzos promocionales hacia las personas de la población general que tengan características similares. Otros mercadólogos eligen como objetivo a los consumidores que no muestran lealtad hacia ninguna marca ("quienes cambian de una marca a otra"), con la noción de que esos individuos representan un potencial de mercado mayor que los consumidores leales a marcas de la competencia. Además, los consumidores innovadores, que son el objetivo para nuevos productos, tienden a *no* tener lealtad hacia una marca.

Los mercadólogos estimulan y recompensan cada vez más la lealtad hacia la marca, para lo cual ofrecen beneficios especiales a los clientes frecuentes. Los programas tienden a brindar ofertas, descuentos y servicios especiales a los clientes frecuentes, además de ofrecer beneficios gratuitos para que estén contentos y se mantengan en su lealtad hacia la marca.

G. SEGMENTACIÓN POR LA SITUACIÓN DE USO

Los mercadólogos reconocen que la ocasión o la situación de uso con frecuencia determina lo que los consumidores decidirán comprar o consumir, por lo que a veces centran su atención en la situación de uso como variable de segmentación.

Las tres declaraciones siguientes revelan el potencial de la segmentación según la situación: “Cuando nuestra hija Juana recibe su sueldo, nos lleva a cenar al restaurant de comida china Hong Fa”. "Cuando realizo un viaje de negocios de una semana o más, procuro hospedarme en un hotel Real." "Siempre compro un ramo de flores para mi esposa el Día de San Valentín." En otras circunstancias, en otras situaciones y en otras ocasiones, el mismo consumidor podría elegir otras opciones. Algunos factores situacionales capaces de influir en una decisión de compra o consumo son: si ésta se realiza entre semana o durante un fin de semana (por ejemplo, ir al cine); si se dispone de suficiente tiempo (por ejemplo, el uso del correo ordinario o el de entrega inmediata); si el obsequio está destinado a un(a) novio(a), a uno de los padres o a uno mismo (un regalo como estímulo para sí mismo). Muchos productos se promueven para ocasiones especiales.

La industria de las tarjetas de felicitación, por ejemplo, ofrece tarjetas especiales para una lista de ocasiones muy variada, desde el Día de la Mujer, Día de la amistad, el Día del Médico, y así por el estilo). Las industrias de la florería y la dulcería anuncian sus productos para el Día de San Valentín y el Día de la Madre; la industria de los diamantes promueve los anillos de diamantes como símbolo del compromiso matrimonial y la industria de los relojes de pulsera acostumbra a promocionar sus productos como regalos de promoción.

H. SEGMENTACIÓN POR BENEFICIOS

Los ejecutivos de marketing y publicidad continuamente se esfuerzan por averiguar cuál es el beneficio de su producto o servicio que resulta más significativo para los consumidores.

El cambio en los estilos de vida desempeña un rol fundamental en la determinación de los beneficios del producto que son importantes para los consumidores, y ofrece a los mercadólogos oportunidades de crear nuevos productos y servicios. Por ejemplo, el horno de microondas fue la solución para las necesidades de las familias con dos sueldos, donde ninguno de los cónyuges tiene tiempo para cocinar los alimentos del día. Los mercadólogos ofrecen a las familias muy ocupadas el *beneficio* de productos para el desayuno que se preparan rápidamente.

La segmentación por beneficios (o ventajas percibidas) sirve para posicionar varias marcas dentro de una misma categoría de productos. El caso clásico de una segmentación por beneficios exitosa es la del mercado de dentífricos: en un artículo reciente se sugería que si los consumidores eran socialmente activos, les gustaría uno que ofreciera dientes blancos y aliento fresco; si eran fumadores, les gustaría uno que combatiera las manchas en los dientes; si buscaban sobre todo prevenir enfermedades, les gustaría uno que eliminara los gérmenes; y si tenían hijos, les gustaría uno que ayudara a disminuir el costo de las consultas dentales.

3.2 ENFOQUES HÍBRIDOS DE SEGMENTACIÓN

Los mercadólogos con frecuencia segmentan los mercados mediante una combinación de diversas variables de segmentación, en lugar de depender de una sola base de segmentación. En esta sección se examinarán tres enfoques híbridos de segmentación que proporcionan a los mercadólogos definiciones de segmentos de consumidores más ricas y más precisas de las que podrían obtenerse si se empleara una sola variable de segmentación. Dichos enfoques incluyen los perfiles psicográfico-demográficos, la geodemografía, el sistema VALS y la segmentación inteligente de Yankelovich.

Perfiles psicográfico-demográficos

Los perfiles psicográficos y los demográficos son enfoques eminentemente complementarios y generan mejores resultados cuando se utilizan juntos. Al combinar los conocimientos obtenidos de estudios tanto demográficos como psicográficos, los mercadólogos reciben información muy valiosa respecto de sus mercados meta.

Segmentación geodemográfica

Este tipo de esquema híbrido de segmentación se basa en la noción de que las personas que viven cerca suelen tener semejanzas en cuanto a sus recursos económicos, gustos, preferencias, estilos de vida y hábitos de consumo (como dice el viejo refrán: "Dios los crea y ellos se juntan"). Este enfoque de segmentación utiliza la computadora para generar conglomerados de consumidores semejantes para el mercado geodemográfico. Los conglomerados se generan a partir del estilo de vida de los consumidores, de manera que en un conglomerado específico se incluyen los códigos postales constituidos por individuos cuyos estilos de vida son similares y que están bastante dispersos en todo el país.

