

ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MERCADEO PARA LA TOMA DE DECISIONES

ALVARO ANTONIO GUZMAN MARTINEZ

**CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATEGICO
BARRANQUILLA
2004**

0006

**INSTITUTO DE POSGRADOS
CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
BARRANQUILLA**

ESTRATEGIAS GERENCIALES DE MERCADEO PARA LA TOMA DE DECISIONES

ALVARO ANTONIO GUZMAN MARTINEZ

Ensayo para optar al título de especialista en gerencia de mercadeo estratégico

**CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATEGICO
BARRANQUILLA
2004**

INTRODUCCION

El concepto de mercadeo se ha asimilado mucho al concepto de ventas y de cierta manera crea confusión entre las personas que no manejan el tema. Anteriormente se creía que se podía vender casi cualquier cosa con el solo hecho de tener una poderosa fuerza de ventas y el capital necesario para realizar mucha publicidad. No se apreciaba el mercadeo, no porque no sirviera, sino porque muchos gerentes no sabían como utilizarlo y en muchos casos ni sabían que este existiera. Los productos eran, en su mayoría, simples, de fácil elaboración y diseñados para un mercado muy grande y poco complejo. En las compañías el departamento de producción se encargaba sólo de sus asuntos, en este caso de producir, y el departamento de ventas estaba a la expectativa de conocer cuanta era la cantidad de productos que había que salir a vender. Existía poca coordinación interna, no existían grupos interdisciplinarios y el conocimiento de clientes y de sus preferencias era nulo. Sin embargo, con el paso de los años y el avance de la tecnología los consumidores se fueron volviendo cada vez más exigentes y fueron cambiando sus hábitos de consumo. Por su parte las compañías fueron poniendo mas atención a las nuevas tendencias. Empezaron entonces a desarrollarse marcas y nombres Corporativos, la competencia se fue incrementando y la manera de poder mantenerse en el mercado era enfocando el negocio hacia la satisfacción del cliente.

A partir de ello las compañías comenzaron a desarrollar productos de calidad, es decir, productos con altos niveles de desempeño, durables, confiables, estéticos y con una serie de características que mejoraban la experiencia de utilizar el producto. Pero esto no fue todo, la orientación del mercadeo fue evolucionando hasta llegar al propio mercado. Esta nueva orientación estimuló la recopilación de la mayor cantidad posible de información del entorno para transmitirla por toda la organización y obtener, en conjunto, una respuesta acorde a la realidad del mercado. Se logró motivar y comprometer a toda la organización en una buena causa: la consecución de sus metas y objetivos.

Con la información recopilada, las organizaciones pudieron decidir cuales eran los negocios que podían crecer permitiéndoles identificar esquemas de favoritismo en el mercado y analizar su ventaja competitiva; de igual manera saber cómo está posicionada la competencia. Estas acciones, agrupadas, delinearon el camino hacia un proceso de planeación de marketing fundamental para la alta gerencia. Es en este proceso donde se formula el qué, el cómo y el cuándo, permitiendo direccionar la organización en el largo plazo, respecto a los mercados y necesidades que atenderá.

Las empresas, en su afán por competir, desarrollaron sus estrategias competitivas mediante un proceso de planeación o a través de la actividad agregada en los

distintos departamentos. La planeación de marketing surgió de un proceso de planeación estratégica cuya finalidad es que las políticas de la empresa estén coordinadas y dirigidas hacia un grupo de objetivos comunes.

En Colombia el proceso de planeación es relativamente nuevo para muchas empresas debido a la falta de preparación de muchos empresarios, al atraso tecnológico, a la falta de liderazgo de algunos gremios y al nulo compromiso del mismo Gobierno, que en algunos casos se ha convertido en la barrera mas grande que tienen las industrias a la hora de buscar alternativas de crecimiento y expansión que les permita ser mas competitivas. Sin embargo cabe resaltar que la nueva ola de dirigentes, inversionistas y administradores están muy acordes a las necesidades globales y abiertos a cualquier tipo de cambio que demande la nueva empresa. Gente muy preparada y aptos para afrontar con éxito las variables del entorno y capaces de desarrollar las estrategias necesarias para poder seguir en el ámbito competitivo. Esto, de seguro, es un avance significativo para la gerencia de marketing quien será la encargada, a su vez, de generar específicamente las estrategias que le corresponden.

A continuación se desarrollaran cada una de las estrategias que están inmersas dentro del marco de referencia descrito, con ejemplos palpables de ellas en nuestro país. Cabe anotar que cuando se hable de productos se estará haciendo referencia tanto a productos como también a servicios.

DESARROLLO

Una de las definiciones que sobre el concepto de mercadeo podemos encontrar es la siguiente: "conjunto de reflexiones y acciones orientadas en función de los deseos y necesidades de compra, que permitan establecer unos niveles de producción con una probabilidad de venta, en un periodo y en unos mercados determinados, proporcionando al mismo tiempo a la empresa una rentabilidad suficiente de los capitales invertidos y del trabajo realizado".

De la anterior definición se pueden resaltar tres términos que, en mi concepto, son de valiosa importancia dentro del desarrollo del presente ensayo; ellos son: acción, orientación y rentabilidad. El término acción implica dinamismo y su significado es la realización o el ejercicio de algo. Por su parte orientación es señalamiento, dirección, desde un lugar hacia otro. El mercadeo con el pasar de los años ha evolucionado y es así como inicialmente estaba orientado hacia la producción, luego hacia el producto, después hacia la venta y por último hacia el mercado. Finalmente la rentabilidad es sinónimo de producir beneficios, que para el caso de una empresa serían económicos y que, aplicando ello al mercadeo, significa contar con los recursos necesarios para poder llevar a cabo una serie de acciones estratégicas para los negocios. Pero no podemos cometer el error al decir que el objetivo de toda empresa es ser altamente rentable, ya que estaríamos dejando por fuera un elemento muy importante, como es la liquidez. El objetivo básico financiero debe ser maximizar el valor que la empresa tiene para sus dueños¹.

Existen dos niveles de toma de decisiones en donde la planeación del marketing opera: la alta gerencia y la gerencia media. Para cualquiera de ellos el proceso cumple con el desarrollo de estrategias y programas para lograr los objetivos establecidos. "Para el caso de la alta gerencia, son dos las clases de decisiones que se involucran en la planeación del marketing corporativo: la estrategia corporativa y la estrategia de mezcla de productos"².

La estrategia corporativa será desarrollada adelante y se deriva del análisis del entorno (amenazas y oportunidades), de la misión y objetivos corporativos, y de un profundo análisis interno (fortalezas y debilidades). Por su parte la estrategia de mezcla de productos, busca identificar productos claves que satisfagan el buen desempeño de la estrategia corporativa. La mezcla de productos debe mirarse a manera de portafolio, en donde se poseen diversos productos cada uno con

¹ CERVANTES, Eduardo Luis. Marketing corporativo.

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc0506.htm>. 2000. P. 1

¹ CARDONA, Zulma Ines. Finanzas corporativas, notas de clase. Medellín: Cargraphics, 2003. P. 6

² GUILTINAN, Joseph y otros. Gerencia de Marketing. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. P. 23

características y rendimientos distintos. La matriz BCG (Boston Consulting Group) o matriz crecimiento/participación permite identificar cuatro tipos de productos bajo dos parámetros: tasa de crecimiento del mercado y cuota de mercado relativa³. Los tipos de productos son:

- **Vacas lecheras:** productos que tienen una cuota de mercado relativa fuerte en un mercado de bajo crecimiento. Proporcionan liquidez financiera a la empresa.
- **Pesos muertos:** productos que tienen una cuota de mercado relativa débil en un mercado de bajo crecimiento. Son productos que consumen cantidad de recursos sin mostrar resultados.
- **Dilemas:** productos que tienen una cuota de mercado relativa débil en un mercado caracterizado por el alto crecimiento. Son del tipo de productos que prometen, pero que realmente le cuesta a la empresa decidir sobre si mantenerlos o retirarlos, debido a que requerirán de una importante inyección de capital.
- **Estrellas:** productos que tienen una cuota de mercado relativa alta en un mercado de alto crecimiento. Son líderes en el mercado y son los que relevarán en el futuro a los productos vacas lecheras.

