

# **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: TIPOLOGÍA, CARACTERÍSTICAS Y USO.**

**LUIS MIGUEL MANENE**

MATERIAL REPRODUCIDO POR EL MS. HÉNDER EDUARDO LABRADOR SUÁREZ PARA LOS ALUMNOS DEL 5TO. AÑO DE LA LIC. EN

ADMINISTRACIÓN MENCIÓN MERCADEO DE LA UCAT SAN CRISTÓBAL VENEZUELA. 2014

## **1.-INTRODUCCIÓN.-**

Después de lo escrito sobre el marketing estratégico, mercado y planificación estratégica, dedicare este artículo a exponer las diferentes estrategias de marketing que se pueden aplicar en cualquier organización empresarial.

***La estrategia empresarial viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial.***

En las circunstancias actuales, con un dinámico y cambiante entorno empresarial, es primordial el desarrollar las capacidades necesarias para adaptarse adecuadamente al cambio, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas emprendedoras, lo cual implica ejercer una forma de dirección estratégica proactiva, inventando el entorno empresarial y su realidad, tratando que la empresa subsista con éxito , en vez de ir a remolque de los acontecimientos adelantándose al previsible futuro.

Es muy importante la innovación de los productos y/o servicios, ya que solo mejorándolas continuamente será posible sobrevivir en los mercados de la actualidad, procurando ser pioneros en el mercado con una adecuada visión estratégica para los nuevos productos y servicios.

## **2.-LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.**

Dentro de un Plan de Marketing es fundamental la realización de un proceso de planificación o Plan Estratégico realizado sistemáticamente, que facilite la definición posterior de un Plan de Marketing en sus perspectivas estratégica(largo y medio plazo) y operativa (corto plazo o anual).

Realmente lo fundamental consiste en realizar una buena estrategia corporativa, dentro del plan estratégico, que defina la misión, visión y negocio, para seguidamente definir las estrategias genéricas, competitivas y funcionales

***Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:***

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos (Eficacia).
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible (Eficiencia)
- Deben ser claras y comprensibles para todos.

- o Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa
- o Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- o Deben representar un reto para la empresa.
- o Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Para una PYME los enfoques estratégicos normalmente más idóneos consiste en fijar como objetivo estratégico prioritario la fidelización del cliente, por lo que las empresas deberán trabajar los dos pilares básicos de la estrategia de fidelización; el marketing relacional manteniendo una buena estrategia de relación con la clientela y la gestión del valor percibido con el compromiso de proporcionar al cliente un valor percibido superior al de los competidores.

Podemos citar tres **enfoques diferentes para fijar una competencia estratégica** adoptando nuevos posicionamientos que atraigan a nuevos clientes al mercado, utilizando la visión de futuro para determinar donde se encuentran las oportunidades y construir una gama de factores clave que servirán de plataforma de lanzamiento de los nuevos productos y servicios, a saber.

1. **Internacionalización con Unidades de Negocio** reinventando las industrias y regenerando las estrategias
2. **Mejorando los Procesos de Valor** por medio de una Reingeniería de Procesos y técnicas de Mejora Continua.
3. **Fidelizando a los Clientes Leales** reestructurando la cartera de clientes y reduciendo el tamaño de la misma

### **3.-CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.-**

A reseñar la gran cantidad de estrategias que han ido definiéndose en el transcurso del tiempo, desde el llamado arte de la guerra hasta el propio juego del ajedrez, Asimismo, desde hace 50 años han ido surgiendo numerosas estrategias orientadas al mundo de los negocios empresariales, siendo sus autores Von Neumann, Morgenstern, Steiner, Drucker, Ries, Tout, Senge, Hammer, Yip, Calzon, Hamel,, Ansoff, Buzzell, Gale, Sultan, Utteback, Abernathy, Miles, Snow, Hofer, Schensel, Vesper. Porter, Kotler, Signh, Wissema, Mintzberg, The Boston Consulting Group, Mc Kinsey, Little, Shocron Benmuyal Asociacion, Accenture, Strategos, Galler, Kaplan, Norton etc.

Recopilando estas estrategias de diferentes autores me he atrevido a proceder a una clasificación que trata de ordenarlas agrupándolas en seis familias de estrategias corporativas, genéricas, de mercado, competitivas, de crecimiento y funcionales u operativas del marketing mix.

#### **3.1.-ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.-**

**Una Estrategia Corporativa: consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa.** Estas decisiones se configuran en torno a las tres dimensiones siguientes: vertical, horizontal y geográfica.

### 3.1.1.- Estrategia de Integración vertical.-

La dimensión vertical comprende las fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor. Las decisiones estratégicas en esta dimensión deben determinar cuáles de esas fases son llevadas a cabo por la empresa y cuáles no

**Consiste en la agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio.** La producción de cualquier bien o servicio requiere la realización de un conjunto de actividades sucesivas que comienzan con la obtención de las materias primas y finaliza con la distribución de los bienes terminados. *Ventajas:* mejor calidad, puntualidad, aprovechamiento de equipo, espacio, competencias personales y con alto volumen de especialización y eficiencia.

En cuanto a la orientación de la integración hay dos tipos, a saber:

1. **Integración vertical hacia atrás:** realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa, como plantearse si debería gestionar directamente sus propias fuentes de materias prima, etc.
2. **Integración vertical hacia delante:** realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa, como plantearse si deberían disponer de una red propia de distribución de sus productos, etc.

### 3.1.2.-Estrategia de Diversificación horizontal.-

**La dimensión horizontal se refiere al número de negocios distintos en los que está presente la empresa.** La empresa diversifica su ámbito horizontal de actividad a medida que entra en nuevos negocios. Representa la cartera de negocios de de una empresa, es decir, la variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector. *Ventajas:* simplificación en gestión, claridad de objetivos, imagen única, mejor conocimiento; *desventajas:* mayor riesgo empresarial ante modificaciones del entorno, menor flexibilidad y adaptación.

Se distinguen dos tipos:

1. **Diversificación relacionada:** existe algún tipo de relación entre los negocios.
2. **Diversificación no relacionada:** no existe ninguna relación entre los negocios.

### 3.1.3.-Estrategia según el ámbito geográfico.-

**La dimensión geográfica hace referencia a la presencia espacial de las actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global:** Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener vigor a un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos. Esta estrategia generalmente se da cuando se quiere buscar nuevos mercados o aumentar el número de clientes.

- **Estrategia Multinacional:** El ámbito internacional debe ser una fuente de ventajas competitivas frente a los competidores nacionales. Internacionalización: ofrecer bienes y servicios a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista del mercado es buscar clientes y consumidores para los productos y servicios de la empresa en el exterior. Los procesos de internacionalización empresarial tienden a fomentar el desarrollo de todos los países que se ven involucrados, puesto que cada uno de ellos aporta determinados recursos al proceso...
- **Estrategia Transnacional.-** El objetivo es lograr simultáneamente eficiencia global y adaptación a las necesidades de cada mercado, coordinación flexible. Las compañías que siguen una Estrategia Transnacional sostienen que el flujo de habilidades y de ofertas de productos no debe encontrarse en una sola vía, desde la compañía local hasta la subsidiaria extranjera, como en el caso de las empresas que siguen una estrategia internacional. Por el contrario, el flujo también debe ser a partir de la subsidiaria en el exterior al país local, y de una subsidiaria extranjera a otra. Estas compañías tratan de lograr en forma simultánea ventajas de bajo costo y de diferenciación, lo cual no es fácil debido a que un nivel de capacidad de aceptación local incrementa los costos
- **Estrategia global** La globalización no significa que las empresas se conviertan en multinacionales, la clave es la aproximación a los mercados nacionales, las empresas consideran estos mercados nacionales como segmentos de un mercado mayor, global. La ventaja competitiva de un enfoque global va más allá de las ventajas en costes, hay ventajas estratégicas. La empresa fabrica productos más estandarizados a nivel mundial con el objetivo de conseguir una eficiencia mundial, alta coordinación y centralización de decisiones en la sede central para explotar las interdependencias, y elevado comercio intraempresarial.

Una estrategia global puede reducir los costos mundiales en diferentes formas:

- Economías de Escala: se pueden realizar aunando la producción u otras actividades para dos o más países.
- Costos más bajo de factores: se puede lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajo costo.
- Producción concentrada: significa reducir el número de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales.
- Flexibilidad: aquella en que se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo más bajo en un momento dado.
- Aumento del poder negociador: con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países.

Una estrategia global es aquella que concibe el mundo como un mercado único. Las tesis básicas de la globalización están en:

- Desaparición de preferencias regionales y nacionales por el efecto de las fuerzas homogeneizadoras de la tecnología, las comunicaciones y los viajes.

- Fabricación de productos estandarizados para el mercado global capaces de producir economías de escala en producción, marketing, distribución y dirección.
- **Estrategia Multidoméstica.**-Las compañías que siguen una Estrategia Multidoméstica tienden a establecer un conjunto completo de actividades de creación de valor, que incluyen a la Producción, Marketing e Investigación y Desarrollo, en cualquier mercado nacional importante donde realicen sus negocios.

### 3.1.4.-Estrategias organizativas en unidades de negocio.-

**U.E.N.:** Unidad organizativa , gestionada con una responsabilidad acorde con su posición en la organización , que reúne todas o la mayoría de las funciones empresariales básicas , dirigiendo y coordinando las actividades relativas a un producto o gama de productos que satisfacen un determinado perfil de necesidades del mercado o de una área geográfica.