Los mercadólogos usan los datos de esos conglomerados como base para sus campañas de correo directo, para elegir la ubicación de tiendas minoristas y ofrecer la combinación de mercancías apropiadas, para determinar la ubicación idónea de bancos y restaurantes, y para el diseño de estrategias de marketing dirigidas a segmentos específicos del mercado.

Sistema de valores y estilos de vida de SRI Consulting (VALS)

Con base en la jerarquía de las necesidades de Maslow y en el concepto del carácter social, a finales de la década de 1970 los investigadores de SRI Consulting desarrollaron un esquema generalizado de segmentación para la población de Estados Unidos, conocido como el sistema de valores y estilos de vida (VALS). Este original sistema se creó para explicar la dinámica del cambio social, aunque pronto se adaptó como herramienta de marketing.

En 1989, SRIC revisó el sistema VALS para enfocarlo de manera más explícita en la explicación del comportamiento de compra del consumidor. La tipología VALS actual clasifica a la población de Estados Unidos en ocho subgrupos (segmentos) distintivos, tomando como base las respuestas de los consumidores a 35 preguntas actitudinales y cuatro demográficas.

LOS principales agrupamientos se definieron en función de tres *autoorientaciones* principales y (de arriba abajo) de una nueva definición de recursos: los que están *orientados a principios* (consumidores cuyas decisiones están motivadas por sus creencias y no por el deseo de aprobación), los *orientados al estatus* (consumidores cuyas decisiones están guiadas por las acciones, la aprobación y las opiniones de otros) y los *orientados a la acción* (consumidores que están motivados por el deseo de participar en actividades sociales o físicas, encontrar variedad o enfrentar riesgos). Cada una de estas tres autoorientaciones principales representan actitudes, estilos de vida y formas de toma de decisiones distintos. Los recursos (de mayor a menor) se refieren al rango de capacidades y medios psicológicos, físicos, demográficos y materiales que los consumidores deben tener a su disposición, como educación, ingresos, confianza en sí mismos, salud, motivación para comprar y nivel de energía.

Los *realizadores, los experimentadores* y *los triunfadores* son más propensos que otros segmentos a participar en deportes de alto riesgo. En lo que se refiere a las características del consumidor, los ocho segmentos VALS difieren entre sí. Por ejemplo, los *creyentes* tienden a comprar productos nacionales y son lentos para modificar sus hábitos en relación con el consumo; mientras que los *realizadores* se sienten atraídos por los productos más selectos y por las novedades, sobre todo si se trata de innovaciones tecnológicas. Por lo tanto, no es sorprendente que los mercadólogos de artículos tecnológicos (por ejemplo, teléfonos celulares) deban primero enfocarse a los *realizadores,* pues se trata de quienes inicialmente adoptan los productos nuevos.

4. MICROSEGMENTACIÓN EN MERCADOS INDUSTRIALES

Los mercados de negocios se pueden segmentar de acuerdo con algunas de las variables que se usan en la segmentación de mercados de consumo, como geografía, beneficios buscados y tasa de consumo. Las variables demográficas son las más importantes, seguidas de las variables operativas, llegando hasta las características personales del comprador. (Schiffman, León y Kanuk, Leslie)

Principales Variables De Segmentación de los Mercados De Negocio				
Demográficas	**Variables Operativas**	**Enfoques de Compra**	**Factores situacionales**	**Características personales**
Industria	Tecnología	Organización de la función de compra	Urgencia	Similitud comprador-vendedor
Tamaño de la empresa	Situación de usuario/no usuario	Estructura del poder	Aplicación específica	Actitudes hacia el riesgo
Ubicación	Capacidad de los clientes	Naturaleza de las relaciones existentes	Tamaño del pedido	Lealtad
		Políticas de compra generales		
		Criterios de compra		

Dentro de una industria meta y tamaño de cliente dados, la empresa puede segmentar utilizando criterios de compra. Quienes hacen marketing de negocios, generalmente identifican segmentos siguiendo un proceso secuencial.
Los compradores de negocios buscan diferentes conjuntos de beneficios, dependiendo de su etapa en el proceso de decisión de compra:

1. Prospectos primerizos: los clientes que todavía no han comprado quieren comprar a un proveedor que entienda su negocio, que explique bien las cosas y en quien pueden confiar.

2. Novatos: los clientes que están iniciando su relación de compra buscan manuales fáciles de entender, líneas telefónicas directas, un alto nivel de capacitación y representantes de ventas bien preparados.

3. Sofisticados: los clientes establecidos quieren rapidez de mantenimiento y reparación, personalización de productos y apoyo técnico de alto nivel.

Se pueden mencionar cuatro segmentos de negocios:

1. Compradores programados: compradores que no consideran que el producto sea muy importante para su operación. Ellos lo adquieren como un artículo rutinario.

2. Compradores de relación: compradores que consideran que el producto tiene una importancia moderada y conocen bien las ofertas competitivas.

3. Compradores de transacción: compradores que ven al producto como algo muy importante para sus operaciones. Son sensibles al precio y al servicio.

4. Compradores de gangas: compradores que consideran al producto muy importante y exigen el descuento más sustancial y el mejor servicio.

5. SELECCIÓN DE MERCADOS META

Una vez que la empresa ha identificado sus oportunidades de segmentos de mercado, tiene que decidir en cuántas y cuáles pondrá la mira.

A. EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Al evaluar diferentes segmentos de mercado, se debe examinar dos factores: el atractivo total del segmento y los objetivos y recursos de la empresa. La empresa debe preguntarse si un segmento potencial tiene las características que lo hacen generalmente atractivo, como tamaño, crecimiento, rentabilidad, economías de escala y bajo riesgo. La empresa debe considerar si es prudente invertir en el segmento en vista de los objetivos y recursos de la empresa.

B. SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Después de evaluar diferentes segmentos, la empresa puede considerar cinco patrones de selección de mercados meta (Kolter, 2008).

1. Concentración en un solo segmento

Mediante un marketing concentrado, la empresa adquiere un conocimiento amplio de las necesidades del segmento y logra una presencia fuerte en el mercado. La empresa disfruta de economías operativas porque especializa su producción, distribución y promoción. Si la empresa se apodera del liderazgo en el segmento, podrá obtener un buen rendimiento sobre su inversión. Aunque el marketing concentrado conlleva riesgos superiores a los normales. Un segmento en particular podría echarse a perder; o bien un competidor podría invadir el segmento. Por estas razones, muchas empresas prefieren operar en más de un segmento.

2. Especialización selectiva

La empresa selecciona varios segmentos, todos apropiados y objetivamente atractivos. Es posible que haya poca o ninguna sinergia entre los segmentos, pero cada uno promete generar utilidades. Esta estrategia de cobertura multisegmentos tiene la ventaja de diversificar el riesgo de la empresa.

3. Especialización de producto

La empresa se especializa en cierto producto que vende a varios segmentos. Mediante una estrategia de especialización en producto, la empresa se crea una reputación firme en el área de producto específica. El riesgo es que el producto sea suplantado por una tecnología totalmente nueva.

4. Especialización de mercado

La empresa se concentra en atender muchas necesidades de un grupo de clientes en particular. La empresa adquiere una reputación sólida de servir a este grupo de clientes y

se convierte en un canal para otros productos que el grupo de clientes podría usar. El riesgo es que se recorten presupuestos del grupo de clientes.

5. Cobertura total del mercado

Una empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que podría necesitar. Sólo empresas muy grandes pueden adoptar una estrategia de cobertura total del mercado. A grandes rasgos, las empresas grandes pueden cubrir todo un mercado de dos formas: mediante marketing no diferenciado o mediante marketing diferenciado.

En el marketing no diferenciado, la empresa hace caso omiso de las diferencias entre los segmentos del mercado y se dirige a todo el mercado con una sola oferta- La empresa se concentra en una necesidad básica de los compradores, más que en las diferencias entre los compradores; diseña un producto y un programa de marketing que sea atractivo para el mayor número posible de compradores; se apoya en la distribución masiva y la publicidad masiva; y procura que el producto tenga una imagen superior en la mente de las personas. El programa de publicidad no diferenciado reduce los costos de anunciarse. La empresa puede aprovechar sus menores costos para ofrecer precios más bajos y así ganar el segmento del mercado que es sensible a los precios.

En el marketing diferenciado la empresa opera en varios segmentos de mercado y diseña diferentes programas para cada segmento. El marketing diferenciado por lo regular crea más ventas totales que él no diferenciado, pero también eleva los costos de operación.

6. HERRAMIENTAS ANALÍTICAS PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Dentro de la segmentación de mercados, donde más se ha avanzado en estas últimas décadas es quizás en el uso extendido por parte de los investigadores de teorías económicas y comportamentales, así como de sofisticadas técnicas analíticas en su búsqueda de modos mejores de identificar segmentos de mercado. A continuación, se mencionará los métodos y técnicas más novedosas y/o utilizadas tanto para formar segmentos como para perfilarlos (Picón, Varela, Lévy). Dada la complejidad de estas técnicas sólo se las mencionarán dejando al lector que según su grado de interés consulte y profundice las mismas en la literatura especializada que actualmente se encuentran en las diferentes librerías del medio.

- **Tabulación cruzada**: técnica que busca clasificar a los sujetos en grupos en función de las o las variables que el investigador ha considerado como criterio base.
- **El análisis de conglomerados**: o llamada también análisis de cluster, constituye uno de los procedimientos estadísticos más utilizados hoy en día, identifica grupos de sujetos lo más heterogéneos posible entre sí y los más homogéneos posible dentro de cada grupo.
- **Los árboles de clasificación:** se trata de una serie de métodos muy flexibles, que pueden manejar un gran número de variables y complicadas interacciones entre ellas, y cuyos resultados resultan fácilmente interpretables. Son particiones secuenciales del conjunto de datos realizados para maximizar las diferencias de la variable dependiente o criterio base; con lleva por lo tanto la decisión de las observaciones en grupos que difieren respecto a un variables de interés.
- **Redes neurales artificiales:** intentan reproducir el esquema cerebral en sus unidades de procesos denominados neuronas. Como el sistema nervioso las redes neurales se interconectan de forma que las salidas de unas constituyen las entradas de otras.
- **Segmentación con análisis conjunto:** es una técnica que proporciona información sobre la estructura de las preferencias que los sujetos manifiestan por los distintos atributos que configuran un producto.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN Y DE APLICACIÓN

1. ¿Cómo se segmenta un mercado? ¿Cuál es el proceso para segmentar un mercado?
2. ¿En qué consiste la segmentación por estilos de vida?
3. ¿Cuáles son las variables para segmentar un mercado de tipo industrial? Mencione un ejemplo.
4. Describa las características del mercado meta de la empresa en la que se encuentra trabajando.

