

# ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

## Philip Kotler

### Concepto Mercadológico De La Competencia

En lugar de poner atención a empresas que fabrican el mismo producto (enfoque industrial), es posible considerar a aquellas que satisfacen la misma necesidad del cliente o que sirven un mismo grupo de clientes. Por lo general, un fabricante de computadoras considera como sus competidores a otros productores de computadoras. Sin embargo, desde el punto de vista del cliente, lo que éste en realidad desea es "capacidad para escribir", y puede satisfacer esta necesidad con lápices, plumas, computadoras, etc. No obstante, el concepto de mercado, de competencia abre los ojos de la empresa a un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales y estimula la planeación estratégica a largo plazo de la mercadotecnia.

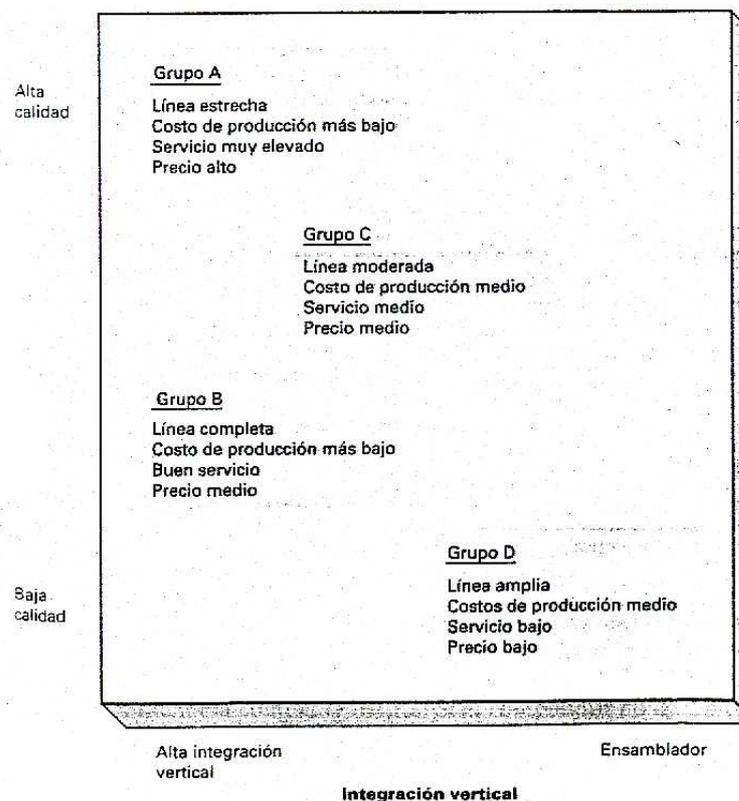
### Identificación de las estrategias de los competidores

Los competidores más cercanos de una empresa son aquellos que persiguen el mismo mercado meta con la misma estrategia. *Un grupo estratégico es un conjunto de firmas que siguen la misma estrategia en un mercado determinado.*

Segmentación del producto	Pasta dentífrica normal	Colgate-Palmolive Procter & Gamble	Colgate-Palmolive Procter & Gamble	Colgate-Palmolive Procter & Gamble
	Pasta con fluoruro	Colgate-Palmolive Procter & Gamble	Colgate-Palmolive Procter & Gamble	Colgate-Palmolive Procter & Gamble
	Gel	Colgate-Palmolive Procter & Gamble Lever Bros.	Colgate-Palmolive Procter & Gamble Lever Bros.	Colgate-Palmolive Procter & Gamble Lever Bros.
	Con franjas	Beecham	Beecham	
	Pasta dentífrica para fumadores		Topol	Topol
	Niños y adolescentes	Edad 19-35	Edad 36 y más	
	Segmentación de clientes			

**Figura.- Diagrama del campo de batalla de producto y mercado para la pasta dentífrica**

Para ilustrar lo anterior, supóngase que una empresa quiere entrar a la industria de aparatos electrodomésticos. Supóngase además de las dos dimensiones estratégicas más importantes en esta industria son la imagen de calidad y la integración vertical. La empresa desarrolla el diagrama que aparece en la figura anterior y descubre que existen cuatro grupos estratégicos: el grupo A consiste de un competidor (Maytag); el grupo B está integrado por tres competidores importantes (General Electric, Whirlpool y Sears); el grupo C lo forman cuatro competidores; y el grupo D; dos competidores.



**Figura.- Análisis de las industrias y de la competencia**

De esta identificación de grupos estratégicos surgen algunas deducciones importantes. Primero, la altura de las barreras contra la entrada es diferente para cada grupo estratégico. Una empresa nueva encontraría que el grupo al que es más fácil penetrar es el D, porque requiere una inversión mínima en integración vertical, en componentes de calidad y en prestigio. Por el contrario, la empresa descubrirá que es más difícil penetrar en el grupo A o B. Segundo, si la empresa entra con éxito en alguno de los grupos, los miembros del mismo se convertirán en sus competidores estratégicos. Así, si ingresa al grupo B, necesitaría

fortalecerse contra General Electric, Whirlpool y Sears. Por tanto, si pretende tener éxito, necesita entrar con alguna ventaja competitiva.

Si bien la competencia es más intensa dentro de un grupo estratégico, también existe rivalidad entre tales grupos. Primero, tal vez alguno de los grupos estratégicos atraiga a conjuntos de clientes que se traslapan. Por ejemplo, todos los fabricantes de aparatos electrodomésticos, sin importar la estrategia, podrían ir, sin embargo, en pos de los constructores de casas habitación. Segundo, quizá los clientes no perciban grandes diferencias en las ofertas. Tercero, cada grupo quiere expandir su alcance en el segmento de mercado, en particular si las empresas tienen un tamaño y poder casi iguales y las barreras al movimiento entre grupos son bajas.

La figura utiliza sólo dos dimensiones para identificar grupos estratégicos dentro de la industria. Entre otras dimensiones se incluirán el grado de complejidad tecnológica, campo de acción geográfico, los métodos de producción, etc. De hecho, es necesario tener un perfil más complejo de cada competidor que el que sugieren estas dos dimensiones. La tabla establece un contraste entre dos importantes compañías electrónicas, Texas Instruments y Hewlett Packard. Es claro que cada empresa tiene una estructura estratégica diferente y, en consecuencia, atrae segmentos de clientes diferentes en cierta forma. Una empresa necesita información aún más detallada sobre cada competidor. Debe conocer la calidad del producto del competidor, las características y mezcla de productos, los servicios al cliente, la política de precios, la cobertura de distribución, la estrategia de fuerza de ventas, los programas de publicidad, promoción de ventas, investigación y desarrollo, producción, adquisiciones, finanzas y otras estrategias de cada competidor.

Ford fue el primero en ganar, porque tuvo éxito en bajos costos. Luego General Motors superó a Ford cuando respondió al nuevo deseo del mercado de *variedad*. Más adelante, las empresas japonesas tomaron el liderazgo cuando proporcionaron automóviles con *economía de combustible*. Luego, los japoneses pasaron a la producción de automóviles de alta confiabilidad. Cuando los fabricantes estadounidenses de automóviles apenas recobraban el mercado en lo que respecta a la calidad, los japoneses pasaron a las *características sensoriales*, es decir, la apariencia y sensación del automóvil y de sus componentes. Un antiguo ingeniero de Ford explicó: "significa que la luz direccional no oscila la velocidad para subir y bajar los cristales de las Ventanas...el tacto de una perilla de control del aire acondicionado... éstos son los nuevos matices en la competencia del cliente".

	TEXAS INSTRUMENTS	HEWLETT-PACKARD
<b>Estrategia de negocios</b>	Ventaja competitiva en grandes mercados estándar con base en posición de largas corridas y bajo costo	Ventaja competitiva en mercados selectos y pequeños basados en productos únicos y de alto valor
<b>Mercadotecnia</b>	Alto volumen y bajo precio; crecimiento rápido	Alto valor y alto precio; crecimiento controlado
<b>Fabricación</b>	Curva de la experiencia manejada en función a costos; integración vertical	Entrega y calidad; integración vertical limitada
<b>Investigación y desarrollo</b>	Diseñada hacia el costo	Características y calidad; diseño para el desempeño
<b>Finanzas</b>	Agresivo; utilización completa	Conservador; sin deudas
<b>Recursos humanos</b>	Competitiva; incentivos individuales	Cooperativa; incentivos en toda la empresa

**Tabla.- Análisis de las oportunidades de mercado**

Es evidente que las empresas deben estar en alerta ante los cambios que desean los clientes y la forma en que los clientes revisan su estrategia para satisfacer estos nuevos deseos.

### **Determinación de los objetivos de los competidores**

Una vez identificados los principales competidores y sus estrategias, se debe preguntar, ¿qué busca cada competidor en el mercado?, y ¿qué impulsa la conducta de cada uno de ellos?

Una suposición útil es que los competidores se esfuerzan por elevar al máximo sus utilidades. Aun en este caso, las empresas difieren en los pesos específicos que atribuyen a las utilidades de corto plazo frente a las de largo plazo. Además, algunas empresas orientan más su ideología hacia la “satisfacción” que la “maximización”. Establecen objetivos para las utilidades y se sienten satisfechas cuando los alcanzan, aun cuando pudieran producirse mayores utilidades mediante otras estrategias y esfuerzos.