En las UEN se suelen realizar ciertas **estrategias organizativas** que consisten en:

- *Establecer una red internacional de unidades de negocio empresariales*
- *Formación continua de conocimientos esenciales en cada unidad de negocio*
- *Implantar unas estructuras horizontales matriciadas por procesos clave*
- *Orientar la organización hacia un proceso de cambio proactivo y continuo*

Por otra parte las estrategias más utilizadas para determinar qué objetivos, estrategias y presupuestos se deben asignar a cada UEN se dividen en cuatro posibilidades, a saber:

1. **Construir:** El objetivo es incrementar la cuota de mercado de la UEN, incluso aunque hubiera que disminuir ganancias para alcanzarlo.
2. **Mantener:** El objetivo es conservar la cuota de participación de la UEN.
3. **Cosechar:** El objetivo es incrementar los ingresos de la UEN a corto plazo, con independencia del efecto a largo, siendo esta estrategia interesante cuando se tenga un futuro confuso.
4. **Desinvertir:** El objetivo es vender o liquidar el negocio, porque los recursos se pueden utilizar mejor en otro nivel estratégico.

Esta estrategia se aplicara cuando:

- La empresa ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr mejoras.
- Una U.E.N. necesita más recursos de los que puede proporcionarle la empresa
- Una U.E.N. es la responsable de los malos resultados de la empresa.
- Una U.E.N. no se adapta a la empresa a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades, radicalmente diferentes.
- Se requiere una gran cantidad de dinero en poco tiempo, y éste no se puede obtener en fuentes razonables.
- Las leyes antimonopólicas amenazan a la empresa.

### 3.1.5.-Estrategias de negociación entre empresas.-

**Es la relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.**

- **Alianzas estratégicas.**-A medida de que se crea un mayor número de empresas y organizaciones, las firmas encuentran demasiado costoso desarrollar todas las capacidades que necesitan, por lo que se crean alianzas o vínculos del conocimiento, pudiendo ser esto táctico y estratégico .Cuando una empresa crea una variedad de vínculos con clientes, proveedores, universidades y otros órganos, fortaleciéndose entre sí y apoyan a los objetivos a largo plazo de la empresa ,entonces los vínculos del conocimiento son evidentemente estratégicos. Las empresas deben esforzarse en encontrar socios con los que aprovechar sus puntos fuertes o reducir sus debilidades. Para ello, deben establecer alianzas o acuerdos bien desarrollados que permitan a las empresas obtener más ventas y disminuir sus costes.

Dentro del campo de las alianzas estratégicas podemos considerar cuatro tipos, a saber:

- Alianzas para fabricar productos o prestar servicio
- Alianzas promocionales
- Alianzas en logística (almacenamiento y entrega)
- Colaboraciones en precios.
- **Fusiones.**-Consiste en integrarse dos organizaciones empresariales formando una sola sociedad, normalmente con pérdida de personalidad jurídica, para conseguir economías de escala y de alcance. Puede hacerse por absorción, fusión pura o con aportación parcial de activo.
- **Join Ventures.**- Dos empresas padre crean una empresa hija participando al 50%. Esa empresa hija es dirigida por un equipo surgido tras el acuerdo que en ella se involucran unas actividades y lo que busca esta empresa es lograr un determinado objetivo. La Estrategia de Riesgo Compartido o Participación (Joint Venture) se realiza cuando los beneficios para las empresas son mejorar sus comunicaciones y redes, globalizar sus operaciones y disminuir sus riesgos. Los requisitos para el éxito son, que cada empresa debe aportar algo distintivo (tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción).El riesgo es la transferencia involuntaria de capacidades o tecnologías importantes a la otra empresa, que no incluye el acuerdo contratado (por el trato operativo del día a día). Conviene realizar una Join Venture cuando:
  - Una empresa se asocia con otra para beneficiarse de las emisiones de acciones públicas como fuente de capital.
  - Las competencias distintivas de dos ó más empresas se complementan.
  - Algún proyecto tiene un potencial muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.
  - dos á más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
  - Se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

- **Adquisición.-** Se trata de la compra de otras empresas, aunque también puede realizarse por medio de una participación en otra sociedad o creación de una cartera de control, que puede ser absoluto o mayoritario, según se adquiera más del 80 o 50% del capital social.

### 3.1.6.-Estrategias funcionales u operativas.-

**La estrategia funcional se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.**

Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional, por lo cual un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga. La estrategia funcional, aun cuando tiene una esfera de acción más limitada que la del negocio, le añade detalles pertinentes a su plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Al igual que la estrategia competitiva, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia general de la compañía, así como su enfoque competitivo.

La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales y en los administradores de las actividades.

Para que las estrategias funcionales sean eficaces hay que traducirlas en planteamientos específicos de cada actividad de la cadena de valor, debiéndose concentrar los recursos en los factores clave de los procesos. Realmente se las puede considerar como la bisagra entre la estrategia global corporativa y los planes de acción para la implantación de la estrategia empresarial.

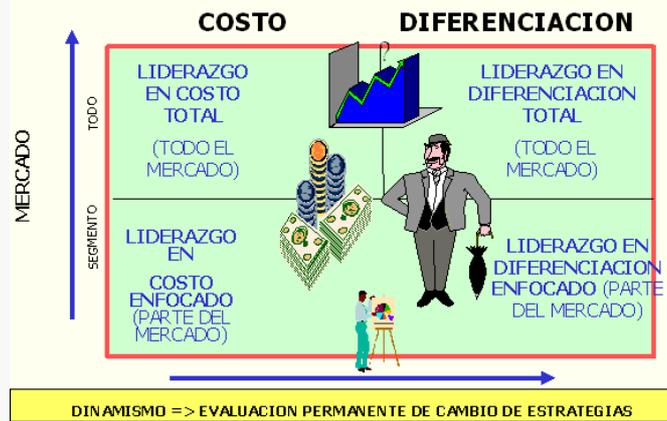
**Las áreas funcionales más caracterizadas son: organización, producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras., etc.**

Seguidamente mencionaremos algunas de las acciones estratégicas factibles para algunos de las áreas funcionales mencionadas:

- **Estrategia Tecnológica.-**
  - Compra o desarrollo de tecnologías
  - Cooperación tecnológica. Alianzas estratégicas. Adquisiciones de empresas innovadoras
  - Delimitación de tecnologías base, clave y emergentes
  - Estrategia de innovador. Líder tecnológico. Innovadora ofensiva
  - Estrategia de seguidor del líder. Innovadora defensiva
  - Estrategia de imitación de otras empresas en un entorno delimitado y protegido.
  - Estrategias tecnológicas de nicho.
  - Estrategia oportunista. Buscar el punto más débil del competidor e iniciar ahí la correspondiente actividad.

- Estrategia dependiente. Relación estable y duradera con una o más empresas clientes
- Racionalización. Seleccionar tecnologías específicas clave para mantener la posición competitiva y eliminar aquellas otras no defendibles
- **Estrategia de Producción.-**
  - Estudio del proceso técnico necesario para la elaboración de un nuevo producto
  - Diseño del sistema operativo. Capacidad productiva. Proceso de producción.
  - Sistema de programación y control de producción. Just-in-time, MRP, TOC, sistema flexible, proceso continuo, etc.
  - Tecnologías de apoyo. CAD, CAM, CIM,...
  - Mantenimiento TPM
  - Calidad total.TQM
- **Estrategia de Recursos Humanos.-**
  - Diseño de las actividades de selección, valoración, remuneración y desarrollo del factor humano
  - Compromiso de todos los miembros de la empresa en una visión de futuro y sistema de valores compartidos
  - Movilización del personal en una dirección común.
  - Establecer un plan de promoción y carrera motivador y flexible, con una formación continua
- **Estrategia Financiera.-**
  - Selección de inversiones. Renovación. Ampliación. Reposición.
  - Posicionamiento económico-financiero. ROI y solvencia. Ratio de independencia.
  - Estructura financiera. Como financiar las inversiones en inmovilizado y circulante
  - Selección de fuentes de financiación apropiadas
  - Política de dividendos.
- **Estrategias del personal de ventas.-** Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el plan de marketing. En este caso habrá que calcular estimaciones de ventas; si fuese necesario deben de crearse lazos entre ventas y marketing.
- **Estrategias de gastos.-** Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto.

## ESTRATEGIA GENERICA:



### 3.2.-ESTRATEGIAS GENÉRICAS.-

Es posible hablar de la existencia de ciertos modelos de prioridades que se establecen atendiendo a las condiciones del entorno, vida del producto, criterios financieros, posición en el mercado, capacidades internas, acceso a recursos, y que definen líneas estratégicas. A estas alternativas se les conoce por el nombre de Estrategias Genéricas, una noción que nace en los años 80 y nos orienta, dado su poder descriptivo, acerca de algunos de los tipos de estrategias más conocidos. La implantación de estas estrategias genéricas requiere de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales de la empresa. Porter identificó *tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria*. Por tanto, podemos identificar tres estrategias genéricas para crear una posición competitiva, hacerla defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores del sector.

Se pueden clasificar en función de la ventaja competitiva perseguida (costos o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o solo algunos segmentos). De esta forma se determinan las tres clases de estrategia genéricas: Liderazgo General en Costos, Diferenciación y Alta Segmentación o Enfoque.

***Consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible a largo plazo en un sector y enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y sobresalir por encima de los competidores en el sector.***

Las estrategias de Diferenciación y Liderazgo en Costes no son incompatibles, según todas las evidencias pueden combinarse, existen correlaciones positivas entre ambos tipos de ventaja competitiva. De igual modo los esfuerzos por diferenciarse y concentrar a la vez el ataque en un segmento específico de mercado puede resultar una conjunción eficaz. Las estrategias combinadas, además de ser más fuertes, hacen difícil el ser descifradas y copiadas por los competidores.

Cada empresa trata de conseguir las tres estrategias genéricas de manera que pueda diferenciarse teniendo unos costes muy bajos y satisfaciendo las necesidades de cada tipo de

consumidor o cliente Cada tipo de estrategia requiere una estructura de empresa distinta y hasta diferentes culturas de empresa.