CAPÍTULO

5

Diferenciación y Posicionamiento

Lo diferente no siempre será lo mejor, pero lo mejor siempre será diferente. (Harlman)

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO:

Al terminar el presente capítulo el estudiante estará en condiciones de:

- Comprender el concepto de posicionamiento.
- Conocer las estrategias de posicionamiento.
- Analizar los pasos del proceso de posicionamiento.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO:

1. Concepto de posicionamiento
2. Estrategia de posicionamiento
3. El proceso de posicionamiento - pasos para definir el posicionamiento
4. Errores a evitar
5. Herramientas analíticas para la toma de decisiones de posicionamiento

1. CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO

La imagen que tiene un producto en la mente del consumidor —es decir, su posicionamiento— es la esencia del marketing exitoso. El posicionamiento es más importante para el éxito de un artículo, que sus características reales, aunque, los productos de mala calidad no tendrán éxito a largo plazo basándose sólo en la imagen. El fundamento del posicionamiento eficaz es la posición única que el producto tiene en la mente del consumidor (Schiffman, León y Kanuk).

La estrategia de posicionamiento es la esencia de la mezcla de marketing, ya que complementa la definición de competencia, la estrategia de segmentación y la elección de los mercados meta de la compañía. El posicionamiento transmite el concepto o significado del producto o servicio, en términos de su eficacia para satisfacer una necesidad del consumidor.

> Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. *(Trout , Ries)*

El resultado final del posicionamiento es la creación con éxito de una propuesta de valor enfocada hacia el mercado, una razón de peso para que el mercado meta compre el producto.

El posicionamiento inicia con un producto. Una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona. Sin embargo, posicionamiento no es lo que hace a un producto. Posicionamiento es lo que se hace a la mente del prospecto. Es decir, el producto se posiciona en la mente del prospecto.

"Ries y Trout" afirman que los productos muy conocidos generalmente ocupan una posición distintiva en la mente de los consumidores.

Y justamente la esencia del posicionamiento es que la empresa sepa diferenciar su oferta el mercado.

La **diferenciación** es el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de las de sus competidores. Una empresa puede diferenciar su oferta de mercado a lo largo de 5 dimensiones: productos, servicios, personal, canal e imagen (kotler,2008).

Todos los productos se pueden diferenciar en cierto grado, pero no todas las diferencias de marcas son importantes o valen la pena. Conviene establecer una diferencia en la medida en que satisface los criterios siguientes:

- **Es importante**: La diferencia proporciona un beneficio muy apreciado a un número suficiente de compradores.
- **Es distintiva**: La diferencia se proporciona en forma distintiva.
- **Es superior**: La diferencia es superior a otras formas de obtener el beneficio.
- **Es exclusiva:** Para los competidores no es fácil copiar la diferencia.
- **Es costeable**: El comprador puede pagar la diferencia.
- **Es rentable**: Para la empresa es rentable introducir la diferencia.

¿CUÁNTAS DIFERENCIAS DEBEN PROMOVERSE?:

Cada empresa debe decidir cuántas diferencias promoverá ante sus clientes meta. Muchos mercadólogos piensan que sólo debe promoverse un beneficio central. "*Roser Reeves*" dijo que

una empresa debe desarrollar una propuesta de venta única (PVU) para cada marca y no alejarse de ella.

"Ries y Trout" recomiendan un mensaje de posicionamiento congruente. Cada marca debe seleccionar un atributo y decir que es la "número uno" en lo tocante a ese atributo. Si una empresa insiste en un posicionamiento y lo cumple, lo más probable es que se lo conozca y recuerde por ese punto fuerte.

No todo el mundo coincide en que el posicionamiento según un solo beneficio siempre es lo mejor. Podría ser necesario un posicionamiento de doble beneficio si dos o más empresas afirman ser la mejor según un atributo dado. Volvo posiciona sus automóviles como "los más seguros" y "los más duraderos".

Incluso hay casos de posicionamiento por triple beneficio que han tenido éxito. *Smith Kline Beecham* promueve un dentífrico Aquafresh diciendo que ofrece tres beneficios: protección anticaries, aliento más fresco y dientes más blancos. El reto es convencer a los consumidores de que la marca cumple las tres promesas.

Una estrategia de posicionamiento exitosa debería tener doble significado: uno que sea congruente con las necesidades del consumidor, mientras, al mismo tiempo, diferencia la marca frente a la competencia.

Ejemplo, el eslogan clásico de 7-Up, "La bebida que no es de cola", se diseñó para motivar el deseo de los consumidores de una alternativa frente a Coca Cola (incorporándole simplemente un "que no es de"), a la vez que engrandecía la imagen de su producto colocándolo entre las bebidas competidoras (usando la palabra "cola"). Asimismo, el eslogan de Avis, "Somos el número 2 y nos esforzamos más", refleja la larga historia de Estados Unidos en cuanto al apoyo hacia los más débiles y coloca a Avis por arriba de sus demás competidores en el sector del alquiler de automóviles (la mayoría de las personas saben que Hertz es el número l).

Por otro lado, "Echeverría, 2009" menciona los siguientes aspectos sobre el tema "El posicionamiento ayuda a:

- Fortalecer el mensaje que comunica el producto hacia los consumidores.
- Dirigirse a un segmento particular.
- Asegurar la diferenciación de los productos en la mente de los consumidores.
- Decidir el terreno donde se va a competir.
- Analizar las posibilidades de reposicionamiento".

2. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Ahora la empresa puede reconocer las diferentes estrategias de posicionamiento disponibles.