Por su lado, "las estrategias de mercadeo son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto en un determinado mercado objetivo. Además, son el puente entre la estrategia corporativa y el análisis de la situación, por una parte, y los programas de marketing orientados hacia la acción, por la otra"⁴.

1 ESTRATEGIA CORPORATIVA.

La estrategia corporativa son planes de amplio rango que se diseñan para seleccionar los diferentes negocios en los que deberá participar una compañía. Es la forma en que los ejecutivos de más alto rango dentro de una organización agregan valor a sus empresas. A través de ella se identifican los mercados que se van a servir y las líneas de productos o servicios que se van a producir u ofrecer.

La estrategia corporativa nace del análisis de tres elementos:

- **Amenazas y oportunidades del entorno:** se deben tener en cuenta factores importantes del entorno como son los demográficos, valores sociales y culturales, económicos, tecnológicos, legales y la competencia.

³ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. México DF: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. 1982. P. 372

⁴ GULTINAN, Joseph y otros. Op cit P. 175

- Fortalezas y debilidades organizacionales: evaluación de sus propios recursos y competencias.
- Misión y objetivos corporativos: describir los propósitos generales que persigue la organización en el largo plazo.

Es importante resaltar que la situación de la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas: competidores potenciales, productos sustitutos, proveedores, compradores y competidores actuales. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido⁵.

Las organizaciones cuando seleccionan una estrategia corporativa optan por dos direcciones fundamentales: crecimiento o consolidación.

1.1 Estrategias de crecimiento.

Son aquellas en las que el crecimiento de las ventas se convierte en un vehículo para alcanzar estabilidad o el aumento de la rentabilidad. Este tipo de estrategias están definidas para mercados actuales y para nuevos mercados. Para mercados actuales, se presentan las siguientes estrategias:

Penetración del mercado. La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización⁶.

Esta estrategia considera que hay que mantenerse en el estado actual del negocio y consiste en aumentar las ventas de los productos existentes en los mercados actuales. Esta es un tipo de estrategia que se logra generalmente con un amplio esfuerzo de marketing, mediante un aumento en la publicidad o en la distribución, y también podría ser mediante una reducción de precios. Cabe destacar que en mercados donde existe poco crecimiento no resulta fácil esta tarea debido a que todo el mercado está repartido entre la competencia y nuestra empresa, y si del ciento por ciento de las ventas, se tiene un porcentaje determinado, aumentar la cuota requerirá, en términos generales, que se aumente el consumo de los productos o persuadir a los usuarios de la competencia para que sean ahora nuestros clientes, de tal manera que el pastel (que sigue siendo el mismo), sea redistribuido de una manera más favorable para nuestra empresa y sus productos.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta, es que implementar este tipo de estrategia le sería mucho más fácil y cómodo a una empresa grande, consolidada,

⁵ PORTER, Michael. Op cit P. 23

⁶ DECENA C, Edgar J. Penetración en el mercado.

http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/intes_pe.htm, 2000. P. 2

de tal manera que le resulte más práctico el aprovechamiento de sus canales de distribución y de una asignación amplia de recursos económicos (considerado como un recurso escaso). De igual manera, a una empresa grande le resulta más factible la reducción de precios debido a que por economías de escala pueden lograr importantes niveles de disminución de costos, logrando mayor competitividad.

Esta estrategia ha sido muy utilizada en nuestro país por los operadores de telefonía de larga distancia (ETB, Orbitel y Telecom), mediante una reducción en los precios por minuto a otros destinos, brindando además beneficios hacia los clientes que más consuman en un periodo de tiempo específico, por ejemplo, mensualmente.

Desarrollo del producto. El alcance de esta estrategia es la creación de nuevos productos para los mercados existentes; esto con el fin de satisfacer el constante cambio en las necesidades de los consumidores, contrarrestar las ofertas de la competencia y satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos. Para lograrlo, se deben desarrollar productos nuevos o mejorados capaces de lograr cautivar a ese nuevo tipo de demanda exigente mediante varias opciones, por ejemplo, la adición de nuevas funciones o características, desarrollo de nuevos modelos, tamaños o presentaciones, mejorar la calidad, expansión de la línea de productos, etc.

A medida que las exigencias de los consumidores aumentan, se va apreciando que el mercado tiende a subdividirse y a tener mas segmentos; de hecho, esas nuevas exigencias le permiten a las empresas desarrollar productos específicamente a satisfacer dicha demanda relativa. Esto se puede apreciar en el mercado de los instrumentos deportivos, tales como raquetas de tenis y palos de golf, en donde la nueva tecnología permite el cambio y desarrollo de nuevos productos, cuya característica esencial es la utilización de nuevos materiales, para este caso, como el grafito, el aluminio reforzado y el titanio. La adopción de esta estrategia implica la coordinación interna, básicamente entre los departamentos de producción y de investigación y desarrollo (I&D), apoyados indudablemente del departamento financiero quien será el responsable de la asignación racional de recursos económicos.

Integración vertical. Consiste en que una misma empresa se puede convertir en su propio proveedor (integración hacia atrás), o en su propio intermediario o distribuidor (integración hacia adelante). Esta estrategia se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad mediante el control de ciertas actividades estratégicamente importantes para ella y deberá ser implementada si el potencial de crecimiento de los mercados finales es alto, debido a la gran implicación de recursos que conlleva.

La integración vertical hacia atrás es guiada por la inquietud de la gerencia en asegurar un abastecimiento continuo y seguro de lo que actualmente le están brindando sus proveedores, de tal manera que pueda tener algún tipo de autonomía en cuanto a cantidad, calidad y precio se refiere. El poseer la organización un proveedor importante líder en el mercado le representa problemas a ella misma debido a que puede ser susceptible a cambios en los elementos acabados de mencionar.

Una subida imprevista en el precio puede hacer que se le aumenten los costos y causar graves inconvenientes para mantener, por ejemplo, una estrategia sostenida en el precio. Ahora, si la competencia de ese proveedor solo opera en zonas geográficas distintas a la de la empresa, ella se verá atada al problema en la demora de los despachos. Por último, la escasez de ciertos insumos obligan en cierta manera a controlar esa producción, o por lo menos, intentar controlarla, de tal manera que garantice ese abastecimiento. Un ejemplo de esto se observa en las productoras de cemento en nuestro país, quienes poseen sus propias minas o canteras con el fin de tener de una manera segura, la disponibilidad de su materia prima: la arena y la caliza.

Por otro lado, la integración vertical hacia adelante esta encaminada o dirigida hacia el consumidor y tiende a controlar la salida de los productos, sin los cuales la empresa no podría sobrevivir. El tener un contacto directo con el cliente le permite a la empresa conocer más acerca de sus gustos, de sus necesidades, de las nuevas tendencias, etc. De esta manera, lograr llegar de una manera más rápida a ese consumidor final, sin la necesidad de intermediarios, que en últimas pueden no representar los intereses de esa compañía, y dañar todo el esfuerzo realizado al interior de ella. Un ejemplo para esta integración es la labor que han hecho muchas empresas de ropa de vestir en Colombia, de reconocidas marcas como Tennis, Gino Pascalli y Arturo Calle, quienes además de producir sus propios productos se dieron a la tarea de abrir selectivamente una serie de tiendas en las principales ciudades del país, en donde venden de manera exclusiva, dichas marcas. Esta distribución se puede conseguir mediante el método de franquicias, tiendas propias o de contratos de exclusividad.