Una hipótesis alterna es que cada competidor tiene una mezcla de objetivos. Sería bueno conocer el peso relativo que otorga un competidor a la rentabilidad actual, al crecimiento de la participación en el mercado, al flujo de efectivo, al liderazgo tecnológico y de servicio, etc. El conocimiento de la mezcla ponderada de los objetivos de un competidor permite saber si éste está satisfecho con sus resultados financieros actuales, cómo reaccionaría ante diferentes tipos de ataque competitivo, etc. Por ejemplo, un competidor que busca ser líder en costos bajos reaccionará con mayor fuerza ante una innovación en el proceso de producción que un competidor que busque un aumento en el presupuesto para publicidad. Muchos aspectos conforman los objetivos del competidor, entre los que se incluyen el tamaño, la historia, la administración actual y la economía. Si el competidor forma parte de una gran empresa, sería bueno saber si funciona por motivos de crecimiento, de efectivo, o bien si la alimenta la compañía matriz. Si el competidor no es crítico frente a una empresa más grande, atacarlo podría ser más sencillo. Rothschild arguye que el competidor más difícil de atacar es aquél para el cual su negocio es único o principal y que tiene una operación global. Esta situación se ilustra en el diagrama de campo de batalla del mercado del producto de la figura. No tendría sentido atacar a IBM en el negocio de las microcomputadoras, por que es una firma multinacional especializada, mientras que Zenith sería un objetivo más fácil de atacar, porque las computadoras sólo son uno de los negocios de la empresa y Zenith opera sólo en el mercado nacional.

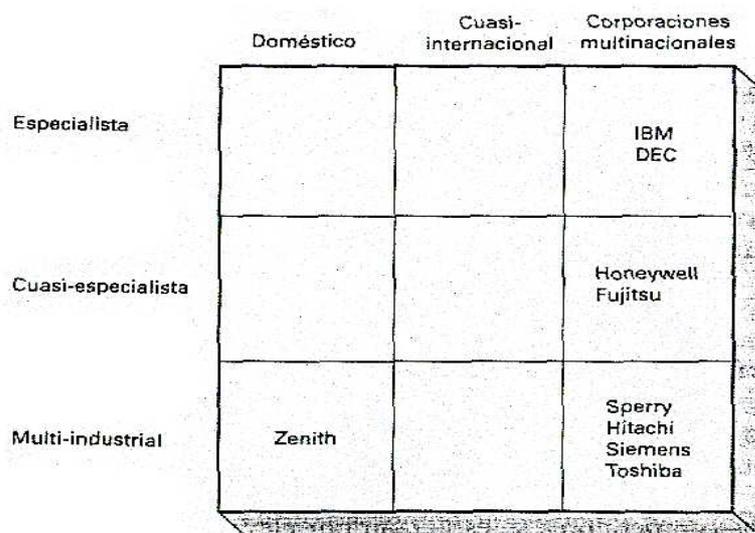


Figura.- Diagrama del campo de batalla del mercado de microcomputadoras

Asimismo, una empresa debe vigilar los planes de expansión de los competidores. La figura muestra un diagrama de campo de batalla de producto y mercado para la industria de las computadoras personales. Parece ser que Dell, que hoy día vende computadoras personales a usuarios particulares, planea agregar accesorios de hardware, así como vender a usuarios comerciales y empresariales. Por tanto, los demás participantes en sectores (que no se ilustran) están advertidos con anticipación y, se espera, pueden defenderse por adelantado.

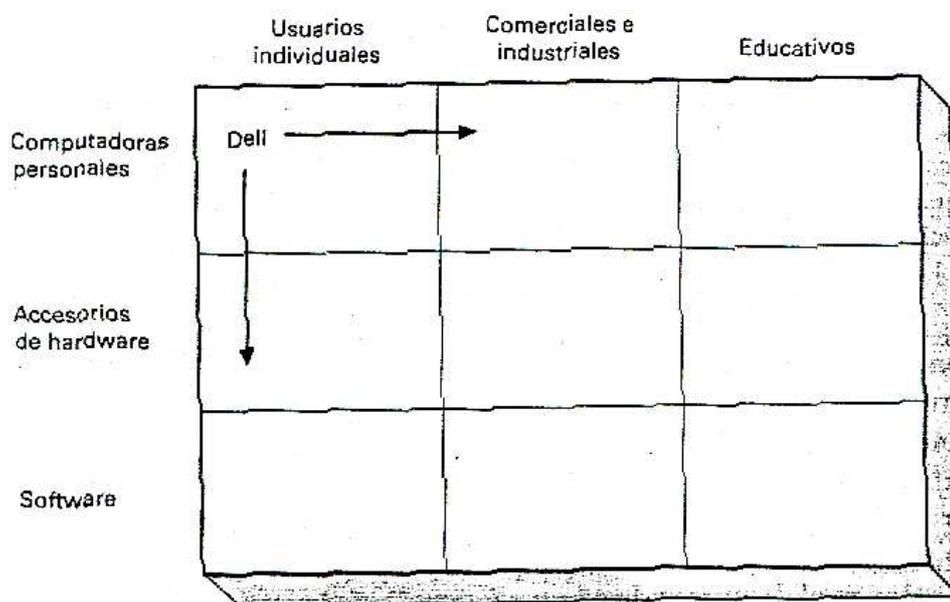


Figura.- Planes de acción de un competidor

### Valoración de la fuerza y vulnerabilidad de la competencia

¿Pueden efectuar sus estrategias y alcanzar sus metas los diversos competidores? Eso depende de los recursos y capacidad de cada uno de ellos. La empresa necesita identificar los puntos fuertes y débiles de cada competidor. Como primer paso, es necesario reunir información fundamental reciente sobre los negocios de cada competidor, en particular: *ventas, participación en el mercado, margen de utilidad, rendimiento sobre la inversión, flujo de efectivo, nuevas inversiones y uso de la capacidad*

Las empresas suelen conocer los puntos fuertes y débiles de sus competidores mediante información secundaria, experiencia personal y testimonios, y pueden aumentar estos conocimientos por medio de una investigación primaria de mercado con los clientes,

proveedores y distribuidores. Es cada vez mayor el número de empresas que se vuelven hacia el *benchmarking* como la mejor guía para mejorar su posición competitiva.

Existen tres variables adicionales que deben rastrearse en forma competitiva:

- *Participación del mercado.* Participación del competidor en las ventas en el mercado objetivo.
- *Participación de mente.* Porcentaje de clientes que mencionó al competidor cuando se les preguntó: "Nombre a la primera empresa que le venga a la mente en esta industria".
- *Participación en el corazón.* Porcentaje de clientes que mencionó al competidor al responder la pregunta: "Mencione en qué empresa preferiría adquirir el producto".

En la investigación de las debilidades del competidor, es preciso identificar cualquier hipótesis que ya no sea válida acerca de sus negocios y del mercado. Algunas empresas consideran que tienen la mejor calidad de la industria, cuando esto ya no es cierto. Muchas compañías son víctimas de la sabiduría convencional, como "los clientes prefieren las empresas de línea completa", "la fuerza de ventas es la única herramienta importante de mercadotecnia", "los clientes conceden más valor al servicio que al precio". Si sabemos que el cliente opera con base en una hipótesis importante equivocada, es posible aprovecharse de ello.

### **Estimación de los patrones de reacción de la competencia**

Los objetivos, las fuerzas y debilidades de un competidor representan una buena parte de la predicción de los movimientos y reacciones probables ante los movimientos de la empresa, como reducción de precios, proyectos de promoción o introducción de un nuevo producto. Además, cada competidor tiene una filosofía para hacer negocios, una cultura interna y ciertas creencias determinadas a seguir. Es necesario comprender a fondo la mentalidad de cierto competidor, para poder prever sus posibles reacciones.

A continuación se presentan algunos perfiles de reacciones comunes que se encuentran entre los competidores:

1.- ***El competidor rezagado:*** Algunos competidores no reaccionan con rapidez o energía ante un determinado movimiento de la competencia. Tal vez consideren que sus clientes les

son leales, pueden estar aprovechando una coyuntura en los negocios, ser lentos para observar la iniciativa, o bien carecer de fondos para reaccionar. La firma debe tratar de evaluar las razones de la conducta rezagada del competidor.

2.- **El competidor selectivo:** Un competidor podría reaccionar sólo ante cierto tipo de ataques y no hacerlo ante otros. Tal vez responda a las reducciones de precios, a fin de señalar que son infructuosas; pero quizá no lo haga ante aumentos en los gastos de publicidad, en la creencia de que representan un menor riesgo: saber lo que hace reaccionar a un competidor, da a la empresa las líneas de ataque más convenientes.

3.- **El competidor tigre:** Esta empresa reacciona con rapidez y energía ante cualquier intrusión en sus dominios. Procter & Gamble no permite con facilidad la entrada de un nuevo detergente en el mercado. Un competidor tigre señala que lo mejor que podría hacer otra firma sería no atacar, ya que luchará hasta el final si se ve atacado. Siempre es más conveniente atacar a una oveja que a un tigre.

4.- **El competidor aleatorio:** Algunos competidores no exhiben un patrón predecible de reacción. Tal vez éstos ejerzan represalias en un momento dado sin que sea posible predecir lo que harán basándose en su economía, historia o cualquier otra cosa.