- **Posicionamiento por atributo**: Se posiciona según un atributo, como tamaño o número de años de existencia.

- **Posicionamiento por uso o aplicación:** Posiciona el producto como el mejor para cierto uso o aplicación.

- **Posicionamiento por competidor**: Se afirma que el producto es mejor en algún sentido que un competidor cuyo nombre se dice.

- **Posicionamiento por calidad o precio**: El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor.

El resultado de una estrategia de posicionamiento exitosa es una imagen de marca distintiva, en la cual confían los consumidores al elegir un producto.

3. EL PROCESO DE POSICIONAMIENTO - PASOS PARA DEFINIR EL POSICIONAMIENTO

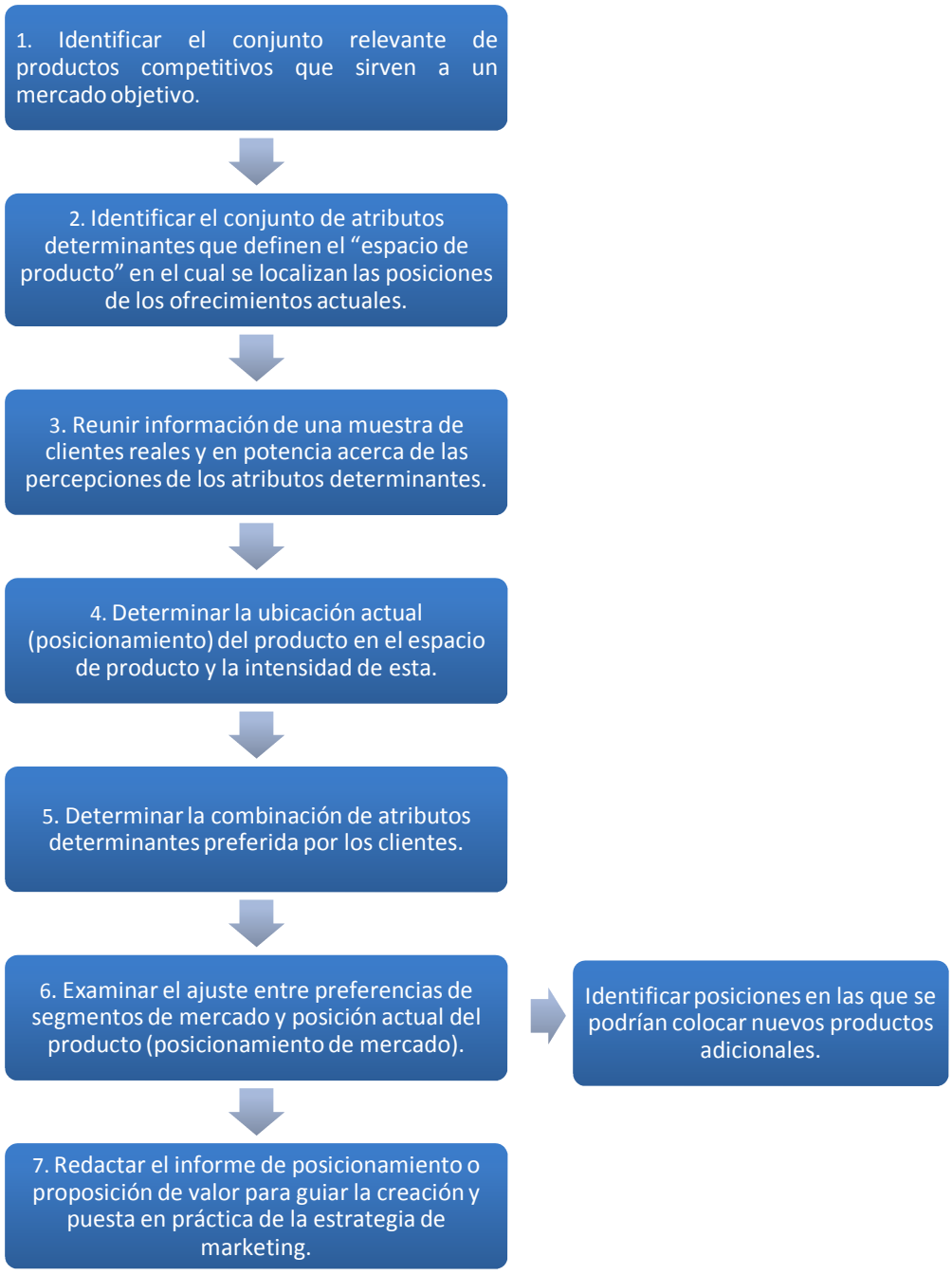
El posicionamiento de un nuevo producto en la mente de los clientes o el reposicionamiento de un producto actual acarrea una serie de pasos, como se muestra en la siguiente figura (Walker, Boyd, Mullins, Larréché, 2005). Estos pasos de aplican a los bienes y servicios, en los mercados nacionales e internacionales, y a productos nuevos o existentes. Esto no sugiere que los atributos determinantes de los productos y las percepciones de los consumidores de los diversos ofrecimientos competitivos se mantendrán constantes a través de los países o de otros segmentos de mercado; más bien tienden a variar con la mayoría de los productos. Después de que los administradores han seleccionado un conjunto relevante de ofrecimientos en competencia que sirven a un mercado objetivo (paso 1), tienen que identificar un conjunto de atributos de producto críticos o determinantes, importantes para los clientes en ese mercado objetivo (paso 2).