Habitualmente se tiene:

- la creatividad e innovación en el caso de la diferenciación
- El servicio en el caso de la especialización
- La estandarización y grandes series en el caso de liderazgo en costes

Una empresa debe escoger cuál de estas posibles estrategias precisa

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadore o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa

### **3.2.1.-La estrategia de liderazgo en costos.-**

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas

Se origina cuando una empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente comparable al resto de sus competidores pero con un coste sensiblemente inferior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en costes ofrece un producto con un beneficio percibido inferior al de sus competidores, es decir suministra a un precio más bajo un producto o servicio similar al de los competidores.

Realmente ***esta estrategia consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo.***

En un sector en el que los ingresos económicos están estancados y los precios de las materias primas tienden a crecer es probable suponer que manteniendo una posición de costos bajos pueda lograrse que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio. Esto le permitirá fijar sus precios al mismo nivel o por debajo de la competencia. Para lograr estos fines la estructura y cultura de la empresa, así como la atención de la Dirección deberán estar orientadas al control de costos. El riesgo mayor estriba en que los cambios tecnológicos anulan rápidamente la ventaja obtenida y la tecnología de bajo costo se difunde rápidamente entre

los competidores. Requiere la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, con gran reducción de costos basados en la experiencia, con controles de costos en gastos indirectos, de I+D, etc.

Se apoya en la dimensión productividad, que está ligada a la tecnología, a las economías de escala y a la curva de la experiencia. Las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia. ***El objetivo de esta estrategia es obtener un costo unitario bajo en relación a los competidores.***

La estrategia de bajos costes no se trata sólo de reducir algunos costes sino que se trata de aplicar la reducción de costes en casi todas las áreas de la empresa, pero eso sí, sin deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene, ni la esencia del negocio en sí.

Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

- Permite resistir mejor ante los competidores directos en una competencia de precios, y aun así, obtener una mejor utilidad relativa
- Los distribuidores fuertes sólo podrán bajar el precio, hasta el competidor alternativo mejor situado con mayor costo unitario.
- Un costo bajo, protege de un aumento de precios del proveedor y es una barrera, de entrada a nuevos competidores y a productos sustitutos.

Los *riesgos* de esta estrategia son:

- Que los cambios tecnológicos, anulen las ventajas obtenidas por las inversiones realizadas y por los beneficios de la curva de la experiencia.
- La difusión de la tecnología a bajo costo, entre los recién llegados y los imitadores.
- La incapacidad para detectar a tiempo los cambios que demanda el mercado en los productos, por un exceso de atención en los problemas de costos
- La inflación relativa de los costos de la empresa, que reduce el diferencial de márgenes necesarios para imponerse frente a la competencia.

Los *recursos* necesarios para implementar esta, estrategia son:

- Inversiones continuas.
- Competencia técnica elevada.
- Vigilancia estrecha de los procesos de fabricación y distribución
- Productos estandarizados que faciliten la producción.

### **3.2.2.-La estrategia de diferenciación.**

Una segunda estrategia era la de ***crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único.*** La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

Esta estrategia de diferenciación **se utiliza cuando una empresa es capaz de crear más valor que los competidores ofreciendo un producto de mayor beneficio percibido, incurriendo en un coste superior**. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en diferenciación ofrece un producto a un precio superior al de los competidores, pero con unas características diferenciadas por las que el consumidor está dispuesto a pagar ese sobreprecio.

Por tanto, consiste en crear para hacer que la empresa sea percibida como única en el mercado. Se persigue la lealtad del cliente, lograr con la diferenciación un aislamiento frente a la rivalidad competitiva. El desafío está en que cuando un producto deja de ser exclusivo ya no sirve a la estrategia de diferenciación. Las imitaciones también reducen el impacto de esta estrategia.

Se pueden mencionar varias matizaciones sobre la estrategia de diferenciación concluyendo que existe una estrategia de diferenciación por innovación, marketing, calidad y servicio, por medio de un diseño, de imagen o marca, de la tecnología, del servicio al cliente, etc. Produce márgenes elevados para tratar con el poder del proveedor y mitiga el poder del comprador ya que carecen de alternativas comparables y por tanto menos sensibles al precio. El objetivo de esta estrategia es dar al producto cualidades distintivas:

- Importantes para el comprador.
- Que se diferencien de la competencia.
- Someter la demanda a la oferta.

Algunos mecanismos para conseguir la diferenciación son:

- Imagen de marca.
- Avance tecnológico reconocido.
- Apariencia exterior.
- Servicio de posventa.

Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

- Permite resistir mejor a los competidores directos por “no ser sustituible” el producto, al aumentar la lealtad, disminuir la sensibilidad al precio y mejorar la rentabilidad.
- La entrada de nuevos competidores será más difícil por la lealtad del cliente
- La mayor rentabilidad, soporta un aumento de precios del proveedor.
- Las cualidades distintivas y la lealtad, protegen de productos sustitutos.

Esta estrategia, permite colocar un mayor precio, que está dispuesto a pagar el mercado, asumir los costos adicionales, que implican las cualidades distintivas del producto, lograr una menor sensibilidad del precio, con respecto a la demanda, obtener una mayor rentabilidad que la competencia.

Esta estrategia no siempre es compatible con una elevada participación de mercado.

Los *riesgos* de esta estrategia son, que:

- El diferencial de precios necesario para mantener el elemento de diferenciación, se haga demasiado elevado, en relación a los precios de los competidores.
- Las necesidades de los compradores por un producto diferenciado, se disipen debido a la banalización del mismo.

- o Las imitaciones reduzcan el impacto de la diferenciación.

Los *recursos* necesarios para implementar esta estrategia son:

- o Inversión y habilidad en marketing operativo (publicidad).
- o Capacidad de analizar y anticipar la evolución de las necesidades del mercado.
- o La coordinación de I & D con producción y marketing

### 3.2.3.-La estrategia de enfoque o alta segmentación.-

La tercera estrategia, consistía en ***concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico***. Es decir, se enfoca en las necesidades de un solo segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general

La empresa centra sus productos en un segmento del mercado (nicho), de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado. Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total.

La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

***Se trata de enfocarse en particular en el mercado sobre un grupo de compradores de un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico***. La empresa puede de esta manera servir mejor a sus objetivos estratégicos, con más efectividad que los competidores que lo hacen de modo general. Aun cuando el enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

Se concentra en las necesidades de un solo segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado.

Esta estrategia, ***implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido***. Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total, con rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

Los *riesgos* de esta estrategia son, que:

- o El diferencial de precios, en relación a los productos competidores no especializados, pueda llegar a ser demasiado importante (eliminando la ventaja distintiva por los costos o la diferenciación)
- o Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento y el mercado global, se puedan disipar.
- o El segmento cubierto, pueda subdividirse en sub segmentos más especializados...

### 3.3.-ESTRATEGIAS DE MERCADO.-

El análisis del mercado es adecuado para precisar la misión corporativa, el alcance del negocio y considerar a los productos substitutivos y competidores reales y potenciales. Ahora bien, si queremos concretar la política comercial de la empresa se precisara definir los grupos de consumidores o clientes que tengan necesidades homogéneas dentro de cada producto-mercado, es decir considerar la segmentación de la unidad producto-mercado, definiendo el mercado objetivo y su estrategia de cobertura.

#### 3.3.1.-Estrategias de entrada a mercados.-

Realizar estudios para determinar el mercado al que va dirigido el producto para poder construir estrategias específicas. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

Las estrategias de mercado en un producto-mercado amplio, son:

1. el método del **mercado objetivo único**: segmentar el mercado y escoger uno de los segmentos homogéneos, como mercado meta de la firma.
2. el método del **mercado objetivo múltiple**: segmentar el mercado y elegir dos o más segmentos, cada uno de los cuales será tratado como mercado meta separado, que necesita una mezcla comercial diferente.
3. el método del **mercado objetivo combinado**: combinar dos o más submercados en un mercado meta mayor como base para una estrategia.
4. Otra forma de garantizarnos el éxito es centrarnos en **nichos de mercado**.

Una buena opción consiste en utilizar **Estrategias de entrada en mercados exteriores**, algunas de las cuales mencionaremos seguidamente:

- o **Exportación**.- Es la forma más sencilla y tradicional de comenzar la internacionalización. La producción se mantiene en el país de origen pudiendo el producto sufrir alguna transformación si así se requiere. Esta alternativa evita los costes de establecer operaciones de fabricación y apoya la realización de economías en costes basadas en la localización y la curva de experiencia., sin embargo tiene costes de transporte y barreras arancelarias. Este tipo de internacionalización es buena cuando: la empresa es pequeña y no tiene medios para fabricar en el exterior o existe riesgo político en el exterior.
- o **Licencias**.- Convenio por el que el licenciado compra los derechos para fabricar productos de una compañía extranjera en su país. La principal ventaja es que la compañía no tiene que soportar los costes y riesgos de apertura, siendo muy atractiva para las compañías que carecen de capital o que no deseen comprometer recursos financieros. Tienen sin embargo ventajas derivadas de la falta de control sobre funciones de

fabricación, marketing, estratégicas, no siendo útil para empresas que buscan un alto grado de coordinación y de integración vertical.