Algunas industrias se caracterizan por la relativa armonía entre los competidores y otras lo hacen por la constante lucha entre ellos. Bruce Henderson considera que esto depende en mucho del "equilibrio competitivo" de la industria. He aquí algunas de sus relaciones sobre el estado probable de las relaciones competitivas.

1. **Si los competidores son casi idénticos y se ganan la vida de la misma forma, su equilibrio competitivo es inestable:** En las industrias con capacidad competitiva pareja es probable que exista un conflicto perpetuo. Esto describiría a las "industrias de productos básicos", en las que los vendedores no encuentran una manera importante de diferenciar sus costos u ofertas. En estos casos, si alguna de las empresas baja sus precios, perturbaría el equilibrio competitivo: una gran tentación, en particular para un competidor con exceso de capacidad, explica por qué con frecuencia estallan guerras de precios en estas industrias.

2. ***Si un único factor importante es crítico, el equilibrio competitivo es inestable:*** Esto describe a las industrias cuyas oportunidades de diferenciación de costo tienen lugar a través de economías de escala, tecnología avanzada, curva de aprendizaje de experiencia, etc. En tales industrias, cualquier empresa que logre una reducción trascendental en los costos, podrá reducir los precios y ganar participación del mercado a expensas de las demás compañías que sólo podrían defender su participación a un costo elevado. Con frecuencia y como resultado de ello, estallan guerras de precios en estas industrias.

3. ***Si varios factores pueden ser críticos, es posible que cada competidor tenga alguna ventaja y diferentes atractivos para algunos clientes:*** Mientras más sean los factores que puedan proporcionar ventaja, mayor será el número de competidores que puedan coexistir. Todos los competidores tienen definido un segmento competitivo por la preferencia hacia el factor de intercambio que ofrece: Esto describe a las industrias en las que existen muchas oportunidades para diferenciar la calidad, el servicio, la conveniencia, etc. Si los clientes asignan valores diferentes a estos factores, muchas firmas pueden existir por medio de nichos de mercado.

4. ***Cuando menos variables competitivas sean críticas, menor será el número de competidores:*** Si sólo uno de los factores es crítico, es probable que coexistan no más de dos o tres competidores. Por lo contrario, si son más las variables competitivas, mayor será el número de competidores, pero es probable que cada uno sea menor en términos absolutos.

5. ***Una relación de 2 a 1 en la participación de mercado entre dos competidores cualesquiera, parece ser el punto de equilibrio en el que no existe conveniencia ni ventaja para que ninguno de los competidores eleve o disminuya su participación.***

### **Diseño del sistema de inteligencia competitiva**

Se han descrito los principales tipos de información que necesitan quienes toman decisiones en la empresa para conocer a sus competidores. Es necesario reunir, interpretar, difundir y utilizar esta información. Si el costo en tiempo y dinero por reunir la inteligencia competitiva

es elevado, lo es más el no reunirlos. La empresa debe diseñar su inteligencia competitiva de manera eficaz en términos de costo. Existen cuatro pasos principales:

1. **Establecer el sistema:** El primer paso requiere identificar los tipos vitales de la información competitiva, determinando las mejores fuentes de esta información, designando a la persona que manejará el sistema y sus servicios.
2. **Recopilación de datos:** Estos se recolectan de manera continua en el campo (fuerza de ventas, canales, proveedores, firmas de investigación de mercados, asociaciones comerciales) y en publicaciones (publicaciones oficiales, conferencias, artículos). La empresa debe desarrollar métodos eficaces de adquirir la información relevante acerca de sus competidores, sin violar las normas legales o éticas.
3. **Evaluación y análisis:** Se verifica la validez y confiabilidad de los datos, se interpretan y organizan en forma adecuada.
4. **Difusión y respuestas:** La información clave se envía a quienes toman las decisiones pertinentes y se responde a las preguntas de los directivos sobre los competidores.

Con este sistema, los directivos de la empresa recibirán información oportuna sobre los competidores, mediante llamadas telefónicas, boletines, publicaciones informativas e informes. Los directivos podrán ponerse en contacto con el departamento cuando requieran la interpretación de un movimiento súbito de algún competidor, o bien cuando necesiten conocer las fuerzas y debilidades de un competidor o cómo responderá a un movimiento contemplado por la empresa.

Para las empresas pequeñas que no cuentan con los medios económicos para establecer una oficina formal de inteligencia competitiva, sería útil asignar a determinados ejecutivos la observación de competidores específicos. De esta manera, un directivo que en el pasado hubiera trabajado para un competidor, seguiría de cerca todas las evoluciones de éste y se convertiría en el experto "en casa" sobre dicho competidor. Así, cualquier directivo que necesitara conocer la ideología de un competidor en particular, podría acudir al especialista correspondiente.

## SELECCIÓN DE LOS COMPETIDORES A ATACAR Y EVITAR

El directivo debe decidir ahora contra qué competidor competir con más energía. Su elección estará apoyada por la realización de un *análisis de valores del cliente*, que revelará las fuerzas y debilidades de la empresa, con respecto a diversos competidores. La empresa puede dirigir su ataque a diferentes tipos de competidores.

**Competidores Fuertes Contra Débiles.** Casi todas las empresas enfocan sus baterías a los competidores débiles. Éstos requieren menos recursos y tiempo por punto de participación ganado, pero en el proceso es poco lo que la empresa puede lograr en cuanto a aumento de capacidad. No obstante, la empresa debe competir con competidores fuertes porque, así, luchará con lo mejor. Además, hasta los competidores más fuertes tienen algunas debilidades y la empresa puede demostrar que es un competidor importante.

**Competidores Cercanos Contra Distantes.** Las empresas, en su mayor parte, competirán con quienes se les parezcan más. Así, Chevrolet compite con Ford, no con Jaguar. Al mismo tiempo, la empresa debe evitar tratar de "destruir" a su competidor cercano. Porter cita dos ejemplos de "victorias" contraproducentes:

*A finales de la década de 1970, Bausch and Lomb ataca en forma decidida a otros fabricantes de lentes de contacto blandos, con gran éxito. Sin embargo, esto condujo a los competidores débiles, uno tras otro, a tender a firmas más grandes, como Revlon, Johnson & Johnson, y Scheying-Plough, por lo que hoy en día Bausch and Lomb se enfrenta a competidores mucho más grandes.*

*Un fabricante de productos especializados de hule atacó a otro y le quitó participación. El daño a la otra empresa permitió que las divisiones de productos especiales de las grandes firmas llanteras se desplazaran con más rapidez hacia el mercado de productos especiales de hule, que utilizaron para aliviar el exceso de capacidad.*

En cada caso, el éxito de la empresa al perjudicar al rival más cercano produjo competidores más duros contra los cuales luchar.

**Competidores "Buenos" Contra "Malos".** En toda industria existen competidores "buenos" y "malos". Una empresa actuaría con inteligencia si apoyara a los competidores buenos y atacara a los malos. Los competidores buenos tienen varias características: juegan con las reglas de la industria, fijan precios razonables en relación con los costos, favorecen a una industria saludable, se limitan a una porción o segmento de la misma, motivan a otros a bajar sus costos o a mejorar la diferenciación y aceptan el nivel general de participación y utilidades. Los competidores malos violan las reglas: tratan de comprar participación en lugar de captarla, toman grandes riesgos, invierten en capacidad excesiva y, en general, trastornan el equilibrio industrial.

Detrás de esto se encuentra un punto importante: en realidad, una empresa se beneficia de los competidores. Éstos suponen varios beneficios estratégicos: reducen el riesgo de monopolio, elevan la demanda total, conducen a más diferenciación, comparten los costos de desarrollo de mercado y ayudan a legitimar una nueva tecnología; aumentan el poder de negociación frente a sindicatos o reguladores y pueden servir a segmentos menos atractivos.

## **BALANCE DE LAS ORIENTACIONES HACIA EL CLIENTE Y HACIA EL COMPETIDOR**

¿Es posible invertir mucho tiempo y energía en seguir la pista de los competidores, en detrimento de una orientación hacia el cliente? La respuesta es ¡sí! Una empresa puede orientarse tanto en los competidores que termine por perder el enfoque al cliente.

Una empresa *centrada en la competencia* es aquella cuyos movimientos están dictados básicamente por las acciones y reacciones de la competencia. La firma pierde mucho tiempo en seguir los movimientos y participaciones en el mercado de los competidores en cada mercado, de manera específica. Su curso de acción se establece de la manera siguiente:

### **Empresa Centrada En El Competidor**

#### **Situación**

- ☞ El competidor W está dispuesto a aplastarnos en Miami.
- ☞ El competidor X está mejorando su cobertura de distribución en Houston, lo cual perjudica nuestras ventas.
- ☞ El competidor Y redujo sus precios en Denver y perdimos tres puntos de participación.

☞ El competidor Z introdujo un nuevo tipo de servicio en Nueva Orleans, y por tanto nosotros perdemos ventas.

### **Reacciones**

- ☞ Nos retiraremos del mercado de Miami porque no podemos librar esta batalla.
- ☞ Elevaremos nuestro nivel de publicidad en Houston.
- ☞ Nos enfrentaremos a la reducción de precios del competidor en Denver.
- ☞ Aumentaremos el presupuesto para promoción de ventas en Nueva Orleans.