El paso 3 consiste en reunir información de una muestra de clientes acerca de sus percepciones de los diversos ofrecimientos, y en el paso 4 los investigadores analizan esta información para determinar la posición actual del producto en la mente de los clientes y la intensidad de la misma (¿ocupa una posición dominante?), así como la información de los ofrecimientos de los competidores.

Los administradores disciernen luego las combinaciones de atributos determinantes que prefieren los clientes, lo cual requiere el acopio de más datos (paso5). Esto permite un ajuste entre las preferencias de un segmento objetivo determinando de los clientes y de las posiciones actuales

de ofrecimientos competitivos (paso 6). Y por último, en el paso 7, los administradores redactan un informe conciso en el que comunican la decisión de posicionamiento a la que han llegado.

FIGURA: PASOS DEL PROCESO DE POSICIONAMIENTO



Fuente: Walker, Boyd, Mullins, Larréché; Marketing estratégico. 2005

De una forma más resumido (Echeverría, 2009) propone para **definir el posicionamiento**, el empresario debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la posición de su competencia?
- ¿Cómo perciben sus productos sus clientes?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que usted le ofrece a su mercado potencial?

Si la empresa puede mantener una ventaja única, tiene una mayor posibilidad de captar la atención de sus compradores. Hay que entender el producto desde el punto de vista del consumidor y de la competencia.

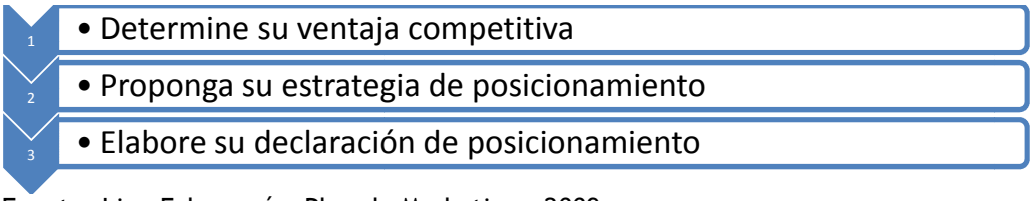
Como se muestra en la siguiente figura, el primer paso es determinar su ventaja competitiva. El segundo paso es proponer una estrategia de posicionamiento. El último paso para aplicar la estrategia de posicionamiento es el diseño de una declaración de posicionamiento**. La declaración es la promesa de valor que hace la empresa a su mercado objetivo**.

A continuación se explica el formato que tiene la declaración de posicionamiento. Las palabras en cursiva representan los espacios que se deben completar:

Para *(describa el mercado objetivo)*
que *(describa las necesidades)*
este *(bien o servicio)*
proporciona *(mencione los beneficios)*

Ejemplo para un parque temático: *"Para los jóvenes y las familias que buscan entretenimiento, el parque temático ofrece seguridad, variedad de atracciones y horarios flexibles"*.

FIGURA: PASOS PARA DEFINIR EL POSICIONAMIENTO



Fuente: Lina Echeverría. Plan de Marketing. 2009

4. ERRORES A EVITAR

En general, una empresa debe evitar cuatro errores de posicionamiento graves:

1. **Subposicionamiento:** Algunas empresas descubren que los compradores sólo tienen una idea vaga de la marca. La marca se ve como un competidor más en un mercado saturado.

2. **Sobreposicionamiento**: Los compradores podrían tener una imagen demasiado estrecha de la marca. Por ejemplo, un consumidor podría pensar que los anillos de diamante de Tiffany cuestan $5.000 dólares o más, cuando en realidad Tiffany ya ofrece anillos de diamante costeables que cuestan $1.000 o más.

3. **Posicionamiento confuso**: Como resultado de que la empresa afirma demasiadas cosas acerca de la marca o cambia con demasiada frecuencia el posicionamiento de la misma.

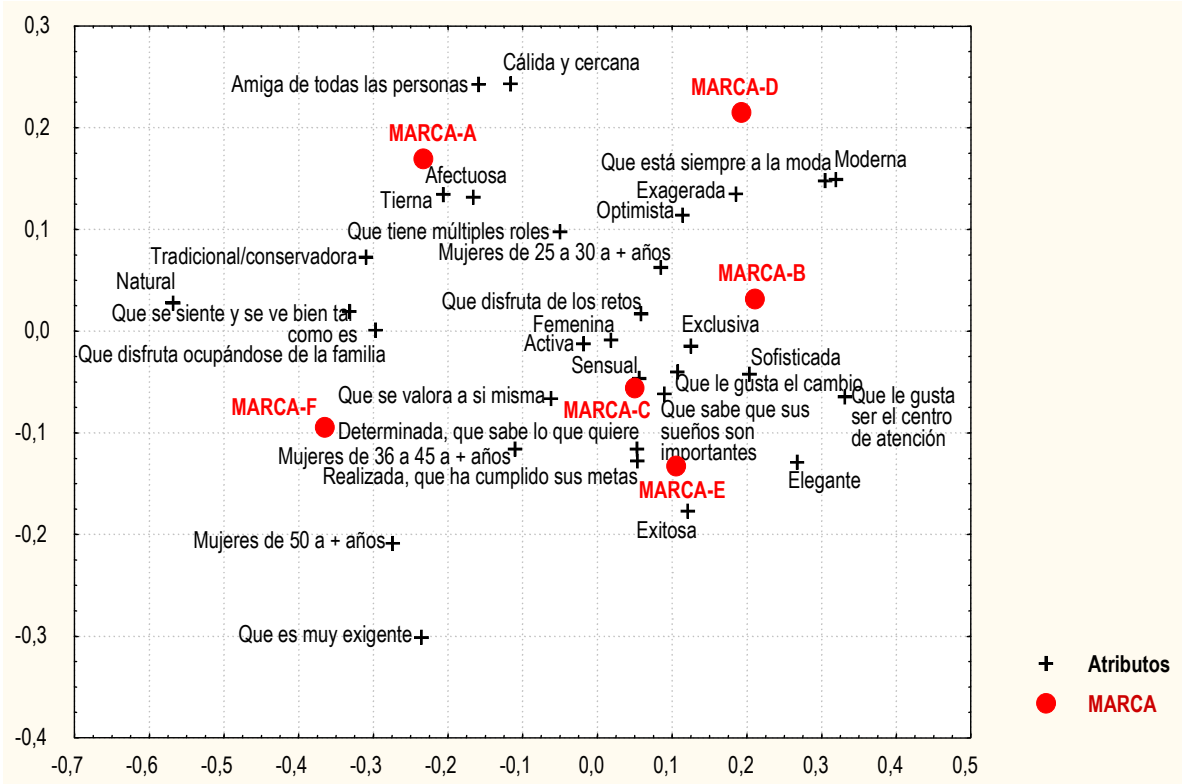
4. **Posicionamiento dudoso:** Podría ser difícil creer las afirmaciones acerca de la marca en vista de las características, precio o fabricante del producto.