Como se anotaba anteriormente, este tipo de estrategias demandan una gran cantidad de recursos económicos, y aunque se pueden hacer ambas integraciones para una misma empresa, particularmente pienso, que lo mejor seria no hacerlas simultáneamente, sino por el contrario desarrollar una y luego la otra. Cada empresa será autónoma en asignarle a cada una de ellas su prioridad, y como prueba de éxito cabe anotar el buen desempeño que ha tenido el Grupo Olímpica, en aplicar ambas estrategias a su negocio: "Súper Tiendas Olímpica", en donde se aprecia claramente la integración hacia atrás (son propietarios de sus propias fincas, huertos y hatos) y la estrategia hacia adelante (poseen el negocio radial y televisivo).

Ahora bien, para nuevos mercados, es importante señalar a continuación las siguientes estrategias:

Desarrollo del mercado. Consiste en llevar productos actuales a nuevos mercados. La administración debe también buscar nuevos mercados cuyas necesidades puedan satisfacerse con sus productos actuales⁷. Esta estrategia es factible de usar cuando exista un mercado actual con pocas posibilidades de crecimiento o cuando la estrategia de desarrollo de producto no se pueda alcanzar debido a la presencia de competencia muy poderosa y a una cuota de mercado relativa baja. Una manera de implementar esta estrategia es identificando nuevos usos de los productos para poder, entonces, incluirlo en un nuevo mercado. Por ejemplo, la Leche de Magnesia Phillips es un producto que fue concebido para el negocio de los laxantes, sin embargo, y con el paso del tiempo le fueron atribuidos otros usos como desodorante, como eliminador de manchas en la piel y también es usado en las heridas de quemadura. A pesar de ello nunca se ha visto directamente a la compañía GlaxoSmithKline, señalando estos nuevos usos, debido a que dichos nuevos usos han sido detectados por los consumidores y transmitidos por ellos a otros clientes nuevos, de tal manera que hoy en día es ampliamente reconocido y recomendado por sus nuevos usos en muchos sectores, incluso, hasta por el gremio de los médicos.

Otra manera de implementar esta estrategia es mediante la identificación de nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico, como por ejemplo la labor que realizó la reconocida marca de herramientas de trabajo pesado De Walt, al lograr introducir en el mercado de consumo productos que han sido ampliamente conocidos en el mercado industrial, apoyado de una excelente distribución a través de las tiendas más grandes e importantes de artículos para el hogar en el mundo.

También se podría implementar introduciendo los productos en nuevos canales de distribución distintos a los actuales, que le garanticen lograr llegar a más clientes por una vía alterna a la ya conocida. Tal es el caso de los proyectos de grandes hoteles de tiempo compartido que antes se comercializaban y daban a conocer solo por ellos mismos, y hoy en día son vendidos de manera directa a través de agencias de viajes y de turismo.

En todo caso y como punto que deseo destacar es que para desarrollar esta estrategia se requiere que la organización cuente con el recurso humano y el capital que necesita para administrar este tipo de operación; también cuando posea capacidad excesiva de producción cuando pueda producir más, es decir, que la capacidad instalada sea mayor a la capacidad operativa.

⁷ KOTLER, Philip. Dirección de la mercadotecnia. México: Prentice Hall, 1993. P. 52

Expansión del mercado. Esta estrategia tiene por objeto llevar productos actuales a nuevas áreas geográficas. Ello implica un esfuerzo grande en distribución y en el marketing propio de la empresa⁸. Un ejemplo de esta estrategia es lo que ha venido haciendo en Colombia la firma Hamburguesas del Corral, quienes inicialmente comenzaron operaciones en Bogotá y en el interior del país y que debido a un reconocimiento de sus productos a nivel nacional, han ido expandiendo su horizonte geográfico y han logrado posicionarse con mucho éxito en ciudades de la costa atlántica, como Barranquilla y Cartagena.

Actualmente los gerentes de las empresas, visionando más allá, no solo desean alcanzar una expansión a nivel regional, sino que parte de su tiempo y de sus esfuerzos están encaminados a poder alcanzar una expansión hacia el mercado internacional; ello les permitiría ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, reducir costos de producción o simplemente protegerse de la competencia. El mercado internacional ya no es solo un privilegio de las grandes empresas, de hecho muchas compañías pequeñas lo buscan con el fin de crecer o simplemente para sobrevivir. La manera más común y corriente de comenzar es mediante la exportación, que consiste en dar salida a un excedente de producción. A medida que obtienen buenos resultados de este proceso se van afianzando poco a poco en nuevos mercados.

La expansión internacional se puede alcanzar en tres niveles: estrategia regional, estrategia multinacional o estrategia global⁹. La estrategia regional implica que una compañía concentrará todos sus esfuerzos y recursos en una o dos áreas, con el fin de consolidarse inicialmente en su sede principal de operaciones. SeaTech (antiguamente Atunes de Colombia) comenzó operaciones en nuestro país y hoy en día también opera, con una planta alterna, en la vecina nación de Ecuador.

Por su parte la estrategia multinacional conlleva a un esfuerzo mucho mayor, en donde se incluye un rango de mercados como son Europa, Las Américas y Asia. Bajo este precepto las compañías crean una serie de filiales o subsidiarias a través de estos mercados, dándoles la autonomía a cada una de ellas a que desarrollen sus propias estrategias y seleccionen el tipo o los tipos de productos a incursionar en aquellos mercados. Empresas como Dow Química, Hewlett Packard y 3M, son consideradas como multinacionales.

Por último, una estrategia global implica ver al mundo como una aldea, es decir, como un todo o como un gran mercado, y no como una serie de ellos. En este caso las organizaciones diseñan una serie de estrategias que son aplicables a cada uno de los mercados, es decir, los objetivos a conseguir no son regionales sino globales. Del cumplimiento de cada uno de esos objetivos regionales se da

⁸ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Serie Empresarial. 1994, P. 71

⁹ GUILTINAN, Joseph P y otros. Op cit p. 34

cumplimiento al global. Un ejemplo de estas organizaciones es John Deere, quien se dedica a la fabricación de tractores y maquinaria agrícola en general.

Diversificación. Esta estrategia se da cuando la organización diversifica la cartera de productos o servicios que es capaz de ofrecer. Ella consta de nuevos productos y nuevos mercados y se justifica cuando se presentan pocas oportunidades de crecimiento o cuando las ventas de la compañía tienen una alta volatilidad debido a que opera en condiciones poco estables. Un ejemplo para este tipo de estrategias es el que han desarrollado grandes compañías como Hyundai y Daewoo, quienes a parte de la producción de vehículos se han dedicado también a desarrollar productos para el hogar como son los electrodomésticos (hornos microondas, televisores, secadoras, lavadoras, etc).

Este tipo de estrategia es muy arriesgada y compleja debido, en cierta parte, por el "salto hacia lo desconocido". Requiere de recursos importantes, tanto financieros como humanos. Existen dos tipos de estrategias de diversificación: concéntrica y pura. La estrategia de diversificación concéntrica busca atraer nuevos grupos de compradores; en esta estrategia la empresa entra en nuevos negocios pero relacionados con sus recursos y capacidades, con el núcleo de sus conocimientos y ventajas competitivas. Se agregan actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes. Debido a que las actividades se complementan el beneficio real de esta estrategia surge a través de la sinergia. Como ejemplo de esto podemos tomar la entrada de la empresa Motorola al mercado de los teléfonos inalámbricos y luego al de la telefonía celular.