Ahora bien, este tipo de planeación estratégica tiene pros y contras. Por el lado positivo, la empresa desarrolla una orientación de lucha. Capacita a especialistas en mercadotecnia para estar en alerta constante, observando las debilidades de su propia posición y las de los competidores. Por el lado negativo, la empresa da muestras de un patrón reactivo. En lugar de llevar a cabo una estrategia consistente orientada al cliente, determina sus movimientos basándose en los competidores. Como resultado de ello, no se desplaza en dirección predeterminada hacia un objetivo propio. No sabe dónde terminará, ya que depende en gran medida de lo que los competidores decidan hacer.

Por lo contrario, una *empresa centrada en el cliente* se enfocará más en los desarrollos de éste al formular sus estrategias. Pondrá más atención en los siguientes tipos de información:

### **Empresa Centrada En El Cliente**

#### **Situación**

- ☞ El mercado total está creciendo al 4% anual.
- ☞ El segmento sensible a la calidad crece al 8% anual.
- ☞ El segmento de clientes dispuestos a negociar también está creciendo con rapidez, pero estos clientes no permanecen mucho tiempo con ningún proveedor.
- ☞ Un creciente número de clientes ha expresado su interés en un servicio de emergencia de 24 horas, que nadie ofrece en la industria.

#### **Reacciones**

- ☛ Trataremos de alcanzar y satisfacer el segmento del mercado orientado a la calidad; adquiriremos mejores componentes, mejoraremos el control de calidad y modificaremos el tema de la publicidad hacia la calidad.
- ☛ Evitaremos reducir precios y hacer transacciones, porque no queremos el tipo de clientes que compra en esta forma.
- ☛ Instalaremos un servicio de emergencia durante las 24 horas si parece promisorio.

Es evidente que la empresa centrada en el cliente está en mejor posición para identificar las nuevas oportunidades y establecer un rumbo estratégico que tenga sentido a largo plazo. Si se observa el desarrollo de las necesidades del cliente, puede decidir qué grupos de clientes y cuáles necesidades son las más importantes para servir, de acuerdo con sus recursos y objetivos.

En la práctica, las empresas de hoy día deben observar a los clientes y a los competidores, cuidando que la observación del competidor no ciegue el enfoque al cliente.

## **DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA LIDER, RETADOR, SEGUIDOR Y NICHOS DE MERCADO.**

### **Estrategias Del Líder Del Mercado**

Muchas industrias incluyen una empresa reconocida como líder en el mercado. Esta tiene la mayor participación de mercado de productos relevantes. Por lo general, dirige a las demás en cambios de precio, introducciones de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de promoción. Puede ser admirado o respetado o no, pero las demás empresas reconocen su predominio. El líder es un punto de orientación para los competidores, una empresa a la cual desafiar, imitar o evitar. Algunos de los líderes de mercado mejor conocidos son General Motors (automóviles), Kodak (fotografía), IBM (computadoras), Xerox (copias), Procter & Gamble (bienes empacados de consumo), Caterpillar (equipo de movimiento de tierra), Coca-Cola (refrescos), Mc Donald's (comida rápida), y Gillette (hojas de afeitar).

### **Expansión del mercado total**

Por lo general, la compañía dominante es la primera en beneficiarse cuando se expande el mercado total. Si los estadounidenses aumentan la cantidad de fotografías que toman, Kodak será la más beneficiada porque vende más del 80% de las películas que se consumen en el país. Si Kodak pudiera convencer a más estadounidenses a comprar cámaras y tomar más fotos, a tomar fotos en otras ocasiones además de fiestas, o bien, a tomar más en cada ocasión, Kodak se beneficiaría de manera considerable. En general, el líder de mercado debe buscar *nuevos usuarios*, *nuevos usos* y un *mayor uso* de sus productos.

### **NUEVOS USUARIOS**

Un fabricante podrá buscar nuevos usuarios entre los tres grupos. Por ejemplo, es posible que un fabricante de perfumes trate de convencer a las mujeres que no usan perfume; a usarlo (*estrategia de penetración en el mercado*), convencer a los hombres para que lo usen (*estrategia de nuevo mercado*), o vender perfume en otros países (*estrategia de expansión Geográfica*).

### **NUEVOS USOS**

Es posible expandir los mercados por medio del descubrimiento y promoción de nuevos usos para el producto. Por ejemplo, el estadounidense medio toma cereal seco durante el desayuno tres veces a la semana. Los fabricantes de cereales se beneficiarían si propusieran que se comiera cereal en otras ocasiones durante el día, Por tanto, algunos cereales se promueven como bocadillos para elevar la frecuencia de uso.

El nylon de Du Pont representa la clásica historia de expansión por medio del nuevo uso. Cada vez que el nylon se convierte en un producto maduro, Du Pont descubre un nuevo uso. El nylon se utilizó por primera vez en paracaídas; después como fibra para las medias de las mujeres; más adelante como material de las blusas de éstas y las camisas de los hombres; aun después, entró a las Llantas de los automóviles y la tapicería de los asientos y alfombras. Cada nuevo uso inició un nuevo ciclo de vida en el producto. El crédito es del programa continuo de investigación y desarrollo de Du Pont, para encontrar nuevos usos.

La tarea de la empresa es vigilar la forma en que los consumidores y los clientes usan el producto. Esto se aplica a productos industriales y de consumo. Los estudios de Von Hippel

demuestran que los clientes sugirieron la mayoría de los nuevos productos industriales, no por los laboratorios de investigación y desarrollo de la empresa.

## **MÁS USO**

Una tercera estrategia de expansión en el mercado consiste en convencer a las personas de utilizar más unidades del producto por ocasión. Si un fabricante de cereales convence a los clientes de consumir un tazón completo de cereal en lugar de medio tazón, sus ventas totales se elevarán. Procter & Gamble aconseja a sus usuarios que el champú de Head & Shoulders es más eficaz con dos aplicaciones en vez de una en cada lavado de cabello.

Un ejemplo creativo de una empresa que estimuló un mayor uso por ocasión es el de la compañía francesa de llantas Michelin. Ésta deseaba que los propietarios franceses de automóviles condujeran sus autos más millas al año, lo cual llevaría a un mayor índice de reemplazo de neumáticos. Concibió la idea de clasificar los restaurantes franceses sobre un sistema de tres estrellas. Informaron que la mayoría de los mejores restaurantes se encontraban en el sur de Francia, lo que llevó a muchos parisinos a pensar manejar durante el fin de semana a Provenza y la Costa Azul. Asimismo, Michelin publicó libros de guía con mapas y paisajes sobre el camino para fomentar aún más los viajes.

## **Defensa de la participación en el mercado**

Al mismo tiempo que se trata de expandir el tamaño total del mercado, la empresa dominante deberá defender de manera continua su participación actual frente a los ataques de los rivales.

¿Qué puede hacer el líder en el mercado para defender su terreno? La respuesta más constructiva es la **innovación continua**. El líder se rehusa a contentarse con la forma en que están las cosas en ese momento y guía a la industria en el desarrollo de nuevos productos y servicios para el cliente, eficacia de distribución y reducción de costos. Se mantiene elevando la eficacia competitiva y el valor ante los clientes. El líder aplica el principio militar de la ofensiva: *El comandante ejerce la iniciativa, marca el paso y explota las debilidades del enemigo*. La mejor defensa es un buen ataque.

El líder en el mercado, debe mantener bajos los costos, y los precios deben estar en consonancia con el valor que los clientes perciben en la marca.

Xerox pensó que perdería dinero si fabricaba pequeñas máquinas copadoras, pero ahora pierde mucho más al permitir que los japoneses entren y crezcan en ese mercado.

El objetivo de una estrategia defensiva es reducir la probabilidad del ataque, desviar éste hacia las áreas menos amenazadoras y reducir su intensidad.

### **DEFENSA DE POSICIONES**

La mejor idea de defensa básica consiste en desarrollar una fortaleza inexpugnable en torno al propio territorio. Los franceses construyeron la famosa línea Maginot en tiempos de paz para proteger su territorio contra una futura invasión alemana. Pero esta fortificación, como todas las maniobras estáticas de defensa, fracasó. La simple defensa de la posición actual o productos de una persona es una forma de *miopía de mercadotecnia*.

### **DEFENDER LOS FLANCOS**

El líder de mercado no solo debe cuidar su territorio, erigir además puestos para proteger un frente débil o bien servir como base de invasión para un contraataque. El siguiente es un ejemplo de defensa de flancos:

*Jewel Food Store es una cadena de supermercados de comida líder en Chicago. La empresa cree que estos seguirán siendo la fuerza dominante, pero defiende sus flancos al fortalecer su mezcla de alimentos, mercancía en detalle y surtido. Jewel enfrenta el auge de la comida rápida al ofrecer una variedad de alimentos instantáneos y congelados y enfrenta el reto de la comida de descuento al promover líneas genéricas. Jewel diseña diversas tiendas a la medida para adaptarse a las demandas de los locales en artículos como productos frescos de repostería y las comidas regionales. Jewel estableció la división Jewel-T, una red de tiendas de descuento "en cajas" que copió del pionero Aldi. Para pelear con las "tiendas de combinación", Jewel integró un gran número de supermercados con las farmacias Osco.*

### **DEFENSA PREVENTIVA**

Una forma más agresiva de defensa es lanzar un ataque al enemigo antes de que éste comience la ofensiva contra la empresa.