5. HERRAMIENTAS ANALÍTICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE POSICIONAMIENTO

A lo largo del proceso de posicionamiento se ha recomendado que se recojan datos de investigación de marketing para que las decisiones de posicionamiento estén ancladas en evidencia sólida, no en meras suposiciones u opiniones cándidas. Los adelantos en el poder de los programas de computación y de las técnicas estadísticas han puesto una amplia gama de herramientas a la disposición del responsable de la toma de decisiones de marketing que le ayudan a emplear mejor la investigación al respecto. Esta fuera del alcance del presente texto proveer instrucciones detalladas de su uso, los textos sobre investigación de marketing son buenas fuentes para profundizar este campo; sin embargo, a continuación se hace una breve descripción de las principales herramientas (Walker, Boyd, Mullins, Larréché, 2005).

El **Análisis Factorial** es el nombre genérico que se da a una clase de métodos estadísticos multivariantes cuyo propósito principal es sacar a la luz la estructura subyacente en una matriz de datos. En términos generales, aborda el problema de cómo analizar la estructura de las interrelaciones (correlaciones) entre un gran número de variables con el objetivo de tener una serie de dimensiones resumen, conocidas como FACTORES. Es decir, el análisis factorial se resumen en dos términos clave: reducir e interpretar. (Trespalacios, Vásquez y Bello). El resultado de esta aplicación se puede observar en un gráfico perceptual. Un ejemplo de la aplicación de esta técnica se observa en la siguiete figura.