En la estrategia de diversificación pura la empresa entra en actividades nuevas sin relación con las actividades tradicionales. La empresa se orienta hacia campos inexplorados lo cual produce mucha incertidumbre respecto al futuro de la misma. Mencionemos el ejemplo cuando el entonces Grupo Bavaria adquirió la compañía automotriz Sofasa encargada del ensamblaje de vehículos marca Renault.

1.2. Estrategias de consolidación

Cuando no se desea optar por el crecimiento, o cuando este se ha convertido en un problema para la empresa debido a su aleatoriedad o a su desenfreno, las empresas pueden optar por el tipo de estrategias de consolidación, buscando beneficios alternos sin necesidad de crecer. Estas estrategias son de tres tipos:

Atrincheramiento. Mediante el atrincheramiento, la empresa limita su compromiso a sus productos existentes, optando por retirarse de los mercados más débiles. De hecho, esta estrategia se opone al desarrollo de mercado. Ejemplo de esto es la salida de la cadena Hoteles Intercontinental de la ciudad de Cartagena por considerar que los costos de operación y la baja ocupación hotelera

no hacían rentable la operación en ella, pero manteniendo actividades en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali.

El atrincheramiento, al igual que las siguientes dos estrategias, obliga a la empresa a mirar y analizar detenidamente una serie de indicadores financieros, cuyas cifras le darán a la alta dirección lineamientos a seguir y a detectar posibles fallas que puedan ser corregidas. Es importante anotar que una empresa debe tener bien definido su VaR (valor en riesgo), es decir, la cantidad de dinero que esta dispuesta a perder, en un determinado tiempo, antes de cerrar una operación en especial.

Eliminación de productos. Esta estrategia se presenta cuando una empresa decide reducir el número de productos que se están ofreciendo en el mercado, debido a que considera que algunos segmentos de mercado son demasiado pequeños o demasiado costosos para seguir con ellos. Se opone a la estrategia de desarrollo del producto. Como ejemplo cabe mencionar a Novartis en Colombia, quien decidió sacar del mercado el Snip, producto utilizado para controlar las moscas, por considerar que, después de unos años, era poco atractivo para el negocio. Sin embargo, al cabo de un tiempo, desarrollaron y lanzaron al mercado uno nuevo que lo llamaron Agita.

Sin duda alguna, para una empresa sería más fácil, más eficiente en costos y más deseable producir un producto en un solo tamaño, con iguales especificaciones, de un solo color, etc. Sin embargo el mercado no es así y las exigencias obligan a las empresas a tener un sólido departamento de I&D en donde se puedan desarrollar constantemente nuevos y variados productos. Es claro que de esta manera resulta mayor la inversión pero es la manera más viable para poder mantenerse en un ambiente caracterizado por la amplia competitividad.

Retirarse del negocio. Es salir de uno o varios productos y de un mercado en particular. Desde hace unos pocos años, el Grupo Valores Bavaria ha optado por cerrar (vender) los negocios que no eran comunes al negocio de la cerveza, por cuanto no generaban valor al grupo mismo. Al salir de esta manera, es posible que se le este dando una nueva oportunidad en el mercado a productos que, por falta de recursos en general, no han logrado posicionarse de una manera efectiva. Es el caso de Frito Lay en Colombia, cuando se apoderó del producto Maní Moto, que antes era manejado por Jack's Snacks. Este tipo de estrategia se opone a la Diversificación.

2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO.

Son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o a una línea de producto dentro de un

determinado mercado objetivo. La demanda de la empresa es la participación de la compañía en la demanda de mercado¹⁰.

En esencia, una estrategia de mercadeo es el puente entre la estrategia corporativa y los programas de mercadeo, y su selección deberá basarse en los resultados del proceso de planeación. Estas estrategias, se presentan diseñadas hacia la demanda primaria y hacia la demanda selectiva.

2.1 Estrategias en la demanda primaria.

La demanda primaria es aquella demanda para una clase de producto. Las estrategias, para este caso, las concentramos en dos grande grupos: para atraer a los no usuarios y para aumentar la tasa de compra entre los usuarios.

2.1.1 Estrategias para atraer a los no usuarios. Se presentan a continuación:

Aumentar la disposición de compra. Esta estrategia incita, atrae o motiva a los no usuarios a que conozcan el producto y lo consuman. En economías muy desarrolladas esta estrategia no seria importante si los productos están bien establecidos, pero seria vital en un mercado nuevo con una cultura diferente como el nuestro.

Una manera de estimular esta estrategia, es demostrando los beneficios que tiene el producto. Los beneficios pueden ser ya conocidos por los usuarios, pero muchas veces no. La elección de un producto en especial puede ser el resultado de otros factores motivacionales, más no por el conocimiento en si de sus bondades. Por ejemplo, los anuncios de la cerveza Aguila Light incitan a consumir un producto ligero, que no produce llenura y que esta acorde con las ultimas tendencias que, en bebidas y comidas suaves o lights, se esta imponiendo en la gente sana.

Otra manera seria mediante el desarrollo de nuevos productos que sean atractivos para ciertos segmentos. La idea es capturar y satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Por ejemplo, existe un segmento de consumidores que son intolerantes a la lactosa, y ello ha motivado a empresas como Colanta, a desarrollar una nueva leche deslactosada que puede ser usada por este tipo de consumidores representándoles a ambos un considerable beneficio.

Por ultimo, también seria factible estimular esta estrategia demostrando o promoviendo nuevos beneficios de los productos existentes. Un ejemplo de ello es la campaña que se ha realizado en torno al consumo de la Aspirina, ya que

¹⁰ KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de mercados. Santafé de Bogota: Mc Graw Hill: 2000. P. 715

además de servir como analgésico, está demostrado que su consumo frecuente ayuda a reducir o a minimizar el riesgo de ataques cardiacos.

Aumentar la capacidad de compra. Busca atraer a aquellos clientes potenciales, que por cuestiones económicas o de difícil acceso a los productos aun no los han podido consumir. Es muy posible que en condiciones más favorables se pueda cautivar a un buen grupo de no usuarios.

Una manera de conseguir esto es a través de precios bajos, que haga más fácil su adquisición. Un ejemplo es la telefonía celular en Colombia, que luego de mucho tiempo de mantener elevados precios en los planes y equipos decidió hacer una reducción considerable atrayendo de esta manera un gran cantidad de nuevos clientes y convirtiendo a nuestro país en uno de los de mayor crecimiento en América Latina y también a nivel mundial.

Otra manera de lograrlo es mediante un sistema de financiación acorde a las necesidades del grupo. El poder adquirir un producto a crédito con facilidades de pago resultaría novedoso y provechoso tanto para los nuevos usuarios como también para la empresa. Con frecuencia vemos, como grandes almacenes de cadena como Sao, Carrefour y Exito brindan a sus clientes la facilidad de adquisición de los productos que ofrecen mediante una financiación directa, debido en parte a que resulta menos tedioso y más ágil que conseguir un crédito bancario de consumo o de libre inversión, o que la asignación de una tarjeta de crédito.

Por ultimo podemos anotar, que una mayor disponibilidad del producto también podría hacer efectiva esta estrategia. Es factible de conseguirlo con más distribuidores, despachos más frecuentes o menores inventarios. Se hace necesario revisar los canales de distribución actuales, realizándoles un análisis y posterior evaluación con el fin de detectar posible fallas susceptibles de corregir. La elección por parte de la Fábrica de Licores de Antioquia, de un distribuidor de amplio reconocimiento en el departamento de Bolívar, como lo es LicoCaribe, le permite llegar, a sus productos, a mucha más gente en más municipios del departamento.