A veces los golpes preventivos tienen una recompensa psicológica. El líder del mercado envía señales al mercado, para disuadir a los competidores. Una importante compañía farmacéutica en Estados Unidos es líder en cierta categoría de medicamentos. Cada vez

que, sabe que un competidor pudiera construir una fábrica para producir esa medicina, la empresa filtra la noticia de que considera reducir el precio de la medicina y construir otra planta. Esto intimida al competidor, que decide no entrar a la arena de ese producto. Mientras tanto, el líder no recorta los precios ni agrega otra planta. Por supuesto, este "bluff" sólo funciona algunas veces.

### **DEFENSA DE CONTRAOFENSIVA**

Cuando se ataca a la mayoría de los líderes de mercado, éstos responderán con un contraataque. El líder no puede permanecer pasivo frente un recorte de precios de un competidor, una guerra relámpago de promoción, una mejora de producto o una invasión del territorio de ventas. El líder tiene la opción estratégica de enfrentar al atacante en forma frontal, maniobrar contra el tranco del mismo, o bien lanzar un movimiento envolvente para eliminar las formaciones de ataque desde su propia base de operaciones. En muchas ocasiones, quizá valga la pena un pequeño retroceso para permitir que la ofensiva se desarrolle a plenitud antes del contraataque. Tal vez esto parezca una estrategia peligrosa de "esperar y observar", pero existen razones lógicas para no entrar en una contraofensiva. Una mejor respuesta a un ataque consiste en hacer una pausa e identificar una debilidad en la armadura del atacante, es decir, un vacío en los segmentos sobre el que pueda lanzarse una contraofensiva viable. Cadillac diseñó el modelo Seville como alternativa a Mercedes-Benz y fundamentó su esperanza al ofrecer un manejo más suave, más comodidad y un precio más bajo.

### **DEFENSA MÓVIL**

En la defensa móvil, el líder alarga el dominio sobre los nuevos territorios que pudieran funcionar como centros futuros para defensa u ofensa. Se dispersa en estos nuevos territorios, no mediante una gran proliferación de marcas normales, sino más bien por medio de actividades innovadoras en dos frentes, es decir, ampliación y diversificación del mercado. Estos movimientos generan una profundidad estratégica para la empresa, permitiéndole diluir los ataques continuos y lanzar golpes de represalia.

*La ampliación del mercado* hace que una empresa modifique su orientación del producto actual hacia una necesidad genérica fundamental, y se involucre en la investigación y desarrollo en todo el rango de tecnología asociado con tal necesidad. Por tanto, las

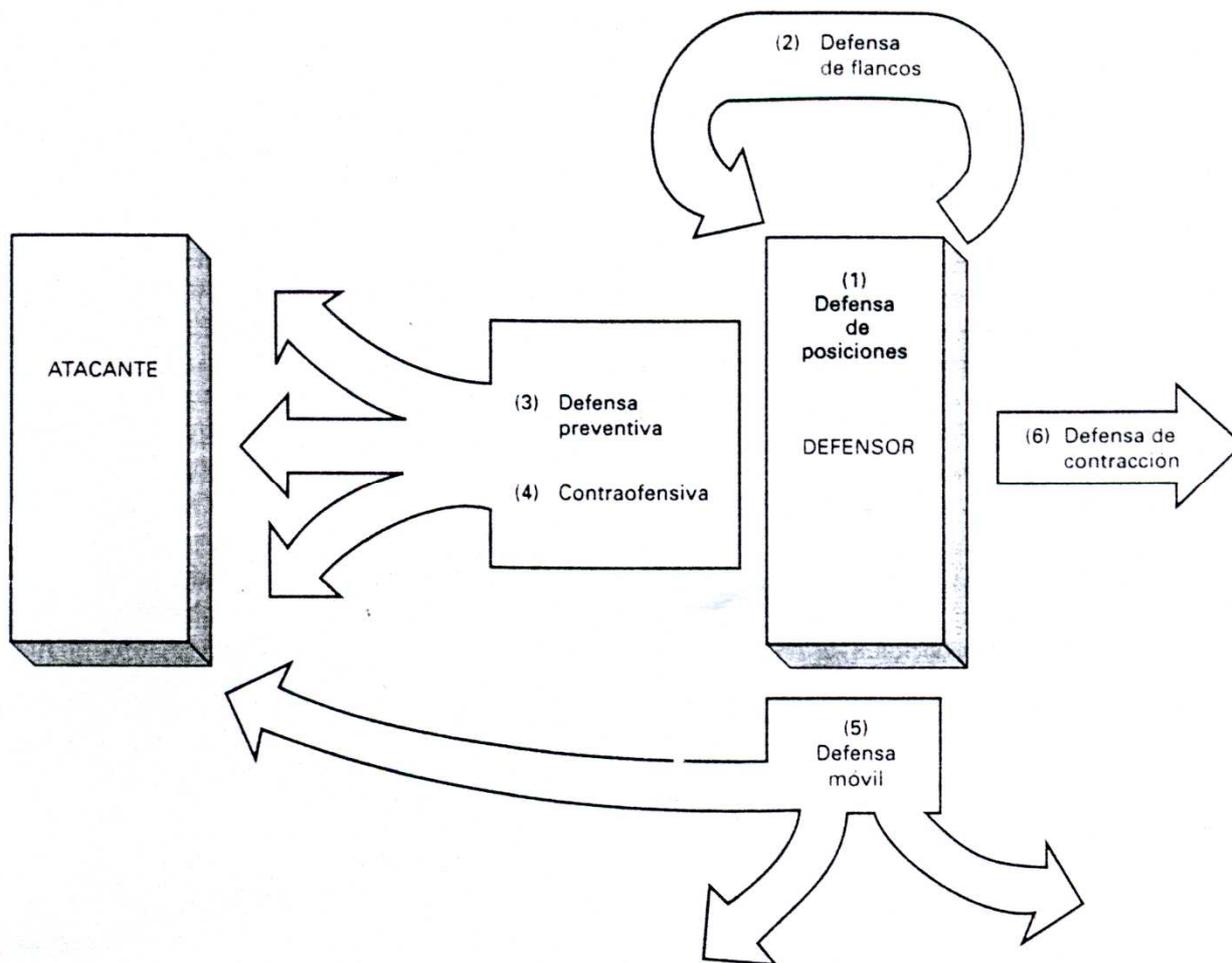
empresas "petroleras" buscaron reposicionarse como empresas de "energía". De manera implícita esto exige que introduzcan los dedos de investigación en el petróleo, carbón, nuclear, hidroeléctrica y las industrias químicas. Pero esta estrategia de ampliación de mercado no debe llevarse demasiado lejos o de lo contrario fallará en los dos principios de militares fundamentales: el *principio del objetivo* (perseguir un objetivo definido con claridad y fácil de alcanzar) y el *principio de masas* (concentrar los esfuerzos en un punto débil del enemigo). El objetivo de estar en el negocio de la energía es demasiado amplio. El negocio de la energía no consiste de una sola necesidad, sino de un amplio rango en ellas (calefacción, iluminación, propulsión, etc.). Esto deja muy pocas cosas en el mundo potencialmente fuera del negocio de energía. Además, ampliar demasiado diluiría la masa de la empresa en el teatro competitivo actual.

Sin embargo, una ampliación razonable tiene sentido. Armstrong World Industries ejemplifica una estrategia de expansión exitosa de mercado al redefinir su dominio de "recubrimientos para pisos" a "recubrimientos decorativos de habitaciones" (lo que incluye muros y plafones). Al reconocer la necesidad del cliente de crear un ambiente interior por medio de diversos materiales de recubrimiento

## **DEFENSA DE CONTRACCIÓN**

A veces, las empresas grandes reconocen que no pueden defender todo su territorio. Sus fuerzas se expanden hasta el límite, y los competidores, atacan en diversos frentes. Entonces, el mejor curso de acción parece ser una contracción planeada (también llamada retirada Estratégica). Ésta no significa abandonar el mercado, sino más bien renunciar a los territorios más débiles y reasignar los recursos a los más poderosos. La contracción planeada es un movimiento para consolidar la propia fortaleza competitiva en el mercado y concentrar la masa en las posiciones estratégicas.

*Westinghouse recortó el número de modelos de refrigeradores de 40 a 30 que representaban el 85% de las ventas. General Motors estandarizó sus motores para automóvil y ahora ofrece menos opciones. Campbell's Heinz, General Mills, Del Monte, y Georgia Pacific se encuentran entre las empresas que recortaron sus líneas de productos de manera significativa en los últimos años.*

**Figura: Estrategias de defensa.****Estrategias de los que plantean retos contra el mercado**

Las compañías que ocupan los lugares segundo, tercero e inferiores en una industria, pueden llamarse finalistas, o de remolque. Algunas son bastante grandes por propio derecho, Colgate, Montgomery Ward, Avis, Westinghouse y Pepsi Cola. Estas empresas finalistas pueden adoptar una de dos posturas. Quizás ataquen al líder de modo agresivo para mejorar participación en el mercado (retadores del mercado). También pueden jugar según las reglas del líder y no "hacer olas" (seguidores del mercado).