- **Franquicias.**- Es utilizada por empresas de servicios. Las ventajas son similares a las de la licencia teniendo menos desventajas ya que no hay presiones para buscar bajos costes a través de la curva de experiencia o de localización, sin embargo sí limita la coordinación estratégica global
- **Joint-Ventures.**- Son aquellas empresas conjuntas que actuando en un país extranjero no son propiedad absoluta de la empresa matriz... Este tipo de empresas supone un mayor compromiso respecto a la actuación internacional que la exportación o el establecimiento de contratos, pero implica un mayor riesgo y una menor flexibilidad de comportamiento .Las principales ventajas son la fuente de aprendizaje, conocimiento tecnológico y de producto, posibilitando el compartir riesgos; por otra parte las desventajas se derivan de la posible pérdida de control del conocimiento y de la falta de control estricto sobre la subsidiaria.
- **Subsidiarias propias.**- Son unidades productivas propias para atender a los mercados locales desde sus propios países. La diferencia fundamental con las empresas con joint-ventures es que la empresa matriz si tiene el control total sobre las operaciones, evitando la dirección compartida y la falta de flexibilidad. Esta alternativa es útil cuando la ventaja competitiva se fundamenta en el control de determinadas habilidades tecnológicas; sin embargo resulta una alternativa más costosa y asume grandes riesgos al desconocer el nuevo mercado.

### 3.3.2.-Estrategias Básicas del análisis DAFO.-

**La utilización del análisis DAFO o FODA es una buena práctica para poder deducir las Estrategias básicas o factor es clave para lograr incrementar la competitividad de una organización empresarial.**



Para ello, es conveniente cruzar los resultados de los estudios del entorno con sus amenazas y oportunidades, con las fortalezas y debilidades propias de la organización. Así obtendremos cuatro tipos de estrategias:

1. **Defensivas.**- Del cruce de las amenazas con las debilidades
2. **Adaptativas.**- Del cruce de las oportunidades con las debilidades
3. **Reactivas.**- Del cruce de las amenazas con las fortalezas.

4. **Ofensivas.**- Del cruce de las oportunidades con las fortalezas

### 3.3.3.-Estrategias de cobertura de los segmentos del mercado.-

El mercado de referencia es el más adecuado referente competitivo de la empresa, el mercado relevante es aquella parte o segmento del mercado de referencia en el que la empresa realmente compite. No es frecuente que una empresa pueda operar en todos los productos-mercados que resultan de la fragmentación de su mercado de referencia, antes bien, suele hacerlo en una parcela limitada del mismo, en la parte de mercado relevante. **Se trata de elegir un mercado objetivo o conjunto de segmentos ajustado a los objetivos, recursos y capacidades de la empresa.**

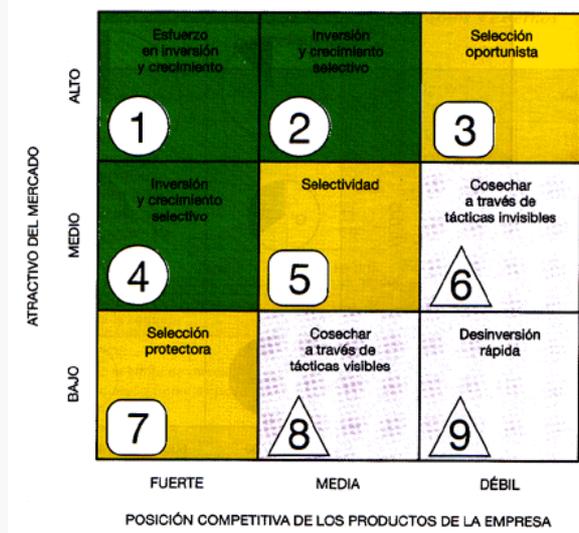
Tendremos varias *estrategias alternativas de cobertura del mercado de referencia*, a saber:

- **Estrategia de concentración:** la empresa trata de concentrarse en un único producto-mercado como objetivo estratégico. Es una estrategia característica de pequeñas empresas especialistas con recursos limitados.
- **De expansión a varios segmentos o de especialista en productos:** Consiste en especializarse en un producto y atender con él a diversos segmentos. Así podemos utilizar una estrategia de especialización tecnológica, donde la empresa recurre a una tecnología específica que satisfaga a todos los grupos de compradores que buscan el mismo beneficio
- **De expansión de la línea de productos o de especialista en clientes.** La empresa se dirige con varios productos, normalmente pertenecientes a una misma línea o familia de productos, a un único segmento suficientemente grande y rentable como para no precisar de otros La empresa utiliza una estrategia de especialización basada en la dimensión de los compradores, de manera que opta por satisfacer una necesidad genérica de un solo grupo de compradores en todas las formas tecnológicas posibles.
- **De diferenciación con cobertura selectiva o completa del mercado de referencia:** Consiste en diferenciar la oferta de productos al objeto de satisfacer las necesidades de múltiples segmentos del mercado. Con esta estrategia se puede optar por una cobertura prácticamente total del producto-mercado o por una especialización selectiva.

El crear una experiencia única para el consumidor es una estrategia que se ha demostrado que funciona y es una apuesta segura si se consigue llevar a término, es centrarse en conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente y eso hará que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia.

Cuando las necesidades de los consumidores sean similares, el tamaño del producto-mercado pequeño y la estructura simple, y unas pocas y poderosas empresas dominen un mercado de baja intensidad competitiva y altas economías de escala en producción y marketing, se deberá optar preferentemente por una **estrategia de marketing de masas con cobertura completa**. Reinventar nuestro modelo de negocio: En muchas ocasiones, nos empeñamos en mejorar nuestro producto o servicio, añadiéndole características, funcionalidades, sabores o texturas y sin embargo no alcanzamos los objetivos pretendidos. Hay veces que todo esto no sirve y que antes de seguir por el mismo camino es recomendable hacer un alto y plantearse cuál es el

verdadero modelo de negocio que acometemos y tratar de reinventarnos a nosotros mismos, no enfocándonos en hacerlo mejor sino en hacerlo diferente.



### 3.3.4.-Estrategias del matriz atractivo del mercado-competitividad.-

Esta matriz atractivo-competitividad , desarrollada por la consultoría Mc Kinsey y la empresa General Electric, *trata de catalogar los productos de la empresa según un conjunto de criterios partiendo de la base de que la rentabilidad sirva para comparar las ventajas de invertir en un negocio u otro*. El enfoque de MK-GE propone una serie de estrategias que se consideran idóneas para cada una de las nueve áreas de la matriz en la que se encuentra el negocio a considerar. Estas estrategias son:

- **Esfuerzo en inversión y crecimiento:** Los productos situados en esta zona ostentan la posición de liderazgo en un mercado muy atractivo, con lo que deberán tener prioridad a la hora de la asignación de recursos con el fin de agrandar al máximo las inmejorables perspectivas que poseen y sostener sus puntos fuertes.
- **Inversión y crecimiento selectivo** Debido a su posición media, se deberá proceder a la identificación de los segmentos con mas alto crecimiento y a la inversión de recursos suficientes para mantener, al menos, la posición actual y solventar los puntos débiles. Se ubica en las zonas de atractivo alto y medio del mercado con competitividad media o fuerte de los productos de la empresa., Cuando los productos estén situados en segmentos de mercado con un adecuado atractivo medio se les debe proveer de suficientes fondos para que mantengan e incluso superen su posición.
- **Selección oportunista:** Los productos en esta zona podrían llegar a ser los futuros líderes de la empresa dado el nivel alto del atractivo del mercado, por lo que es necesario que se seleccionen aquellos productos que posean un potencial de crecimiento mayor para invertir y mejorar su posición competitiva, renunciando a aquellos productos que no tienen previsto crecer en el futuro.
- **Selectividad:** En aquellos negocios en los que es media la posición competitiva y el atractivo de mercado se aconseja invertir selectivamente con prudencia, especializándose solo en mercados que al menos estén estabilizados, siendo, por otra parte, interesante

realizar acciones tendentes a concentrarse en mercados de rentabilidad media y de bajo riesgo.

- **Cosechar a través de tácticas invisibles.** Se trata del proceso de desinversión controlada por parte de la empresa, manteniendo el producto en los niveles mínimos de coste con la esperanza de obtener la mayor rentabilidad a corto plazo.
- **Selección protectora.** La estrategia para estos productos no solo debe asignar recursos procedentes de otros negocios, sino que ni siquiera se deben reinvertir la totalidad de flujos de caja generales. Se trata de productos situados en mercados declinantes, con lo que o bien se buscan huecos del mercado para una especialización rentable, o bien se trata de alcanzar la máxima rentabilidad en un corto periodo de tiempo exprimiendo el mercado.
- **Cosechar a través de tácticas visibles.** La empresa posee ciertas ventajas respecto a la competencia, por lo que debe aprovecharlas en su proceso de desinversión, debiéndose considerar explícitamente la salida del mercado.
- **Desinversión rápida:** Se contemplaran las alternativas de venta o eliminación de modo que se perjudique lo menos posible a la cartera de la empresa y a su margen frente a sus actuales compradores. El objetivo de esta estrategia es buscar reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. Puede ser parte de una estrategia de encogimiento, para deshacerse de negocios no rentables, que requieren de demasiado capital o que no encajan con la “misión” de la empresa.

En esta matriz, el tamaño del círculo representa el tamaño del mercado y el sector circular la cuota de mercado. Cada negocio se califica en dos grandes dimensiones: atractivo del mercado y posición competitiva. El éxito o fracaso de las empresas varía en la medida en que se sitúa en mercados atractivos y posean las ventajas competitivas para conseguir rentabilidad.