2.1.2 Estrategias para aumentar la tasa de compra entre los usuarios. Son las siguientes:

Ampliación del uso. La ampliación del uso se puede conseguir mediante nuevos usos o aumentando la tasa de usos. Hemos visto anteriormente como se puede conseguir un mayor uso mediante nuevos usos, y como ejemplo de ello pusimos a la Aspirina., que además de analgésico sirve para prevenir los ataques al corazón. Otro ejemplo, es la empresa Cartagenera Comexa, quien comenzó a promocionar

el ají Amazon de frutas, como picante para comida china, tacos y para cualquier variedad de arroz.

Cuando se aumenta la tasa de usos, implica usar el producto más veces en el tiempo, es decir, si antes se usaba dos o tres veces al día, ahora sería práctico usarlo cuatro o cinco veces. Muchas de las malteadas que ayudan a bajar de peso, como por ejemplo Slim Fast, fueron introducidas inicialmente bajo el concepto que reemplaza una comida, generalmente la cena; sin embargo actualmente, para resultados favorables, el fabricante recomienda al consumidor que la use para reemplazar dos comidas, en este caso el desayuno y la cena, pero no para reemplazar el almuerzo.

Aumento de los niveles de consumo del producto. Esta estrategia supone buscar que los consumidores cada vez que vayan a usar el producto, empleen más cantidades del mismo. Podemos observar como las campañas de Fedegan incitan a que se debe consumir más carne; sin embargo, un ejemplo palpable de esta estrategia es la que inició hace algunos años la empresa Bayer para aumentar los niveles de consumo del Alka-Seltzer a incitar, a que cada vez que se fuera a consumir este producto, se usaran dos pastillas en vez de una; el resultado de esta estrategia fue exitoso.

Estimular el reemplazo. Básicamente busca influenciar al consumidor a que recompre un producto en especial, sin necesidad de que esté deteriorado o consumido totalmente, es decir, a que lo cambie por otro nuevo antes de tiempo. Como ejemplo de esta estrategia podemos señalar a Bausch & Lomb quien sugiere a sus usuarios que sus lentes de contacto sean cambiados antes de la fecha de vencimiento, debido a que posteriormente de dicha fecha, podrían ser causantes de irritaciones en los ojos, sin embargo estos productos tienen una vida superior, sin provocar algún tipo de lesión, a la de la fecha de vencimiento.

2.2 En la demanda selectiva

La demanda selectiva, es aquella demanda dentro del mercado relevante que se inclina por marcas, alternativas o proveedores específicos¹¹.

Puede influir en el mercado de tres formas: mediante la expansión del mercado servido, mediante la captación de clientes del competidor y mediante la conservación y expansión de las ventas dentro de la base de clientes actuales.

¹¹ DA COSTA, Joao. Diccionario de mercadeo y publicidad. Venezuela: Editorial Panapo, 1992. P. 38

2.2.1 Estrategias para expandir el mercado servido.

Ampliar la distribución. Es preciso aclarar, antes que todo, que el mercado servido es esa porción del mercado relevante, que las organizaciones escogen para atender y hacia donde está realmente dirigida toda su atención. Cuando se piensa en una estrategia de ampliar la distribución, implica dirigirse hacia nuevos mercados geográficos o detectar nuevos canales de distribución que puedan ser más efectivos y por consiguiente hagan llegar los productos a más personas.

Cuando una empresa se dirige hacia un nuevo mercado geográfico es porque considera que está en la capacidad de atenderlo y satisfacerlo, por consiguiente posee los recursos necesarios para lograrlo. Generalmente se necesita de una cantidad considerable de recursos económicos, lo cual hace que las organizaciones, antes de pensar en esta estrategia, hagan un análisis financiero de sus capacidades reales, buscando inicialmente consolidarse en su mercado actual. Por ejemplo, los Almacenes Vivero comenzaron a operar solo en la costa norte Colombiana, y luego de algunas consideraciones y de cambios organizacionales, enfilaron sus esfuerzos a ingresar y atender el mercado de la zona central, el cual es muy atractivo por su dinamismo y crecimiento.

Ahora, si la empresa esta pensando en nuevos canales de distribución, esta pensando en llegar a más gente por distintos medios. Inicialmente la firma Leonisa solo vendía sus productos en almacenes por departamento reconocidos, pero ahora se esta expandiendo mediante la apertura de sus propias tiendas, de las ventas por catálogo (mediante una gran fuerza de ventas) y por teléfono (observando los productos por la Internet), porque la empresa entendió que una parte de su mercado no compraba en los puntos de venta tradicionales.

La extensión de la línea de producto. El éxito de esta estrategia se alcanza mediante el desarrollo de nuevos productos. Es posible utilizar una extensión horizontal de línea de producto; esto es, agregar un nuevo producto con diferentes características en un rango similar de precios, remitiéndole a la compañía servir una variedad más amplia de preferencias. El detergente Ariel con blanqueador es un ejemplo de esto. Por otro lado, también es posible utilizar una extensión vertical de línea de producto. Esto es, agregar un nuevo producto con diferencias identificables en el precio del mismo. Un ejemplo de esto es la cerveza Club Colombia, que permite establecer una diferencia entre los consumidores con percepciones diferentes de calidad y precio frente a los consumidores de la ya tradicional cerveza Aguila.

2.2.2 Estrategias para captar clientes de los competidores

Posicionamiento de confrontación directa. Esta estrategia requiere de grandes esfuerzos de marketing, debido a que con ella una empresa busca detectar a

fondo que beneficios ofrece la competencia con el fin de igualarlos, brindando relativamente, los mismos beneficios e intentando además superarla de cualquier manera. Este tipo de estrategia es considerada como agresiva por el grado y por el sinnúmero de reacciones que puede tomar la competencia. Es ideal para usar en mercados saturados y estancados en donde lo esencial es dejar de lado a los competidores.

Sin embargo la organización no debe concentrarse únicamente en la confrontación, puesto que al hacerlo estaría dejando de lado la esencia y el compromiso social que tienen las organizaciones, cual es la satisfacción real de las necesidades. En Colombia este tipo de estrategia de confrontación no es muy común, de hecho existen leyes que regulan la confrontación directa entre dos o más productos o empresas, sin embargo casos como el de Fab vs. Ariel son válidos de destacar por la manera como se llevaron y el impacto que esto causó en el consumidor final.

Posicionamiento diferenciado. Se puede realizar bajo 2 tipos: posicionamiento de beneficio/atributo y posicionamiento orientado hacia el cliente¹².

En el posicionamiento de beneficio/atributo se hace hincapié en los atributos propios únicos del producto, en las ventajas de los empaques originales o en los beneficios excepcionales. Un ejemplo de ello es la sal de cocina Refisal que señala en su publicidad "no todas las sales son iguales" (siendo la sal un producto cuya elasticidad es igual a cero, es decir, de demanda absolutamente inelástica) y se presenta en el mercado como una sal única, limpia y libre de impurezas. Una de las ventajas de este tipo, es que reduce la sustitución del producto, aumenta la fidelidad de sus clientes y por consiguiente aumenta la rentabilidad.

Ahora, en el posicionamiento orientado hacia el cliente las compañías se alejan de sus competidores para servir a clientes especiales en un mercado. Esto requiere conocer muy bien los nichos que actualmente estén insatisfechos, los cuales se encuentran "camuflados", y es ahí donde la inteligencia y el conocimiento que la organización tenga del mercado, influirá mucho en detectarlos y satisfacerlos. El antigripal Pax fue uno de los pioneros en el diseño de productos para el día (Pax día) y para la noche (Pax caliente noche), en un mercado en donde no existían productos especializados; de igual manera pasa lo mismo con productos como Mejoral, para adultos, y Mejoralito, para niños. La ventaja de este otro tipo es que debido a una orientación especial hacia un sector específico crea en este una fidelidad muy poderosa, haciendo muy difícil la entrada de nuevos competidores.