Existen muchos casos de retadores del mercado que ganaron terreno sobre el líder o incluso lo vencieron: Canon, que sólo tenía un décimo del tamaño de Xerox a mediados de la década de 1970, hoy en día produce más máquinas copadoras que Xerox; Toyota produce

más automóviles que General Motors; British Airways vuela con más pasajero internacionales que el líder anterior, Pan Am. Estos retadores se impusieron aspiraciones elevadas y apuntalaron sus pequeños recursos, en tanto que los líderes de mercado trabajaban de manera normal.

### **Definición del objetivo estratégico y de los oponentes**

El objetivo estratégico para la mayoría de los retadores del mercado consiste en elevar sus participaciones, pensando que ello los llevará a una mayor rentabilidad. Al decidir este objetivo, ya sea que deba reducir la participación el competidor o no, interactúa con la pregunta de quién es el competidor. En forma básica, un agresor puede elegir atacar a una empresa en tres frentes distintos:

**Puede atacar al líder de mercado:** Esta es una estrategia de alto precio pero potencialmente remuneradora y tiene mucho sentido si el líder es "falso" y no sirve bien al mercado. El "terreno" a examinar es la necesidad o insatisfacción de los consumidores. Si un segmento importante de mercado está descuidado o atendido en forma deficiente, proporciona un excelente objetivo estratégico. La campaña de "cerveza ligera" de Miller tuvo éxito debido a que se fincó en el descubrimiento de que muchos consumidores deseaban una cerveza "más ligera". La estrategia alterna es superar en innovaciones al líder en el segmento. Así, Xerox ganó el mercado de las copadoras a 3M al desarrollar un mejor proceso de copiado (copias en seco en lugar de un proceso húmedo). Más adelante, Canon se aferró a una mayor participación del mercado de Xerox al introducir las copadoras de escritorio.

**Es posible atacar a empresas del mismo tamaño y que no trabajan bien y que no cuentan con financiamientos adecuados:** Se debe examinar con cuidado la satisfacción de los consumidores y el potencial de renovación. Aun así, un ataque frontal pudiera funcionar si los recursos de la otra compañía son limitados.

**Puede atacar a pequeñas compañías locales y regionales que no hacen el trabajo y que no cuentan con financiamientos adecuados:** La mayoría de las empresas cerveceras importantes creció hasta su tamaño presente no al robar los clientes de los demás, sino más bien al absorber a empresas más pequeñas, o "guppies".

Por tanto, el aspecto de elegir a los competidores y al objetivo interactúan. Si la empresa atacante va detrás del líder de mercado, el objetivo podría ser luchar por una cierta participación. Por tanto Bic no se hace ilusiones de poder superar a Gillette en el mercado de las rasuradoras: simplemente busca una mayor participación. Si la empresa atacante va detrás de una pequeña empresa local, su objetivo podría hacer que dicha empresa saliera del mercado. El principio fundamental permanece: *Toda operación militar debe dirigirse hacia un objetivo definido con claridad, decisivo y alcanzable.*

### **Selección de la estrategia de ataque**

#### **ATAQUE FRONTAL**

Se dice que un agresor lanza un ataque frontal cuando enfrenta sus masas directamente con las del oponente. Ataca las fortalezas de éste en lugar de sus debilidades. El resultado depende de quién tiene más fuerza y duración. En un ataque frontal puro, el atacante enfrenta los productos, publicidad, precio, etc., de su oponente.

Para que un ataque frontal puro tenga éxito, el agresor necesita una ventaja sobre el competidor. El *principio de fuerza* dice que *el lado que cuente con la mayor cantidad de mano de obra (recursos) ganará el compromiso*. Esta regla se modifica si el defensor tiene una mayor eficiencia por disfrutar de una ventaja de terreno (como por ejemplo, retener una cima). El dogma militar establece que, para que un ataque frontal tenga éxito contra un oponente atrincherado, o que controle "terrenos elevados", las fuerzas de ataque deben desplegar al menos una ventaja de tres a uno en potencia de fuego de combate. Si el agresor tiene una fuerza o potencia de fuego menores que las del defensor, un ataque frontal representa una misión suicida y carece de sentido. RCA, GE y Xerox aprendieron esta lección en forma dolorosa cuando lanzaron ataques frontales contra IBM, pasando por alto su superior posición defensiva.

Como alternativa a un ataque frontal puro, el agresor puede lanzar un ataque frontal modificado, de los cuales el más común consiste en recortar el precio frente al del oponente. Tales ataques pueden tomar dos formas. La más usual es igualar la oferta del líder en otros aspectos y derrotarla en precio. Esto funciona si el líder del mercado no contraataca recortando su propio precio, y si el competidor convence al mercado de que su producto es igual al del competidor, con un precio más bajo, por lo que posee valor verdadero.

*Helene Curtis es especialista en la estrategia de convencer al mercado de que su marca es igual en calidad, pero de mejor valor que las marcas de competidores con precios más elevados. Curtis hace imitaciones de bajo presupuesto de las marcas líderes de alto precio y las promociona por medio de estridentes campañas de publicidad comparativa: "hacemos lo mismo que ellos por menos de la mitad del precio", es el mensaje. En 1972, el champú Suave de Curtis tenía un insignificante 1% de participación en el mercado. En 1973 lanzó la nueva estrategia. Para 1976, ya había superado a Head & Shoulders de Procter & Cambie y a Baby Shampoo de Johnson & Johnson para tomar el liderazgo de volumen en el mercado. En 1979 su participación alcanzó el 16%.*

### **ATAQUE A LOS FLANCOS**

El principio básico de cualquier estrategia militar moderna es la *concentración de la fuerza contra la debilidad*.

Un ataque a los flancos puede tomar dos direcciones estratégicas: geografía y segmentos. En un ataque geográfico, el agresor detecta áreas en las que el oponente opera por debajo de lo normal. Por ejemplo, algunos rivales de IBM eligieron establecer grandes sucursales de ventas en ciudades de tamaños medio y pequeño, relativamente ignoradas por IBM. Por ejemplo, Honeywell buscó negocios en las ciudades más pequeñas y pueblos en los que no debía luchar con grandes cantidades de vendedores de IBM.

La otra estrategia de atacar los flancos radica en detectar necesidades en el mercado que no se hubieran descubierto, o que los líderes no atienden, como lo hicieron los fabricantes japoneses de automóviles cuando eligieron atender el creciente mercado de consumidores para autos eficientes desde el punto de vista de combustible y Miller Brewing Company "descubrió" el mercado de consumo para la cerveza ligera.

El ataque a los flancos se encuentra en la mejor tradición de la filosofía moderna de mercadotecnia, que sostiene que el propósito de ésta es *descubrir necesidades y satisfacerlas*. Son mucho más probables los ataques exitosos a los flancos que al frente.

### **ATAQUE ENVOLVENTE**

El ataque envolvente supone el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, de modo que el enemigo deba proteger el frente, flancos y retaguardia al mismo tiempo. El

agresor podrá ofrecer al mercado todo lo que ofrece el oponente y más, de modo que sea posible rehusar su oferta. El ataque envolvente tiene sentido cuando el agresor cuenta con una cantidad superior de recursos y cree que un ataque envolvente rápido quebrantará la voluntad del enemigo. Véanse los dos ejemplos siguientes:

*El ataque de Seiko al mercado de los relojes de pulsera ilustra una estrategia de círculo. Seiko expandió la distribución en todos los mercados importantes de relojes de pulsera, y superó a sus competidores y consumidores con una norma de variedad de modelos en constante cambio. En Estados Unidos, Seiko ofrece 400 modelos de relojes, pero el golpe de mercadotecnia tiene el respaldo de los 2.300 modelos que produce y vende en todo el mundo. "Superaron los límites en moda, características, preferencias de usuario y todas las cosas que pudieran motivar al consumidor", dice un admirado vicepresidente de un competidor estadounidense.*

*No siempre funciona un ataque envolvente. En 1963 Hunt, con una participación en el mercado del 19%, lanzó un importante ataque envolvente en contra de Heinz, cuya participación en el mercado era del 27%. Hunt lanzó dos nuevos sabores de salsa catsup para atraer la tradicional preferencia de sabor de los consumidores por Heinz, así como para captar un mayor espacio de anaqueles en las tiendas al detalle. Redujo los precios a un 70% respecto a los de Heinz. Ofreció importantes comisiones a los detallistas. Aumentó el presupuesto de publicidad a más del doble que el de Heinz. Este programa de mercadotecnia hizo saber que Hunt perdería dinero durante el ataque, pero lo recuperaría al atraer una cantidad suficiente de nuevos compradores. La estrategia fracasó. Heinz continuó disfrutando de la preferencia de los consumidores. Como resultado, no fue suficiente la cantidad de usuarios de Heinz que trataron o permanecieron con Hunt. Por fin, Hunt renunció al ataque.*

### **ATAQUE DE DESVIO**

El desvío es la más indirecta de todas las estrategias de asalto. Significa ignorar al enemigo y atacar mercados más fáciles, a fin de ampliar la propia base de recursos. Esta estrategia ofrece tres líneas de enfoque: diversificarse en *productos no relacionados*, *hacerlo en nuevos mercados geográficos*, y pasar a *nuevas tecnologías* para sustituir a los existentes.