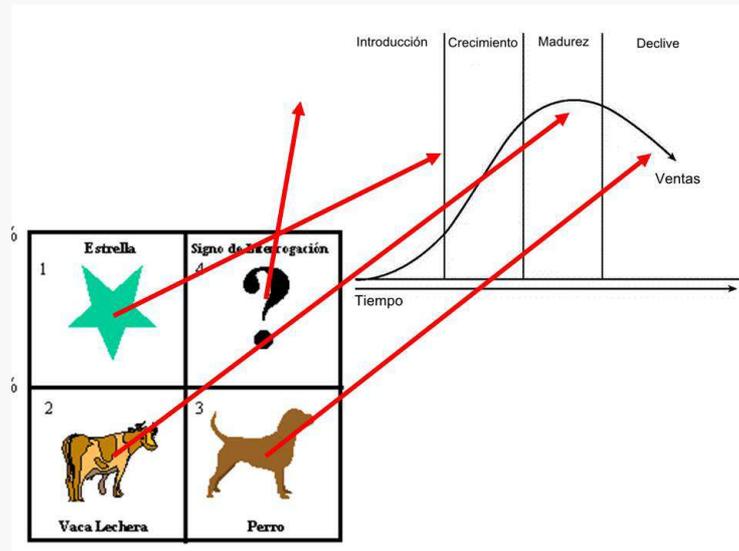
### 3.3.5.-Estrategias de la matriz del ciclo de vida de la industria-posición competitiva.-

Se trata de las llamadas **matrices orgánicas**, desarrolladas por A.D.Little , **teniendo en cuenta el ciclo de vida de la industria y de la organización empresarial, estableciendo las siguientes etapas o estados para la industria :**

- **Industrias emergentes o de reciente creación o de introducción** (embrionarias), y basadas en innovaciones tecnológicas, en nuevas necesidades de consumo, en cambios en costes relativos y en otros cambios económicos o sociológicos que llevan al producto o servicio nuevo al nivel de oportunidad comercial potencialmente viable.
- **Industrias de crecimiento o estratégicas, constitutivas de sectores con demanda en alza continua**, que explotan tecnologías de punta sofisticadas y normalmente intensivas en capital.
- **Industrias maduras en fase de madurez**, compuestas por sectores con tecnologías maduras y difundidas, con cuotas de mercado y flujos de caja importantes y en las que se apoya básicamente la creación del PIB del país en cuestión.
- **Industrias en declive o en crisis** (envejecimiento), integradas por sectores con poco futuro y con escasa rentabilidad, debido a una tecnología obsoleta y a una demanda

decreciente por la aparición de bienes sustitutivos o cambios en las preferencias de los consumidores.

**En cuanto a la propia organización empresarial, se consideraran como etapas vitales de desarrollo a las siguientes: Creación, Desarrollo, Madurez y Declive.**



Los criterios que utiliza A.D.L. para explicar la posición competitiva son los siguientes: rentabilidad, grado de integración vertical, nivel de utilización de la capacidad productiva, protección de los productos por patentes, nivel tecnológico y nivel de costes.

**La utilización de matrices orgánicas en que se tienen en cuenta las etapas del ciclo de vida de la industria o de la organización para analizar las posiciones competitivas de la empresa, en sus aspectos o criterios de dominante, fuerte, favorable, sostenible o desfavorable y marginal, con las cuatro etapas vitales de emergencia o embrionaria, crecimiento, madurez y declive o envejecimiento, sirven para combinar el ciclo de vida con la posición competitiva y con la situación financiera respectivamente.**

Las matrices siempre tendrán en el eje de abscisas el ciclo de vida de la industria o de la organización, para tener en el eje de ordenadas a la evaluación de la posición competitiva o de la situación financiera de la empresa.

La construcción de la matriz con los ejes del ciclo de vida de la industria y la posición competitiva de los negocios servirá para poder elegir la estrategia que mejor se adapte a cada negocio, aplicando una serie de estrategias básicas para cada una de las posibles combinaciones de la posición competitiva y del grado de madurez de la industria. En la matriz representada se han materializado cuatro áreas básicas que suelen expresarse en función de las necesidades de inversión a las que dan lugar, para seguidamente ir las perfilando en un cuadro donde se especifiquen con mayor detalle las acciones estratégicas a seguir, de manera que cada estrategia comporte su propio nivel de inversión, beneficios y riesgo.

Se ha comprobado que **el riesgo estratégico inherente a un negocio es normalmente función de su situación en la matriz de evolución producto – mercado. Así tenemos que el riesgo es máximo para las unidades con una posición competitiva marginal en una industria en su**

**etapa de introducción o embrionaria, y mínimo en el caso de un negocio cuya posición competitiva es dominante en un mercado en su fase de madurez.**

Según las fases de la evolución del mercado podemos considerar las siguientes estrategias básicas.

- **Consolidar:** En la etapa de la introducción de un producto en el mercado es primordial diseñar un producto óptimo para el mercado elegido, debiendo considerar si su destino es atender las preferencias de solo un grupo de consumidores con una estrategia de un solo nicho, o se puede lanzar dos o más productos para captar dos o más grupos consumidores con una estrategia de nichos múltiples, o, por último, se puede diseñar el nuevo producto para el consumidor medio del mercado con una estrategia de mercado nuevo. Para la PYMES, la estrategia de un único nicho tiene mayor sentido, en cambio para las empresas grandes es mejor optar por un mercado de masas diseñando un producto medio en cuanto a su número de funciones. Una vez realizado el lanzamiento del producto, empieza la etapa de su introducción durante la cual se trata de ir consolidando su posición competitiva en el mercado favoreciendo su penetración.
- **Mantener:** Una vez consolidado el producto en el mercado empieza una fase de crecimiento en que las ventas se irán incrementando generando beneficios a la empresa, con lo que lo que procede es seguir una estrategia que permita mantener la posición competitiva con respecto a la competencia existente que haya podido surgir.
- **Seleccionar:** Cuando se llegue a la fase de madurez de la vida del producto sucederá que los competidores cubrirán todos los principales segmentos del mercado e incluso invadirán los segmentos ocupados por los demás, produciéndose una fragmentación del mercado, En este momento es conveniente el realizar una selección de los atributos más deseados por los consumidores del producto para proceder a una consolidación del mercado causada por la aparición de un nuevo atributo del producto con lo que se alarga la etapa de madurez.
- **Liquidar:** Cuando la demanda del mercado de productos existentes empiece a disminuir el mercado habrá entrado en la fase de declive o envejecimiento, lo cual sucederá bien porque el nivel total de necesidades disminuya o porque una nueva tecnología reemplace a la existente. En este caso, sino se dispone de la nueva tecnología que alimente un nuevo ciclo de vida del producto se deberá proceder a una estrategia de liquidación o desinversión- La estrategia de liquidación es reconocer la derrota. Reconocer la derrota, es una estrategia emocionalmente difícil. Más vale dejar de operar, que seguir perdiendo dinero. La liquidación se deberá realizar cuando:
  - La empresa ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desposesión o desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito
  - La única otra alternativa de la empresa es la quiebra, ya que la liquidación permite, ordenadamente obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos.
  - Los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la empresa.

- o **La Estrategia de Combinación** (de las anteriores): Una empresa que lucha por sobrevivir, puede utilizar una combinación de desinversión, liquidación y encogimiento al mismo tiempo.

### **3.4.-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.-**

Los resultados económicos de una empresa no solo dependen de las condiciones estructurales de la industria, sino también de su habilidad específica para crear valor de cara al consumidor, y en esto **consiste la estrategia competitiva, en determinar cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo.**

La actividad competitiva en el mercado se materializa en la variedad de ofertas realizadas por los distintos competidores con la finalidad de atraer a los consumidores. Cada producto ofrecido lleva un excedente del consumidor asociado de manera implícita. El consumidor trata de elegir aquella oferta que le proporciona un mayor excedente.

**La creación de valor es el elemento fundamental de la estrategia competitiva.** Tener una ventaja competitiva implica poder crear más valor que los competidores. Al crear más valor, la empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente equivalente o superior al de los competidores, al tiempo que obtiene un mayor beneficio. Las variables relacionadas con la creación de valor son el coste y el beneficio percibido por el consumidor. Ambas variables determinan las dos formas en que la empresa puede crear valor y obtener una ventaja competitiva: reduciendo costes o incrementando el beneficio percibido por el consumidor.

El análisis de la competitividad, permite evaluar la importancia de la ventaja competitiva en relación a los competidores más peligrosos, e identificar sus comportamientos competitivos.

Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o se puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

#### **3.4.1.-Estrategias según el papel ante los competidores.-**

Fueron estrategias competitivas creadas por Kotler y Sishn atendiendo al papel que desempeñan con relación a los competidores, ya que siempre las estrategias más adecuadas dependerán en grado importante a si la empresa es líder, retadora, seguidora o especialista en el mercado.

Para Philip Kotler, **existen cuatro estrategias de posición competitiva, que dependen básicamente del tamaño de la empresa y de la posición en el mercado.** No por ello deja de considerar factores como recursos de la empresa, estrategias de la competencia, comportamiento de compra del segmento, etapa del ciclo de vida del producto, así como las características de la situación económica.

**3.4.1.1.-De Líder.-**En la mayoría de los sectores industriales existe una empresa reconocida como líder, la cual tiene la mayor cuota de mercado.**La empresa líder, es aquella que ocupa la**

**posición dominante dentro de un mercado, y es reconocida como tal por sus competidores .**

Es el polo de referencia, que los competidores tratan de desafiar, atacar, imitar o evitar. Es el que detenta la mayor participación de mercado. Dirige a las demás empresas en cambios de precios, introducciones de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de comunicación. Los retadores, seguidores y especialistas viven desafiando sus fortalezas o aprovechando sus debilidades. Las estrategias del líder se aplican en forma paralela.

**Para que la empresa líder o dominante pueda mantenerse como número uno, ha de actuar en tres frentes expandiendo la demanda total del mercado, protegiendo su actual cuota con acciones defensivas y ofensivas y tratando de incrementar la referida cuota de mercado, incluso cuando su tamaño se mantenga constante.**

Luego, el líder del mercado se enfrenta a tres opciones estratégicas fundamentales, a saber.