¹² GUILTINAN, Joseph P y otros. Op cit., P. 182

En general, estas estrategias implican la mayoría de los casos inversiones importantes en el marketing operativo, sobre todo en publicidad, debido a que hay que dar a conocer en el mercado las cualidades de los productos.

Posicionamiento y Brand Equity. El Brand Equity (equidad de marca), es el valor agregado que le da una marca al producto por el hecho, de ser reconocida y estar altamente posicionada en la mente del consumidor. Esta favorabilidad permite que el consumidor realice asociaciones de la marca con el producto y que algunos lemas o campañas sean muy exitosas y muy recordadas tanto por los usuarios como por los no usuarios. Y es así como recordamos frases como "No piense en llantas..... piense en Goodyear", o cómo la marca Jeep esta fuertemente relacionada a los vehículos camperos.

Un fuerte Brand Equity le permite además, a una compañía explotar dicha marca en nuevos productos, con muchos menos recursos, debido a que inicialmente esta inmersa la lealtad de los consumidores a la marca. Sin embargo, considero que no se debe abusar en ello, porque podría ser contraproducente para la empresa y sus productos; como quien dice, "el boomerang puede llegar a devolverse más rápido y golpear más duro que a la velocidad con que fue lanzado". Cabe destacar que con una marca fuerte es mucho más fácil ingresar a nuevos mercados y canales de distribución.

2.2.3 Estrategias para conservar y expandir la demanda dentro de la base de consumidores actuales.

Mantener la satisfacción. Esta ampliamente demostrado que para una empresa es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que conservar los actuales. De hecho, varios estudios han revelado cómo, del presupuesto de marketing, más del 50%, está dirigido a mantener la base actual de usuarios con que cuenta una empresa. La satisfacción de un cliente es evidenciada en la recompra, lo cual conlleva a una fidelidad que le permite seguir consumiendo indefinidamente el producto o servicio según sea el caso. Vemos que productos como Coca Cola y empresas como Avianca se han mantenido durante muchos años como líderes en el mercado Colombiano, debido a un fuerte Brand Equity, el cual se puede conservar mientras estas compañías mantengan la calidad en sus productos.

Otras organizaciones grandes en Colombia como Bellsouth, que han mantenido un liderazgo en el mercado de la telefonía celular, no siempre han brindado, ni actualmente brindan un servicio sin defectos. Para ello cuentan con un departamento de servicio al cliente especializado en canalizar y solucionar problemas de todo índole. En caso de existir problemas con la comunicación, en este departamento se indaga si realmente fue un problema de red o si son problemas asociados a los usuarios por falta de información, de conocimiento o de inexperiencia en el uso de esta tecnología. De ser así, se le dan una serie de

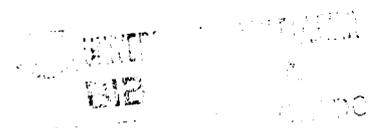
indicaciones para mejorar estos errores. De ser problemas asociados con los aparatos telefónicos, cuentan con garantías que cubren los defectos de los equipos y estos son cambiados sin costo alguno.

En todo caso, mantener la satisfacción del cliente debe ser una prioridad para toda organización, independientemente del tipo de industria, del mercado al que sirva o del país o zona geográfica donde opere, debido en gran parte a la fidelidad que le concede a la empresa o producto, y a toda esa cantidad de información que le aporta y que le sirve a la misma compañía, como retroalimentación dentro del proceso de búsqueda y compromiso con la satisfacción hacia sus clientes o usuarios.

Marketing de relación. Esta estrategia busca mantener relaciones de largo plazo con los clientes o proveedores, por ejemplo, mediante acuerdos contractuales, en donde se hace necesario que la empresa proporcione algún tipo de ventaja o incentivo hacia la contraparte con el fin de que esta se sienta motivada para la celebración del mismo. Es común que este tipo de acuerdos se realicen con plazos mínimos de un año y que, a manera de "gancho", la empresa le garantice o asegure un precio del producto o descuentos y promociones especiales durante la vigencia del mismo. En nuestro país es común este tipo de relación entre los clientes y las compañías de telefonía celular (Bellsouth, Comcel y OLA) y de televisión satelital (Direct Tv. y Sky).

Hoy en día, especialmente entre los jóvenes, está tan de moda la vida sana y la práctica de deportes, que existen gimnasios como el BodyTech, que mediante la adquisición de una membresía tienen derecho sus usuarios a cancelar una cuota mensual mucho mas baja, sin restricciones de horario para realizar actividades relacionadas con el ejercicio, 24 horas al día, 7 días a la semana con cargo automático a la tarjeta de crédito o mediante el débito automático. Dicho contrato se realiza inicialmente por un año y las mensualidades deberán hacerse efectivas, para no perder los derechos y beneficios previamente pactados.

Por su parte, algunas grandes cadenas de almacenes y tiendas por departamento vienen aplicando el llamado *marketing de frecuencia*, el cual consiste en tener una gigante base de datos de sus clientes y llevar un registro detallado de sus compras, para así conocer sus gustos y preferencias. Almacenes como Vivero, Euro (Sincelejo) y Olímpica lanzaron al mercado hace algunos años las tarjetas de clientes, las cuales le permite a la empresa conocer a sus compradores (crear su gran base de datos), sus hábitos de consumo, cada cuanto compran, etc., y a los clientes participar en fabulosas rifas y acumular puntos por cada compra realizada para obtener descuentos especiales de una gran lista de artículos disponibles, o mejor aun, llevárselos completamente gratis.



Productos complementarios. Son productos o servicios que, aunque se pueden usar individualmente, se complementan los unos con los otros y el cliente o usuario así los relaciona, como por ejemplo un computador y una impresora. Generalmente experimentan un aumento en las ventas cuando los productos relacionados tienen un aumento en el apoyo que reciben. Dicha relación se ve cuando la compra de un artículo conlleva a la compra del segundo o por ejemplo, cuando se venden a manera de accesorios. De cualquier manera la idea es afianzar mucho más la relación con los clientes actuales, para poder venderles productos relacionados o complementarios.

El paquete de producto es un mecanismo que permite armar un kit con una serie de productos relacionados a menor precio, que si estos se consiguieran por separado. Es común ver los famosos “combos” de productos, en donde los clientes pueden adquirir a un precio inferior productos como por ejemplo televisor, Dvd y Home Theater (teatro en casa) en un solo paquete.

Por otro lado, está la venta de sistemas en donde una empresa diseña sus productos para que sean especialmente compatibles entre ellos mismos. Por ejemplo, la empresa Pioneer, para el mercado del “sonido sobre ruedas”, diseña de una manera especial sus productos, tanto así, que parecería que están hechos los unos para los otros, y de esta manera, sin obligar al cliente a la compra de sus productos, señalan que un equipo de sonido en especial suena mejor con un sistema de audio completo, desarrollado por ellos mismos (parlantes, tweeters, subwoofers, planta de sonido, etc.).