*El impresionante vuelco de Colgate se basó en los dos primeros principios. "En términos generales, Colgate sufría en Estados Unidos a manos de Procter & Gamble. Cuando David Foster asumió la posición de director ejecutivo en 1971, Colgate tenía la reputación de un comercializador torpe de jabón y detergente. Para 1979, Foster había transformado a la empresa en un conglomerado de 4.300 millones de dólares.*

*Foster reconoció que cualquier batalla frontal contra Procter & Gamble era inútil. "Nos superan en una proporción de 3 a 1 a nivel de tienda, dijo Foster, "y tenían tres investigadores por cada uno de nosotros". La estrategia de Foster fue sencilla: elevar el liderazgo de Colgate en el extranjero e ignorar a Procter & Gamble en casa, diversificándose en los mercados que esta empresa no intervenía. A continuación se realizó una serie de adquisiciones en textiles y productos hospitalarios, cosméticos y varios artículos deportivos y alimenticios. El resultado: en 1971, Colgate estaba debajo de Procter & Gamble en la mitad de sus empresas. Para 1976, en tres cuartas partes de sus negocios, o bien tenía una posición comfortable contra Procter o bien no se enfrentaban en absoluto.*

### **ATAQUE GUERRILLERO**

El ataque guerrillero es una opción para los agresores del mercado, en particular los más pequeños y carentes de capital. Éste consiste en lanzar pequeños ataques intermitentes sobre diferentes territorios del oponente, a fin de molestarlo y desmoralizarlo, y a la larga garantizar una cabeza de puente permanente.

El agresor guerrillero utilizará medios convencionales y no convencionales para atacar a su oponente. Éstos incluirían recortes selectivos de precios, intensas campañas promocionales, y, a veces, hasta acciones legales. El objetivo es orientar el ataque sobre un territorio estrecho:

Diamond Crystal Salt tenía menos del 5% de la participación en el mercado nacional de sal en comparación con el 50% de Morton. No había forma en que pudiera competir contra Morton en un frente amplio. Diamond decidió enfocar su ataque contra Morton en su propio mercado regional básico y lanzó una agresiva campaña de mercadotecnia. Así, Diamond logró desarrollar un liderazgo de tres a uno sobre Morton.

Una compañía pequeña practica la guerrilla contra uno más grande. Es el caso de David contra Goliat. Incapaz de montar un ataque frontal o de flancos eficaces, la empresa más pequeña lanza una serie de pequeños ataques promocionales y de precio en rincones aleatorios en el mercado del oponente más grande, en forma calculada para debilitar su fuerza en el mercado. Aun así, el atacante debe decidir entre lanzar algunos pocos ataques importantes o un flujo continuo de ataques menores. *El dogma militar sostiene que un flujo continuo de ataques menores crea, por lo general, un mayor impacto acumulado, en términos de desorganización y confusión del enemigo, que pocos ataques importantes.* En concordancia, el atacante guerrillero descubrirá que es más eficaz atacar mercados pequeños, aislados y defendidos débilmente que otros más fuertes como Nueva York, Chicago y Los Ángeles, donde el defensor está mejor atrincherado y tiene más deseos de contraatacar con rapidez y decisión. Sería un error pensar en una campaña guerrillera como una estrategia alterna de "bajos recursos", disponible a los retadores débiles desde el punto de vista financiero. Una campaña guerrillera continua puede ser muy cara, si bien menos que un ataque frontal, envolvente o de flancos. Además, la guerra de guerrillas es más una preparación para la Guerra que una conflagración en sí misma. En última instancia, debe estar respaldada por un ataque más fuerte, si el agresor espera "derrotar" al oponente. Por tanto, en términos de recursos, la guerrilla no es necesariamente una operación de bajos costos.

### **Estrategias de los adeptos al mercado**

Hace algunos años, el profesor Levitt escribió un artículo con el título "Imitación innovadora" en el que afirmaba que una estrategia de *imitación de productos* podría ser tan rentable como una de *innovación*. Después de todo, el innovador soporta el enorme costo que supone desarrollar el nuevo producto, distribuirlo, e informar y educar al mercado. Por lo general la recompensa para todo este trabajo y riesgo es el liderazgo en el mercado. Sin embargo, es posible que llegue otra compañía, copie o mejore el nuevo producto y lo lance. Si bien es probable que esta empresa no supere al líder, el seguidor puede alcanzar grandes utilidades debido a que no cargó con ninguno de los gastos de la innovación.

Son comunes los patrones de "paralelismo consciente" en industrias intensivas en términos de capital y de productos homogéneos, como el acero, fertilizantes y productos químicos. Las

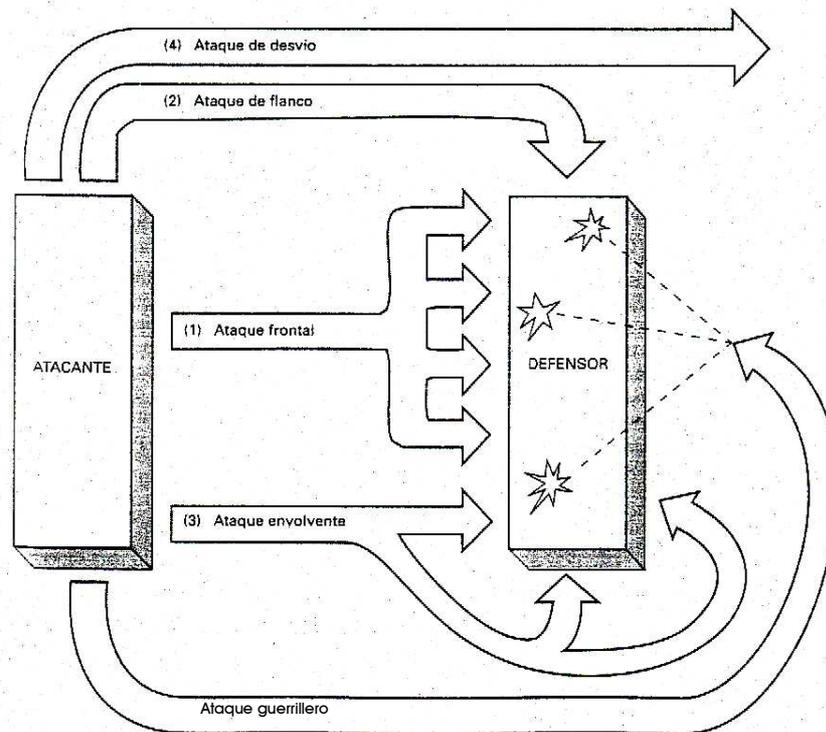
oportunidades para diferenciar el producto y la imagen son bajas; muchas veces la calidad del servicio es comparable; la sensibilidad al precio es alta. Es probable que surjan guerras de precios en cualquier momento. En estas industrias, la actitud normal es en contra de tomar participación en el mercado a corto plazo, pues esta estrategia sólo provoca represalias. La mayoría de las empresas se opone a "robarse" los clientes de los demás. En lugar de esto, les presentan ofertas similares, por lo general copiando al líder. Las participaciones en el mercado muestran una alta estabilidad.

Ello no quiere decir que los seguidores en el mercado carezcan de estrategias. Un seguidor debe saber cuándo retener a los clientes actuales y ganar una proporción justa de los nuevos. Cada seguidor trata de proporcionar ventajas distintivas a su mercado objetivo: ubicación, servicios, financiamiento. El seguidor es un blanco importante de ataque para los retadores. Por tanto, el seguidor en el mercado debe mantener bajos los costos de producción y elevada la calidad de producto y de servicio. Asimismo, debe entrar a los nuevos mercados a medida que éstos se abran. Seguir no significa ser pasivo o una copia al carbón del líder. El seguidor debe definir una trayectoria de crecimiento, que no invite represalias competitivas. Es posible distinguir tres amplias estrategias de seguimiento:

- ✍ **Clon:** Emula los productos, distribución, publicidad, etc., del líder. El clon no da origen a nada, sino que actúa como parásito de las inversiones del líder del mercado. En términos extremos, es *un falsificador* que produce "copias" del producto del líder. Empresas como Apple Computer y Rolex padecen el problema de falsificaciones, en particular en el Lejano Oriente, y buscan formas de derrotar o vigilar a los falsificadores.
- ✍ **Imitador:** El imitador copia algunas cosas del líder, pero mantiene la diferenciación en términos de empaque, publicidad, precios, etc. El líder no se preocupa del imitador en tanto éste no lo ataque en forma agresiva. El imitador incluso ayuda al líder a evitar los cargos de monopolio.
- ✍ **Adaptador:** El adaptador toma los productos del líder, los adapta y muchas veces los mejora. El adaptador podrá elegir entre vender a diferentes mercados para evitar la confrontación directa con el líder. Pero muchas veces el adaptador crece y se desarrolla

en un retador futuro, como lo hicieron muchas compañías japonesas después de adaptar y mejorar los productos desarrollados en otras partes.

**Figura: Estrategias de Ataque.**



### Estrategias de mercadotecnia

#### **Estrategias de ataque disponibles para los retadores**

Los retadores en el mercado pueden escoger entre diversas estrategias de ataque:

**Estrategia de descuento en precios.** El retador puede vender un producto comparable a un precio más bajo. Primero, el retador debe convencer a los compradores de que su producto y servicio son comparables a los del líder. Segundo, los compradores deben ser sensibles a las diferencias en precios y sentirse cómodos respecto a volver la espalda a los proveedores existentes. Tercero, el líder en el mercado debe rehusarse a recortar sus precios a pesar del ataque de los competidores.