1. **Expansión de la demanda total** mediante la incorporación de nuevos usuarios, nuevos usos y mayor frecuencia de uso
2. **Expansión de su participación** siempre y cuando la rentabilidad aumente y su estrategia no provoque una reacción violenta por parte de los restantes competidores o de alguna fuerza del entorno
3. **Defensa de su actual cuota de mercado** tratando de neutralizar las acciones de sus competidores.

Las empresas grandes atacan a todo el mercado, para conseguir mayor participación y alta rentabilidad (ROI), por las economías de escala .Las empresas chicas obtienen rendimientos altos (ROI) al orientarse a segmentos más estrechos y desarrollando las tareas de un especialista .Las empresas medianas son las que tienen los rendimientos más bajos.

o **Expansión del mercado total.**- La expansión del mercado total se da en las primeras fases del ciclo de vida, cuando la demanda es ampliable. Es la responsabilidad natural del líder el desarrollar la demanda global. Se logra a través de la incorporación de nuevos usuarios, nuevos usos y mayor frecuencia de uso:

- o Aumento de nuevos consumidores o tasa de ocupación (mismos segmentos, nuevos segmentos o nuevas áreas geográficas). Estratégicamente, se pueden utilizar las estrategias de crecimiento por penetración en el mercado, desarrollo del mercado (nuevos segmentos o nuevas áreas geográficas) y desarrollo del producto. Tácticamente, si un segmento desconoce el producto, habría que utilizar las estrategias de la variable comunicación. Si se resiste por el precio, habría que utilizar las estrategias de la variable precio y si exige ciertos atributos o beneficios diferenciales, habría que utilizar las estrategias de producto
- o Aumento del consumo promedio o tasa de penetración (aumento de la frecuencia de consumo y/o aumento del volumen consumido por ocasión). Tácticamente, si se desconocen todos los beneficios que brinda el producto, habría que utilizar las estrategias de la variable comunicación (habría que educar).
- o Aumento por nuevos usos del producto. Estratégicamente, se pueden utilizar las estrategias continuas de investigación & desarrollo (laboratorio, descubrimientos de clientes).

- **Ofensiva o de Expansión de la cuota o participación de mercado.**-Los líderes del mercado pueden incrementar su rentabilidad por medio del aumento de su cuota de mercado. Trata de la defensa de la posición o cuota de mercado con una expansión de la actual participación de mercado. Busca mejorar la rentabilidad, al elevar la participación relativa en el mercado, por los efectos de la curva de la experiencia y de las economías de escala. Se aplicara siempre y cuando la rentabilidad aumente y su estrategia no provoque una reacción violenta por parte de los restantes competidores o de alguna otra fuerza del entorno. Dado que el coste derivado del intento de incrementar la cuota puede llegar a superar los ingresos, antes de plantearse esta estrategia la empresa debería tener en cuenta los siguientes tres factores:

1. La posibilidad de provocar una reacción antimonopolio, ya que los competidores probablemente impidan que una empresa haga demasiadas incursiones en sus cuotas de mercado, equiparando esta acción a una búsqueda de monopolio.
2. El coste económico, ya que superada una cuota de mercado limite, la rentabilidad empezara a decrecer.
3. Las empresas en su intento de incrementar su cuota de mercado, pueden diseñar una estrategia de marketing mix errónea, con lo que no se incrementaran sus beneficios.

- **Defensivas de la cuota de mercado.** Además de expandir el tamaño de la cuota de mercado, la empresa líder debe defender continuamente su negocio de los ataques rivales. El objetivo de una estrategia defensiva es reducir la probabilidad de ataque, desviarlo hacia áreas menos amenazadoras y/o reducir su intensidad. La mejor defensa es un buen ataque. Buscan proteger la cuota de mercado, constriñendo la acción de los competidores más peligrosos. Es adoptada por empresas innovadoras, que una vez abierto el mercado, se ven atacadas por competidores imitadores. Los mecanismos que utiliza esta estrategia son:

- Innovación continua y avance tecnológico (nuevos productos y servicios).
- Consolidación del mercado por el uso de la distribución intensiva o masiva (eficacia).
- Mantenimiento de costos bajos y precios en consonancia con el valor para el consumidor
- Extensiones de producto y/o marca para cubrir todos los segmentos (variedades).
- Profundidad de producto para cubrir todos los segmentos (tamaños).
- Guerra de precios y publicidad.
- Bloqueo de proveedores y distribuidores a la competencia.

El líder debe considerar qué segmentos defender, aún a costa de pérdidas, no en el desarrollo de ideas innovadoras sobre nuevos productos, en el servicio de los consumidores, en la efectividad de la distribución y en la reducción de costes, de manera que logre incrementar de forma continua su competitividad y su valor para los consumidores. Puede defender todas sus posiciones en el mercado, debe concentrar sus recursos donde valga la pena. El líder no debe conformarse con su estado actual, sino que debe encabezar el sector

El líder del mercado debe considerar prudentemente qué territorios defender, a pesar de que ello suponga una pérdida y cuales abandonar, ya que no es factible defender todas sus posiciones en el mercado, debiendo concentrar sus recursos donde más se necesiten.

***El objetivo primordial de la estrategia defensiva es reducir la probabilidad de ataque, desviar los ataques a las áreas menos peligrosas y reducir su intensidad.***

Como ***estrategias defensivas de la cuota de mercado***, tendremos las siguientes:

- ***La de Posición Fortificada.***- Consiste en desarrollar una fortaleza inexpugnable en torno al propio producto o territorio actual, comprometiendo recursos importantes de la empresa. En este caso la idea básica de la defensa consiste en construir una fortificación invulnerable alrededor de todo el territorio de la empresa, aunque es prudente que las empresas líderes no solo defiendan su territorio, debiendo también dedicar sus recursos a una diversificación en otros territorios.
- ***La de Defensa de los Flancos.***- Consiste en erigir puestos, para proteger un frente débil o para servir como base de invasión para un contraataque. La empresa líder levanta defensas que protejan sus frentes débiles o que sirvan como punto de partida para realizar un contraataque en caso de necesidad.
- ***La de Defensa Preventiva.***- Una maniobra de defensa más agresiva será el lanzar un ataque al enemigo antes de que este comience su ataque a la empresa. Por tanto, consiste en lanzar un ataque a los seguidores (potenciales retadores), antes de que estos comiencen una ofensiva contra la empresa (estrategia de ataque), o una acción de guerrilla sobre el mercado: golpear a un competidor aquí, a otro allí y mantener a todos fuera de alcance (estrategia de ataque), o un ataque envolvente al mercado (estrategia de ataque envolvente). Busca minimizar la iniciativa ofensiva de los competidores y mantenerlos siempre a la defensiva. Los golpes preventivos tienen una recompensa psicológica, disuaden a los seguidores de convertirse en retadores.
- ***La de Defensa de Contraofensiva.***-La mayoría de los líderes de mercado responden con un contraataque cuando se sienten atacados. Consiste en contraatacar como respuesta al ataque de un retador. El líder no puede permanecer pasivo ante una disminución de precios, una guerra relámpago de promoción de ventas, una mejora de producto o una invasión de un territorio de ventas de algún retador. El líder podrá utilizar un ataque frontal y/o por los flancos y/o envolvente o de pinza (estrategias de ataque). A veces, quizás valga la pena un pequeño retroceso inicial, para permitir que la ofensiva retadora se desarrolle a plenitud antes del contraataque. Un contraataque efectivo consiste en invadir el territorio principal del rival retador, de modo que este tenga que dedicar recursos para defenderse del ataque. Un contraataque podría realizarse en la debilidad de la fortaleza del retador y un contraataque eficaz, radica en invadir el territorio del retador, para que movilice sus recursos de ataque en su defensa.
- ***La de Defensa Móvil.***-La defensa móvil del líder no solo implica la defensa agresiva de su territorio, sino también la ampliación de su territorio hacia otros nuevos que puedan usarse en el futuro como centros defensivos u ofensivos. Consiste en alargar el dominio sobre nuevos territorios, que pudieran funcionar como centros futuros defensivos u ofensivos. Utiliza la ampliación del mercado y la diversificación del mercado como

estrategias de innovación. Una empresa se expande por medio de una ampliación y una diversificación del mercado. La ampliación del mercado, hace que la empresa se oriente hacia la necesidad genérica fundamental que satisface y se involucre en la I & D en todo el rango de tecnología de esa necesidad. La diversificación pura, es la otra alternativa, realizándola en industrias no relacionadas.