3 OTRAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO.

3.1 Liderazgo en costes.

Esta estrategia esta basada en la dimensión productividad la cual es una de las dos definiciones de la ventaja competitiva, y ligada al factor experiencia. Ella implica una ventaja en términos de precio de costo y obliga a la administración a vigilar constantemente los gastos de funcionamiento¹³, los costos de las materia primas e insumos, su deuda bancaria, etc. La administración se debe apoyar de casi todos los departamentos y elaborar planes de continuo seguimiento con el fin de poder mantenerse en su posición. Deben desarrollar políticas de eficiencia en cuanto al aprovechamiento de todos los recursos, incluyendo el ofrecido por los proveedores. Los gerentes financieros deben revisar bien sus estados de resultado, para poder detectar que factores están encareciendo el costo del producto, con el fin de minimizarlos. Por ejemplo, si tenemos un préstamo en moneda extranjera y se observa una continua devaluación de nuestra moneda, lo

¹³ LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing estratégico. Santafé de Bogota: Mc Graw Hill, 1998. P. 338

más correcto sería cambiar ese préstamo por uno local, de nuestra moneda, para que las continuas alzas en los intereses no se nos convierta en un factor encarecedor de nuestro producto. La finalidad de esta estrategia es controlar la estructura de la industria, constituyéndose en el productor de bajos costos¹⁴.

En Colombia, el sector de los textiles se ha caracterizado por ser uno de los sectores más competitivos, y no solo por la producción interna sino también por la externa, especialmente aquella venida de países orientales como China y Corea. Si una empresa establecida en este mercado quiere mantenerse con vida, deberá acogerse a este tipo de estrategia que le asegure, por lo menos, una estabilidad en el corto y mediano plazo.

Ahora, para una compañía sostener esta estrategia le permite, además, protegerse contra las cinco fuerzas competitivas del mercado.

3.2 Integración horizontal.

Anteriormente vimos la estrategia de integración vertical hacia delante y hacia atrás, y vimos que el objetivo de ellas era mantener algún tipo de control sobre los distribuidores o proveedores. Esta estrategia busca absorber o controlar a quienes en el mercado se encuentren en la misma línea horizontal de la empresa, es decir, a los competidores.

Como justificaciones del uso de la estrategia horizontal están la neutralización de algún proveedor en especial, que amenace o que tenga un elevado potencial de amenaza, buscar un mayor control sobre canales de distribución, aumentar el porcentaje de participación en el mercado, alcanzar niveles de economías de escala, etc. Como ejemplo de esto podemos mencionar la adquisición de la cerveza Cristal Oro por parte del Grupo Valores Bavaria, para incluirla en su portafolio de productos, hace algunos años.

3.3 Competitivas.

Estrategia del líder. El líder es la compañía que domina en el mercado y es reconocida de tal forma por la competencia. La figura de líder promueve entre los competidores un marco de referencia que están dispuestos a atacar, imitar o evitar. Pertenecen a este grupo a nivel mundial compañías como Coca Cola, Microsoft y Nokia. Una manera de trabajar esta estrategia, es desarrollando la demanda primaria, de tal manera que beneficie al mercado en general, logrando la consecución de nuevos clientes, pero a su vez, beneficiando también a la competencia.

¹⁴ ENNEW, Christine y otros. Mercadeo estratégico de servicios financieros. Santafé de Bogotá: Legis, 1991. P.69

El líder puede tomar posiciones ofensivas y defensivas. Tomando la posición defensiva el líder busca mantener y proteger sus cuota de mercado elevada, de tal manera que le sea difícil a la competencia de fraccionar. Ahora, si toma la posición ofensiva esta buscando una mayor porción del mercado, por lo que será ahora la competencia quien tenga que defenderse. La ventaja de ser el líder le da a la compañía muchas posibilidades de inclinarse por cualquiera de estas dos líneas dependiendo, claro esta, de los objetivos planteados por la gerencia. Un ejemplo es la compañía de seguros Suramericana que como líder ha tomado ambas posiciones dependiendo del ramo en el cual quiere atender y la competencia que tiene que enfrentar.

Ahora, cuando el dominio de una empresa es supremamente visible en el mercado es posible que tomen la opción del *desmarketing*, es decir, retirarse un poco del mercado, perder voluntariamente participación, mediante aumento en los precios o disminución de la publicidad, con el fin de que no sean considerados como monopolio debido a que en muchos países existen leyes severas contra su práctica. Esto le ocurrió en la década de los noventa a la empresa Microsoft en los Estados Unidos.

Estrategia del retador. El retador es aquella empresa que no domina en el mercado, pero que asume una posición de ataque hacia el líder¹⁵. Es una posición agresiva cuya finalidad es ocupar el puesto de líder. Al decidir atacar al líder, el retador deberá inicialmente definir si realizara ataques frontales o ataques laterales. Un ataque frontal quiere decir que el retador se opone directamente utilizando el mismo tipo de armas, pero en una proporción bastante mayor. Ejemplo de esto es la agresiva publicidad de Pepsi, en donde seleccionan estrellas juveniles famosas que sean la imagen del producto, acompañándola con una alta cantidad de publicidad, tanto en televisión, radio y prensa. Por su parte, un ataque lateral implica dirigir la atención hacia los puntos débiles del líder o donde no este bien preparado. Un ejemplo de esto eran los comerciales de Postobón, en donde indicaban que sus precios estaban por debajo de los del líder del mercado, Coca Cola.

Dada cualquier posición que asuma el retador, debe estar muy bien preparado para contrarrestar la reacción que tenga y que tome el líder, ya que el improvisar le podría resultar muy costoso en su ansia por alcanzar dicho puesto exclusivo y privilegiado.

Estrategia del seguidor. Por su parte el seguidor es aquel que no posee una cuota de mercado relativamente alta y debido a ello, toma una posición adaptativa y se dedica más bien a observar como los competidores más fuertes se atacan o enfrentan entre si. Este tipo de comportamiento es típico en los oligopolios, en

¹⁵ LAMBIN, Jean-Jacques. Op cit p. 351

donde un competidor menor no tiene la menor intención de iniciar ningún tipo de lucha de mercado ya que en ultimas podría ser contraproducente para todas las empresas.

Pero no con esto se esta diciendo, que este tipo de empresas no realicen estrategias competitivas; por el contrario, son ellas quienes se arriesgan a buscar nuevas oportunidades que le brinde el mercado para compensar su desventaja de tamaño. Hace algunos años la cerveza colombiana Ancla nunca tuvo la intención de atacar el mercado de la cerveza nacional, ni enfrentarse a poderosas y reconocidas marcas como Águila, Pilsen o Poker; por el contrario, se dedicó a buscar un nuevo segmento de mercado y entro a competir en el mercado de las cervezas importadas, enfrentándose a productos como Heineken, Budweiser, Miller, Brahma y Corona. Al poco tiempo este cerveza logro reconocimiento a nivel nacional.

Estrategia del especialista. Esta estrategia busca que la empresa sea cabeza de ratón y no cola de león, es decir, que se interesa en uno o varios segmentos pero no en el mercado total. La clave para ello radica en los nichos que implicarían un posicionamiento orientado hacia el cliente, del cual hablamos anteriormente. Para ser rentable y duradero los nichos deben poseer las siguientes características: representar un potencial de beneficio suficiente, de crecimiento, que no sean atractivos para la competencia y poseer una difícil barrera de entrada. A menudo vemos restaurantes especializados en algún tipo de comida y es así como los hay especializados en comida de mar, comida Oriental, comida Tai, cocina Francesa, Italiana, etc.

CONCLUSIÓN

La selección de una estrategia de mercadeo no es una tarea fácil, ni es algo que deba ser tomado a la ligera. A primera vista podría resultar algo sencillo, pero no lo es; tampoco es una utopía. Es importante que la alta gerencia sea quien lidere todo este proceso y que sea la gerencia media quien se encargue de buscar y suministrar información sobre clientes, proveedores y productos, para poder brindárselo a toda la organización, principalmente a la alta gerencia, con el objeto de reducir incertidumbre acerca del mercado. Es necesario comprender que la estrategia de mercadeo debe ser consistente y coherente con el objetivo del producto.