**Estrategia de bienes más baratos.** Otra estrategia consiste en ofrecer un producto de calidad promedio o más baja a un precio mucho más bajo. Esto funciona cuando existe un segmento suficiente de compradores interesados sólo en el precio. No obstante, las Empresas que se establecen por medio de esta estrategia, pueden ser atacadas por empresas de bienes más baratos, cuyos precios son aún más bajos. En defensa, pueden tratar de mejorar su calidad con el paso del tiempo.

**Estrategia de bienes de prestigio:** Un retador en el mercado puede lanzar un producto de calidad más alta y cobrar un precio mayor que el líder. Algunas compañías de bienes de prestigio más adelante lanzan productos de precio más bajo para tomar ventaja de su carisma.

**Estrategia de proliferación de productos.** El retador puede atacar al líder al lanzar una mayor cantidad de productos, ofreciendo mayores opciones los clientes.

**Estrategia de innovación de producto.** El retador podrá buscar la innovación de productos para atacar la posición del líder. Miller pasó al segundo lugar en la industria cervecera al lanzar con éxito una cerveza ligera e introducir botellas de tamaño “pony” para los bebedores más discretos. Muchas veces, el público se beneficia más de las estrategias de retadores orientados hacia la innovación de productos.

**Estrategia de servicios mejorados.** El retador puede, tratar de ofrecer nuevos o mejores servicios a los clientes. IBM alcanzó el éxito al reconocer que los clientes estaban más interesados en el software y en el servicio que en el hardware. El famoso ataque de Avis sobre Hertz, “somos sólo el número 2. Nos esforzamos más”, se basó en prometer y entregar automóviles más limpios y un servicio más rápido que Hertz.

**Estrategia de innovación de distribución:** Un retador puede descubrir o desarrollar un nuevo canal de distribución. Avón se convirtió en una importante empresa de cosméticos al perfeccionar las ventas de puerta a puerta en lugar de batallar con otras empresas de cosméticos en las tiendas convencionales

**Estrategia de reducción de costos de producción:** El retador podría buscar costos más bajos de producción que sus competidores, por medio de adquisiciones más eficientes, costos más bajos de mano de obra y, equipo más moderno de producción. La Empresa puede utilizar sus costos más bajos para asignar precios mas agresivos y ganar una mayor participación en el mercado. Esta estrategia ha sido fundamental para la exitosa invasión japonesa en los mercados mundiales.

**Promoción publicitaria intensiva:** Algunos retadores atacan al líder al elevar sus gastos en publicidad y promoción. Sin embargo, un gasto sustancial en promociones por lo general no es una estrategia sensible a menos que el producto del retador o su mensaje publicitario muestren una superioridad sobre la competencia.

Rara vez un retador mejora su participación en el mercado al confiar en una sólo estrategia. El éxito depende de combinar diversos principios para mejorar su posición a lo largo del tiempo.

### **Estrategias de los nichos del mercado**

Una alternativa para un seguidor en un mercado grande es la de ser un líder en un mercado más pequeño, o nicho. Pero en términos crecientes, aun las compañías mayores establecen unidades de negocios, o empresas, para servir a los nichos.

EG & G es una empresa de equipos y componentes industriales de 2.700 millones de dólares, que consiste de 175 unidades de negocios distintas y autónomas, muchas con menos de 10 millones de dólares en ventas en mercados que valen 25 millones. Muchas unidades tienen departamentos propios de investigación y desarrollo, producción y fuerza de ventas. Por lo general, EG & G es el líder en ventas o tecnología en el 80%. de sus mercados. Lo más asombroso es que EG & G logró el segundo lugar en ganancias por acción y el primero en rentabilidad en la lista de las 1000 de *Fortune*. EG & G demuestra que los nichos de mercado pueden representar mejores dividendos que la mercadotecnia de masas.

Illinois Tool Work (ITW) produce miles de productos incluyendo clavos, tornillos, cubiertas de seis cervezas y refrescos, cascos de bicicleta, mochilas para acampar, hebillas de plástico

para collares para mascotas, empaques de alimentos resellables, etc. ITW tiene 90 divisiones con alta autonomía interna. Cuando una división comercializa un nuevo producto, éste y su personal se dividen en la nueva entidad.

El punto principal es que las empresas con bajas participaciones en el mercado total pueden ser muy rentables por medio de una estrategia inteligente de nichos. Un ejemplo es A.T. Cross, que se colocó en el nicho de mercado de plumas y lapiceros de alto precio con sus instrumentos de escritura de oro, tan famosos que la mayoría de los ejecutivos, gerentes y profesionistas tienen uno. En lugar de fabricar todos los tipos de instrumentos de escritura, A.T. Cross se concentra en el nicho de mercado de alto precio y disfruta de un crecimiento y utilidades en ventas muy grandes.

¿Por qué son tan rentables los nichos en el mercado? La razón principal es que la empresa que los atiende termina conociendo tan bien el grupo de clientes objetivo, que cumple sus necesidades mejor que otras compañías que venden de manera casual en el mismo. Como resultado, puede cobrar una cantidad sustancial sobre los costos debido al valor agregado. El especialista en el nicho logra un *margen más elevado*, en tanto que el comercializador de masas logra un *mayor volumen*.

¿Qué caracteriza a un nicho ideal? Un nicho ideal de mercado tendría las siguientes características:

- ✍ Un tamaño y poder de compra suficientes para ser rentable.
- ✍ Potencial de crecimiento.
- ✍ No tiene interés para los competidores principales.
- ✍ Tiene las habilidades y recursos requeridos para servir al nicho en forma superior.
- ✍ La empresa puede defenderse contra el ataque de un competidor importante por medio de la buena voluntad que desarrolló entre los clientes.

Los especialistas en nichos tienen 3 tareas: crear los nichos, ampliarlos y protegerlos. Por ejemplo, Nike, el fabricante de calzado deportivo, constantemente crea nuevos nichos al diseñar zapatos específicos para diferentes deportes y ejercicios como caminar, andar en bicicleta, equipos de animación deportiva, *windsurfing*, etc. Después de crear un mercado para un uso específico, Nike lo expande al diseñar diversas versiones y marcas dentro de

esa categoría de zapatos, tales como Nike Air Jordans o Nike Airwalkers. Por último, Nike debe proteger su posición de liderazgo a medida que nuevos competidores entran en el nicho.

### **Estrategias de mercadotecnia**

#### **Papeles especializados abiertos a los especialistas en nichos de mercado**

- **Especialista en usuarios finales.** Se especializa en atender un tipo de usuario final. Por ejemplo, una compañía de abogados podrá especializarse en derecho criminal, penal, civil o mercantil.
- **Especialista de nivel vertical:** Se especializa en algún nivel vertical de la cadena de valor de producción y distribución. Por ejemplo, una compañía de cobre puede concentrarse en producir, cobre en bruto, componentes, o productos terminados de cobre.
- **Especialista de tamaño del cliente:** Se concentra en vender a clientes pequeños, de tamaño medio o grande. Muchos especialistas en nichos se especializan en atender a diversos clientes ignorados por las empresas más grandes.
- **Especialista en un cliente específico:** Se limita a vender a uno o pocos clientes importantes. Muchas compañías venden toda su producción a una sola empresa, como Sears o General Motors.
- **Especialista geográfico:** Vende sólo en cierta localidad, región o área del mundo.
- **Especialista en productos o líneas de productos:** Produce un solo producto o línea. Dentro de la industria del equipo de laboratorio existen empresas que producen solo microscopios o aún de manera más específica, sólo lentes para microscopios.
- **Especialista en características de producto:** La empresa se especializa en producir un cierto tipo de artículo o característica de producto. Por ejemplo, Rent-a-Wreck, es una agencia de automóviles de California que renta solo automóviles golpeados.
- **Especialista en taller:** La compañía personaliza sus productos para clientes individuales.
- **Especialista en calidad y precio:** La empresa opera en el extremo inferior o superior del mercado. Por ejemplo, Hewlett - Packard se especializa en el extremo de alta calidad alto precio del mercado de calculadoras de mano.

- **Especialista en servicio:** La compañía ofrece uno o más servicios no disponibles a otras empresas. Una empresa sería un banco que toma solicitudes de crédito por teléfono y entrega a mano el dinero al cliente.
- **Especialista en canales:** La empresa se especializa en servir sólo a un canal de distribución. Por ejemplo, una empresa de refrescos decide hacer un tamaño muy grande disponible solo en estaciones de servicio.

La estrategia de nichos supone un riesgo importante en el sentido de que éstos podrían agotarse o ser atacados. Por ejemplo, Minnetonka, una pequeña empresa de Minnesota, desarrolló un jabón líquido en un despachador que proporcionaba características estéticas y de conveniencia en el baño. El jabón era adquirido por algunos hogares como algo especializado. Pero compañías más grandes se dieron cuenta de este nicho, lo invadieron y lo transformaron de nicho a supersegmento, y la participación en el mercado de Minnetonka sufrió.

La compañía debe reconocer que los nichos pueden debilitarse y, por tanto, debe crear en forma continua nuevos nichos.