- **La de Defensa de Contracción planeada.**-Las grandes empresas son conscientes de que no pueden defender todo su territorio. Consiste en renunciar a los territorios más débiles y reasignar los recursos a los más poderosos. Es un movimiento para consolidar la propia fortaleza competitiva en el mercado y concentrar los recursos en las posiciones estratégicas. También se le llama Retirada Estratégica El objetivo de esta **estrategia de Encogimiento** es fortalecer la competencia distintiva básica de la empresa. Las acciones para el encogimiento, son:
  - Venta de terrenos y edificios.
  - Eliminación de líneas de productos.
  - Cierre de negocios marginales
  - Cierre de fábricas obsoletas.
  - Automatización de procesos.
  - Recorte de empleados.
  - Implementación de sistemas profundos para el control de gastos
  - Reestructuración.
  - Quiebra

Esta estrategia de encogimiento se deberá realizar cuando:

- La empresa es uno de los competidores más débiles de la industria.
- La empresa se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- La empresa no ha podido capitalizar oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas.
- La empresa ha crecido tanto y a tanta velocidad que se necesita una reorganización interna importante.
- 

**3.4.1.2.-De Retador.**-En términos generales, las empresas que dominan un mercado son fuertes, de manera especial en uno o dos segmentos, que serán los que defiendan con mayor ahínco, lo que implica que dejen otros segmentos con menos protección, lo cual permitirá utilizar tácticas de ataque. **Las empresas retadoras tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando al líder, a empresas inferiores a este o a las empresas existentes en el mercado**, pudiendo elegir entre una amplia gama de opciones estratégicas con distintos tipos de ataque. Normalmente son las empresas que ocupan la segunda, tercera o posiciones inferiores en una industria. Estas empresas pueden optar por dos posturas diferentes: atacar al líder y a otros competidores (retadoras) o continuar por su propio camino sin molestar (seguidoras)

**Las estrategias del retador, son estrategias agresivas contra el líder, cuyo objetivo, es mejorar la participación de mercado o vencerlo.** Lo primero que debe hacer un retador es definir un objetivo estratégico, decidiendo a quien atacar para incrementar su cuota de mercado. Las decisiones que debe tomar un retador son:

*¿A qué tamaño de competidor atacar y a quien?*

- **Ataque al líder del mercado.**-Es una estrategia altamente peligrosa, pero también es la más rentable... Tiene sentido si el líder no sirve bien al mercado. La clave para la decisión, es el análisis de la necesidad o insatisfacción de los consumidores. La estrategia alternativa es superar al líder en innovación. Estas empresas tienden a adolecer de productos obsoletos, precios demasiado altos e insatisfacción de sus clientes por otras muchas razones.
- **Ataque a competidores del mismo tamaño.**-Tiene sentido cuando los competidores no trabajan bien o no cuentan con financiamiento adecuado. La clave para la decisión, es el análisis de la satisfacción de los consumidores y el potencial de innovación.
- **Ataque a competidores más pequeños del mercado.**-Se trata de empresas locales y regionales. Tiene sentido cuando los competidores no trabajan bien o no cuentan con financiamiento adecuado. La absorción, es la estrategia alternativa para mejorar la participación de mercado

*¿Cuál o cuáles de las 5 estrategias de ataque usar?* Una vez definido el oponente y el objetivo estratégico se podrán utilizar las siguientes **estrategias de ataque:**

- **Ataque Frontal.**-Esta táctica de ataques frontales trata de competir directamente con el competidor que domina el mercado, con sus propias características y sus propias armas. **Consiste en un ataque directo al oponente con todas las fuerzas (recursos).** Se ataca las fortalezas y no las debilidades. El resultado será función de las fuerzas (recursos), duración y resistencia. Existen dos tipos de ataque frontal: puro y modificado.
  - En el **ataque frontal puro**, se enfrenta directamente a los productos, la publicidad, el precio y las otras variables del marketing mix del oponente. Para que tenga éxito, el retador requiere alguna ventaja sobre el competidor, y desplegar recursos de 3 a 1 en potencia.
  - En el **ataque frontal modificado**, donde la empresa atacante iguala al competidor en todos los aspectos, pero ofrece una diferencia en precios como elemento central para provocar el cambio de proveedor. Por tanto, se enfrenta directamente al oponente, disminuyendo el precio. Tiene éxito, si el oponente no disminuye también el precio y si se convence al mercado de contar con un producto igual o superior al del competidor. El ataque frontal modificado en precios, se sustenta en el hecho que una mayor participación en el mercado, conllevará a costos menores por las economías de escala
  - En el **ataque frontal focalizado** en vez de enfrentar al competidor en todo el mercado, la empresa atacante se centra, con productos y precios similares, en algunos clientes importantes y trata de quitárselos al competidor.
  - En el **ataque frontal innovador** en que la empresa atacante se centra en su capacidad para introducir mejoras constantes e importantes en sus productos.

- **Ataque a los flancos.**-Las tácticas de flanqueo *consisten en atacar a los competidores en las áreas o segmentos del mercado en los que muestren mayores signos de debilidad, o preferiblemente, en las áreas o segmentos en los que su presencia es muy reducida o inexistente*. Se sustenta en la filosofía pura de marketing sobre el descubrimiento de necesidades y la satisfacción de las mismas, de la mejor manera posible. Tiene mayor probabilidad de éxito que el ataque frontal. Es una estrategia que gira en torno a una necesidad central de mercado, descuidada por los competidores. El propósito de esta táctica es el de enfrentar los puntos fuertes propios con los puntos débiles de las empresas que ya están en el mercado que se pretende penetrar, para lo que se procura el desarrollo de un área o nicho de mercado que sirva como “cabeza de playa” en territorio enemigo, para luego, lanzar un ataque frontal al corazón del mercado. Un oponente es menos seguro en los flancos (lados) y retaguardia, que en el frente donde espera el ataque. Los “lados ciegos” o puntos débiles, son los blancos naturales para el ataque. Se ataca las debilidades y no las fortalezas. Puede aparentarse un ataque frontal, pero el ataque verdadero realizarlo a los flancos (lados) o a la retaguardia, tomando desprevenido al oponente (maniobra de giro). El ataque a los flancos (lados), es utilizado cuando se poseen menos recursos que el oponente. Puede ser un ataque a un segmento geográfico o a un segmento de necesidades, que los líderes o competidores no atienden o atienden mal. En el **flanqueo geográfico** se atacan áreas geográficas descuidadas por los grandes competidores. En el **flanqueo por segmentos**, el ataque se centra en un segmento del mercado que no esté siendo debidamente atendido debido a que muestra características y necesidades muy propias que no están siendo satisfechas adecuadamente por los productos que se dirigen a los segmentos más grandes del mercado.
- **Ataque Envolvente.**-Estas tácticas envolventes se implantan atacando las posiciones enemigas por distintos frentes y con distintas armas., siendo su objetivo el de **rodear al enemigo con el fin de obligar al competidor a dispersar sus recursos y esfuerzos, con lo que el atacante se asegura de que no podrá adoptar acciones de represalias o contraataques importantes**. Busca captar una mayor proporción de territorio del oponente, por medio de un amplio “ataque relámpago”. Consiste en el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, que llevará al oponente a defenderse tanto frontalmente, como en los flancos (lados) y en la retaguardia al mismo tiempo. Se ofrecerá al mercado todo lo que ofrece el oponente y más, para que éste no pueda rehusar la oferta. Se requiere una cantidad superior de recursos que el oponente. Se utiliza cuando se considera que un ataque rápido y masivo quebrantará al oponente. Para que un ataque envolvente tenga éxito, el retador requiere recursos de 3 a 1 en potencia sobre el oponente. Existen dos tipos básicos de tácticas envolventes: contra el producto y contra el mercado, a saber.
  - **Envolvente contra el producto:** se basa en entrar en el mercado con una gran variedad de calidades, estilos y características para oponerse a la línea de productos del competidor atacado, con lo que se amplía la oferta existente en el mercado.
  - **Envolvente contra el mercado.** en este caso las empresas atacantes entran en el mercado con productos dirigidos a todos los segmentos, incluyendo tanto al núcleo

principal del mercado, como a los segmentos menos importantes e, incluso, a los mercados contiguos.

- **Ataque de Desvío.**-Las tácticas de desviación se basan en el criterio de que una forma de competir es no competir. Es la estrategia de ataque más indirecta. **Significa ignorar al oponente y atacar los mercados más fáciles, para incrementar los recursos.** La empresa que ingresa en el mercado decide no competir directamente con los competidores, en ninguno de sus mercados o segmentos, y orienta sus esfuerzos hacia una de las siguientes opciones:

- Desarrollo de nuevos productos
- Diversificación para participar con productos no relacionados
- Participar en mercados geográficos diferentes

Se consigue por medio de:

- La diversificación pura (productos no relacionados).
- El desarrollo de nuevos mercados geográficos.
- El cambio a una tecnología superior, para sustituir los productos actuales del mercado (innovación), y luego realizar un ataque frontal. La estrategia de adopción de nuevas tecnologías se utiliza corrientemente en industrias de alta tecnología.
- **Ataque Guerrillero.**-Es una estrategia para los competidores más pequeños y de menores recursos. Consiste en lanzar pequeños ataques intermitentes, sobre diferentes territorios del oponente, a fin de molestarlo y desmoralizarlo, para ganar una “cabecera de playa” permanente en territorios estrechos. La clave de esta estrategia es que la fuga de recursos del oponente debe ser mayor que la del atacante. Los medios más utilizados son las disminuciones de precios y las intensas campañas publi-promocionales. Las dos alternativas de ataque guerrillero son:
  1. Pocos ataques importantes
  2. Muchos ataques continuos menores, crea un mayor impacto acumulado, en términos de desorganización y confusión en el oponente. Es más eficaz atacar mercados pequeños, aislados y defendidos débilmente. Es una estrategia cara, no de “bajos recursos” en términos financieros, pero menos que un ataque frontal, de flancos (lados) o envolvente. Es más una preparación para la “guerra” que una guerra en sí misma.

La táctica de guerrillas finalmente tiene como propósito principal:

- Hostigar y desmoralizar al enemigo
- Desviar la atención mientras se prepara un ataque de mayor importancia
- Drenar los recursos del competidor

Las estrategias mencionadas son muy amplias e incluyen una serie de estrategias específicas de ataque como por ejemplo.

- **Estrategia de descuentos.**-El retador puede vender productos comparables, pero a menor precio.