Para seleccionar la mejor estrategia de mercadeo, los gerentes deben considerar todo tipo de información. Es necesario que la organización sea muy clara a la hora de formular su misión y visión del negocio, con una marcada orientación a servir al cliente actual y potencial. Por su parte, una debida investigación de mercado; la penetración y desarrollo del mercado; la adecuada segmentación y objetivos claros y alcanzables "son la clave del éxito". El mercadeo coloca al consumidor en el centro de la organización siendo esta una de las formas más importantes de lograr mantener la base de clientes de cualquier empresa y poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo.

Es necesario tener bien definidos todos los conceptos de mercadeo para no cometer errores ni improvisaciones. El poseer un conocimiento claro de ello, nos permite tener mayor grado de precisión a la hora de poner en practica y de usar invaluable herramientas, que si bien están al alcance de todas las organizaciones, su uso se verá limitado por la falta de experiencia y del *know how*, que conlleva a procesos lentos e imprecisos que se traducen en toma de decisiones poco asertivas, deficientes e incoherentes con la situación real. Teniendo en cuenta que la gerencia de mercadeo, para ser lo mas precisa, debe basarse en estudios de mercados concretos, no debe nunca dejar de lado el valioso sentido común, pues hay veces que cosas obvias no están fácilmente a la vista, y es el caso de Gillette que siempre había promocionado las útiles cuchillas de afeitar como un producto exclusivos para hombres y solo hasta hace unos pocos años se orientó hacia el mercado femenino.

Colombia posee una posición geográfica envidiable, y esta debería ser aprovechada por todas aquellas organizaciones que han visto el mercado externo como una buena oportunidad de ampliarse y crecer, mediante el desarrollo de estrategias de crecimiento para nuevos mercados como es la expansión. En la consecución de ventajas competitivas, las empresas deberían buscar establecerse en regiones en donde, por cuestiones económicas, lograran disminuir los costos de fabricación o elaboración de sus productos; ejemplo de ello seria ubicarse en

zonas costeras donde el flete de la materia prima y del producto a exportar sea más reducido aplicando la estrategia de liderazgo en costes.

Los empresarios de nuestro país deben ser conscientes de que allá afuera existe un gran mercado por explorar y, mas aun, por explotar. No nos podemos permitir seguir pensando en pequeño y que justifiquemos problemas como el de una demanda reducida a una debilidad del mercado Colombiano. Por su parte, el gobierno nacional debe tomar también parte activa en este proceso mediante leyes nuevas y sustanciales que eliminen una gran cantidad de procesos engorrosos y burocráticos.

Como iniciativa del gobierno en este sentido podemos mencionar los acuerdos que se han firmado en los últimos años (G3, CAN y Mercosur), y el actual Tratado de Libre Comercio o TLC, entre los países de Estados Unidos, Ecuador, Perú y Colombia. El TLC es un convenio mediante el cual estos países acuerdan una serie de normas para llevar acabo un intercambio de productos, servicios e inversiones, sin ningún tipo de restricción y bajo transparentes condiciones. Dicho TLC aparece hoy como la opción más importante y viable que tiene Colombia en el contexto de la integración internacional. Sin embargo no podemos desconocer que algunas empresas y sectores podrían estar en desventaja frente a socios con altos subsidios donde los costos de producción son mucho más baratos.

Afirmar abiertamente que la mejor estrategia de mercadeo para las empresas Colombianas es una en especial seria una gran falsedad. No existe la estrategia ideal a nivel global. Nuestra realidad es bien diferente y dependiendo del tipo de producto, de negocio y de industria, la selección de dicha estrategia varia para cada uno de ellos. También hay que conocer las necesidades y las prioridades que tengan los inversionistas y empresarios, ya que de acuerdo a la visión que tengan sobre sus negocios, así también serán sus expectativas y la opción a elegir, podría resultar, bastante limitada.

Las empresas en nuestro país se caracterizan por carecer de verdaderos departamentos de investigación y desarrollo. Les resulta mas fácil y sencillo a las organizaciones optar por tomar estrategias de seguidor, que de líder o retador; mas económico seguir una de liderazgo en costes, aunque esto no aplique a la pequeña o mediana empresa; financieramente menos comprometedor asumir las estrategias de consolidación que aventurarse a desarrollar nuevos mercados y productos. Los beneficios y la rentabilidad que se busca es mirando generalmente al corto y mediano plazo; y esto no es algo que se deba reprochar si tenemos en cuenta una economía Colombiana caracterizada por altos niveles de incertidumbre con respecto a su comportamiento futuro, en donde se le ha vuelto costumbre al gobierno central redactar reformas de toda índole como mínimo cada periodo presidencial.

Otro factor que se aprecia es la escasa o casi nula participación de empresas en la bolsa. Los empresarios temen que si llevan sus empresas a cotizar en la bolsa de valores (implica transformar las compañías en sociedades por acciones) van a perder el control que tienen sobre ellas y están negándose a una importantísima fuente de financiación y de crecimiento para ellas mismas. No tienen en cuenta, desconocen o son renuentes a realizar alianzas estratégicas o *Joint Ventures*. En algunos sectores se puede respirar un aire de conformismo, y es ese conformismo lo que no les ha permitido crecer y desarrollarse como deberían hacerlo, como lo hacen grandes organizaciones a nivel mundial.

Los gerentes deberían dedicarse, además, a crear confianza, identificando antes que todo los actores interesados en el proceso. Una organización confiable es bien percibida por los consumidores, por los proveedores, por los distribuidores y por la propia competencia. Una relación basada en la confianza permite una solución inmediata de problemas, un contacto frecuente, una comunicación franca y relaciones más largas y duraderas. Se había hecho hincapié anteriormente a que es mucho más económico mantener a un cliente que conseguir uno nuevo; es por ello que debemos procurar realizar productos de alta calidad que garanticen una plena satisfacción de nuestros clientes y la recompra de los mismos (fidelidad).

Cada servicio y producto está destinado a satisfacer necesidades humanas, y por su naturaleza cada ser humano es racional, cambiante e individual; la gerencia de mercadeo no debe desconocer esta condición natural que hace del mercado un verdadero desafío. Sin embargo esto es solo una parte y, para la toma de decisiones, también hay que tener en cuenta el ciclo de vida del producto, ya que las estrategias no son eternas y son susceptibles de verificación constante. Y es así como existirán productos a los que se les deberán cambiar su estrategia, pasando por ejemplo, de una para no consumidores por otra para consumidores actuales. De igual manera y para finalizar, cabe destacar, que una estrategia de mercadeo se puede alcanzar mediante uno o varios programas distintos de mercadeo: precio, producto, publicidad, promoción, entre otros.

BIBLIOGRAFIA

CARDONA, Zulma Inés. Finanzas corporativas, notas de clase. Medellín: Cargraphics, 2003. 225 P

**CERVANTES, Eduardo Luis. Marketing corporativo.
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc0506.htm>. 2000. 2 P**

DA COSTA, Joao. Diccionario de Mercadeo y Publicidad. Venezuela: Editorial Panapo, 1992. 274 P

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santafe de Bogotá: Serie Empresarial, 1994. 371 P

**DECENA C, Edgar J. Penetración en el mercado.
<http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm#Diversificacion>. 2000. 2 P**

ENNEW, Christine; WATKINS, Trevor y WRIGHT, Mike. Mercadeo estratégico de servicios financieros. Santafé de Bogota: Legis, 1991. 242 P

GUILTINAN, Joseph P; PAUL, Gordon W y MADDEN, Thomas J. Gerencia de Marketing. Santafé de Bogota: Editorial Mc Graw Hill, 1998. 470 P

KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de mercados. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill: 2000. 874 P

KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. Ciudad de México: Prentice Hall. 1993. 843 P

LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing estratégico. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. 1998. 454 P

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. México DF: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. 1982. 405 P