FIGURA. MAPA PERSEPTUAL POSICIONAMIENTO POR ATRIBUTOS DE MARCAS DE PRODUCTOS DE BELLEZA

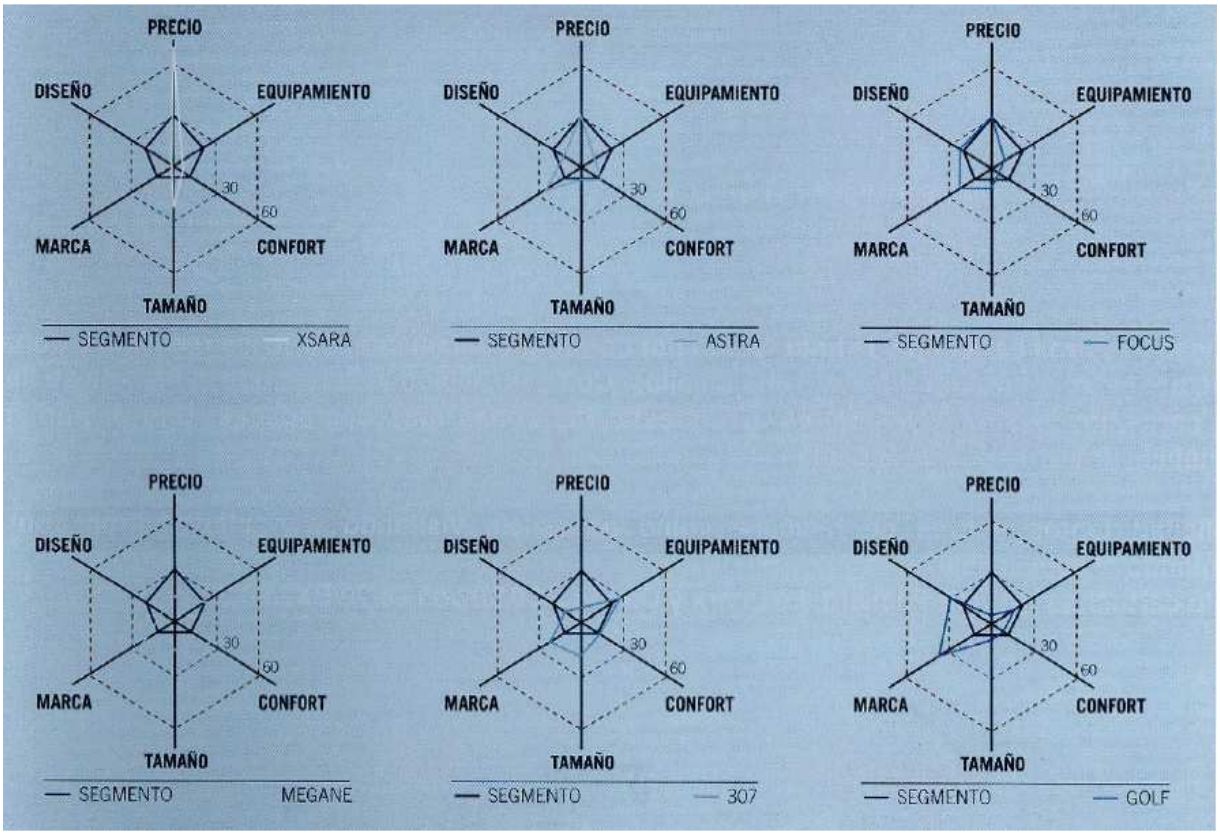


El **Análisis discriminante** es una técnica aplicada cuando la variable dependiente es nominal (categoría) y las variables independientes son métricas (escala de razón o intervalos). En

ocasiones las variables dependiente consta de dos grupos (por ejemplo, compradores o no de un producto).

Ajuste a escala multidimensional, es una técnica que produce dimensiones que están basadas en juicios del consumidor acerca de la semejanza entre las marcas reales o de las preferencias de aquél entre las marcas. Se piensa que estas dimensiones subyacentes son las dimensiones atractivas básicas que los consumidores consideran en realidad para evaluar las alternativas de marcas en la clase de producto.

Un ejemplo del resultado de escala multidimensional se observa en el siguiente gráfico, donde se identifica los principales atributos que ponderaron los consumidores según la marca de cada automóvil.

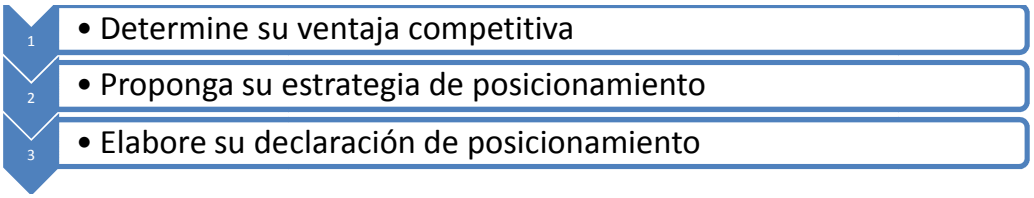


Fuente: Caso Fiat Stilo "Posicionamiento de Automóviles"

En el gráfico se observa: la línea gruesa en todos los casos es la preferencia del los consumidores con relación al ideal del mercado y las líneas delgadas son la preferencia con relación al producto-marca de cada automóvil.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN Y DE APLICACIÓN

1. ¿Por qué es tan importante que una empresa tenga productos posicionados en su mercado?
2. ¿Cómo esta posicionada la empresa donde trabaja? Aplique la siguiente figura:



3. Explique por qué la decisión de posicionamiento es tan importante para el diseño del programa de marketing mix.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alet, Joshep. Marketing Relacional. Ediciones Gestión 2000. España,2002
- Best, Roger: Marketing Estratégico. 4ta. Ed., Editorial Pearson. España, 2007
- Cravens, Piercy: Marketing Estratégico. 8va. Ed. Editorial Mc Graw-Hill. España, 2007
- Echeverri, Lina María: Marketing Práctico. Cesa Ediciones. Madrid – España, 2009
- Kotler, Philip: Dirección Del Marketing. 13 Va. Ed., Editorial Prentice Hall. España, 2012
- Kotler, Philips: Fundamentos de Mercadotecnia. 8va. Edición. Prentice Hall. México, 2008
- Lambin, Jacques: Marketing Estratégico. 3ra. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Colombia, 1995.
- Lambin – Gallucci – Sicurello: Dirección De Marketing. 2da.Ed Mc Graw-Hill. México, 2009
- Laura Fischer y Jorge Espejo: Mercadotecnia, 3ra.Edición, Editorial Mc Graw-Hill, 2004
- Malhotra, Naresh: Investigación de Mercados, México, 5ta. Edición, Editorial Prentice Hall. 2008
- Malfitano, Arteaga y Romano: Neuromarketing, Ediciones Granica, Argentina. 2010
- Muñiz, Rafael: Marketing en El Siglo XXI. 1ra. Edición. Editorial centro de estudios financieros. España, 2001
- Pérez, Roberto: Proceso de Marketing. 1era. Edición. Cosmopolita, Bolivia, 2010
- Picón – Valera – Lévy: Segmentación de Mercados. Prentice Hall. España, 2004
- Porter, Michael: Estrategia Competitiva. Vigésima cuarta edición, México. 1997
- Stanton, W. y ETZEL, M.: Fundamentos de Marketing. 13va. Edición. Mc. Graw Hill. México, 2004
- Schiffman, León y Kanuk, Leslie lazar: Comportamiento del consumidor. Pearson Educación. México, 8va. ed. 2005
- Trespalacios, Vásquez, Bello: Investigación de Mercados. España, Editorial Thomson. España, 2005
- Walker, Boyd, Mullins y Larreche: Marketing Estratégico. 4ta. Ed. Editorial. Mc Graw Hill. México, 2005
- Zikmund – Babin, William, Barry: Investigación de mercados, México, 9na. edición, Editorial Cengage Learning. 2008