- **Estrategia con productos más baratos.**-Se ofrece un producto de calidad media-baja a un precio muy inferior.
- **Estrategia con productos de prestigio.**- El retador lanza un producto de alta calidad y establece para el mismo un precio incluso superior al del líder.
- **Estrategia de proliferación de productos.**- La empresa retadora puede atacar al líder con una oferta más amplia, ofreciendo un mayor campo de elección a los consumidores.
- **Estrategia de innovación del producto.**- El retador sigue una estrategia de innovación del producto para atacar al líder
- **Estrategia de mejora de servicios.**-El retador ofrece nuevos o mejores servicios a sus clientes.
- **Estrategia de innovación en la distribución.**-La empresa retadora desarrolla un nuevo canal de distribución.
- **Estrategia de reducción de costes operativos.**- El retador puede conseguir reducir sus costes productivos a través de una estrategia de aprovisionamiento más eficaz, menores costes de personal o equipos productivos más modernos.
- **Estrategia de inversión publicitaria.**- El retador ataca al líder incrementando su inversión en promociones y publicidad

**El retador rara vez incrementa su cuota de mercado aplicando una sola de las estrategias de ataque mencionadas.** Su éxito depende de la combinación de una serie de estrategias dirigidas a mejorar la posición de la empresa en el mercado a lo largo del tiempo.

**3.4.1.3.-De Seguidor.**-Muchas empresas prefieren seguir que retar al líder del mercado. **Los seguidores son las empresas que juegan las reglas del líder y no le incordian.** La estrategia se fundamenta en que una imitación de productos puede ser tan rentable como una innovadora, porque no tiene que asumir ni los costos hundidos de I & D, ni los de educación del mercado. En sectores industriales oligopólicos de altos niveles de capital, con productos homogéneos, con pocas oportunidades de diferenciación y con calidades de servicio comparables, la sensibilidad al precio es alta, lo que eleva la probabilidad de una guerra de precios ante un ataque: las participaciones de mercado muestran una alta estabilidad en estos mercados. Los seguidores, deben retener a sus clientes y saber cuándo ganar una proporción justa de nuevos clientes, deben tratar de proporcionar ventajas distintivas a sus mercados: ubicación, servicios y financiamiento. Son un blanco, de ataque para los retadores. El seguidor, debe tratar de mantener bajos los costos de producción y elevada la calidad del producto y servicio, así como tratar de entrar a los nuevos mercados cuando se abren, lo que no significa ser pasivo o una copia del líder. **El seguidor, debe definir una trayectoria de crecimiento, que no invite represalias del líder.** Se pueden distinguir cuatro tipos de estrategias específicas para empresas seguidoras, a saber:

- **La Estrategia del Clon.**-Emula productos, distribución, publicidad y otras variables del líder. No da origen a nada, actúa como parásito de las inversiones del líder. Es un "falsificador", que produce copias del producto del líder.

- **La Estrategia del Imitador.**- Copia algunas cosas del líder, pero mantiene la diferenciación en términos de empaque, publicidad, precios y otras variables. El líder no se preocupa del imitador, mientras no lo ataque agresivamente
- **La Estrategia del Adaptador.**-Toma los productos del líder, los adapta y a veces los mejora. Puede elegir vender a mercados diferentes del líder, para evitar una confrontación
- **La estrategia del Falsificador.**-Duplica el producto y envasado del líder y lo vende a través del mercado negro o de distribuidores de muy dudosa reputación.

**3.4.1.4.-Del especialista en nichos.**-Se basa en el dicho: “Cabeza de ratón y no cola de león”. Es otra alternativa para un seguidor. **Es ser un líder, pero, en un segmento de mercado pequeño, (nicho).** Generalmente, las empresas pequeñas tratan de evitar a otras más poderosas tomando como objetivo pequeños mercados que a estas interesan poco o nada. Evita competir con las empresas grandes, al establecer objetivos de pequeño o, ningún interés para éstas. Una forma de garantizarnos el éxito es centrarnos en nichos de mercado. Se interesa por uno ó varios nichos, a los que no les dan servicio las empresas grandes.

El nicho debe tener:

- Un tamaño y poder de compra suficientes, para ser rentable
- Un potencial de crecimiento
- Desinterés para los competidores potenciales
- La empresa debe tener las habilidades y recursos para servirlo en forma superior

Los especialistas en nichos, pueden lograr una alta rentabilidad con una baja participación en el mercado total. La razón es que el especialista, termina conociendo tan bien a los clientes, que satisface sus necesidades mejor que los competidores de masas. La empresa especialista logra un margen más elevado. La empresa de masas logra un mayor volumen.

**Los especialistas en nichos tienen tres tareas: crear, ampliar y proteger los nichos.**

El riesgo de la estrategia es que los nichos puedan agotarse, debilitarse o ser atacados. Las empresas especialistas de nichos, deben crear en forma continua nuevos nichos. Los nichos múltiples, son preferibles a los nichos únicos, porque aumentan las oportunidades de sobrevivencia.

		CUOTA DE PRODUCTO EN EL MERCADO	
		ALTA	BAJA
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	PRODUCTO ESTRELLA 	PRODUCTO INTERROGANTE 
	BAJO	PRODUCTO VACA 	PRODUCTO PERRO O DESASTRE 

### **3.4.2.-Estrategias de la matriz de ventajas competitivas .-**

Una empresa siempre debe tratar de diferenciarse significativamente de la competencia. El B.C.G.( Boston Consulting Group) diseñó un conjunto de cuatro tipos de sectores en atención al número de posibles ventajas competitivas o fuentes de diferenciación y a su importancia o potencial como ventaja competitiva. Los sectores definidos son:

1. *Sectores fragmentados.*-Son aquellos en los que las empresas pueden encontrar muchas oportunidades de diferenciación, pero cada una de ellas es poco importante. Suelen ser muchas empresas de tamaño pequeño o mediano, en la que ninguna adquiere una posición dominante (restauración, moda, mueble) con lo que será difícil adquirir. Habrá negocios con buena o mala rentabilidad dependiendo de sus ventajas relativas, posiciones significativas. Aquí tendremos una estrategia de transformación mediante la que una empresa será capaz de crear condiciones de reestructuración del sector en cuestión.
2. *Sectores de especialización.*- Son aquellos en los que las empresas encuentran muchas oportunidades de diferenciación, y cada una de ellas proporciona buenos resultados. Existen múltiples estrategias competitivas basadas en la diferenciación (software, formación), lo que permite alcanzar alguna ventaja competitiva importante a alguna empresa... En este tipo de sector las pequeñas empresas pueden ser tan rentables como las grandes. La rentabilidad suele estar unida a pequeñas unidades que se distinguen de sus competidores a través de una clara diferenciación en su nicho de mercado.
3. *Sectores de estancamiento:* Son aquellos en punto muerto, en los que se dan escasas ventajas competitivas y que además son de poca importancia. Hay muy pocas posibilidades de mejorar los resultados, aunque puede cambiar mediante colaboración entre empresas o regulación externa. Un ejemplo es la siderurgia, donde es difícil diferenciar el producto o reducir los costes de producción. La rentabilidad está poco relacionada con la penetración de mercado. Las diferencias entre industrias y sectores son muy pequeñas a causa de unas escasas ventajas entre ellos.
4. *Sectores de volumen:* Son aquellos en los que las empresas pueden obtener solo unas pocas ventajas competitivas, pero de gran importancia. La ventaja en costes es decisiva en este caso, siendo el tamaño un factor clave (automóvil, electrodomésticos). En este tipo de sector, la rentabilidad se correlaciona positivamente con el tamaño de la empresa y su cuota de participación de mercado siendo importantes las ventajas derivadas de las economías de escala.

### **3.4.3.-Estrategias competitivas de adaptación a los cambios de mercado.-**

-Estas estrategias competitivas de Miles y Snow se caracterizan por una forma de adaptación diferente a los cambios del mercado, manifestando la empresa su grado de espíritu emprendedor y de énfasis en el desarrollo de mercados y productos. Así tendremos las siguientes cuatro tipos de estrategia:

- **Prospectora o Exploradora:** Típica en la etapa de introducción en la industria de un nuevo producto. La empresa se caracteriza por las premisas siguientes.
  - Se muestra permanentemente activa en la búsqueda de nuevas oportunidades
  - Persigue ser pionera en nuevos productos y en llegar a nuevos segmentos de mercado, incluso aunque no se obtengan altas rentabilidades.
  - Opera dentro de un amplio desarrollo de su mercado de referencia, que además redefine periódicamente.
- **Analizadora.** En uso especialmente en la etapa de crecimiento de la vida de un producto. Caracterizándose en:
  - Se concentra en el mantenimiento de su negocio básico, aunque renuncie al lanzamiento de nuevos productos y/o a la exploración de nuevos mercados.
  - Realiza cambios más moderados que en la etapa de prospector en la redefinición en su mercado de referencia
  - Intenta mantener una línea estable y limitada de productos y servicios, a la vez que apuesta por el desarrollo de un selecto grupo de productos prometedores.
  - En mercados dinámicos son seguidores de las innovadoras y en mercados maduros tratan de ser eficientes y prudentes.
- **Defensora.** Utilizada preferentemente en la fase de madurez de la vida de un producto. En esta estrategia sus características son:
  - Intenta conseguir y mantener una posición segura y estable en los productos de su cartera.
  - Concentra sus esfuerzos en el incremento de la eficiencia mediante la optimización de las operaciones internas con bajos costos.
  - Ofrece una gama relativamente limitada de productos
  - No lidera ningún progreso tecnológico en su sector industrial.
  - Tiende a ignorar los cambios no directamente relacionados con su área de operaciones.
- **Reactiva.** Típica estrategia dentro de la fase de declive o envejecimiento de un producto. Se caracteriza en:
  - Carece de estrategia competitiva alguna.
  - Su orientación al mercado es muy débil.
  - Reacia a los riesgos inherentes al desarrollo de un nuevo producto y/o mercado.
  - No muestra proactividad ni agresividad en su estrategia comercial
  - No actúa sobre su entorno, ya que solo reacciona cuando se ve presionado por el mismo.

#### 3.4.4.-Estrategias de Desinversión.-

Cuando el negocio no va bien, fallan las ventas, mala organización, mala gestión, crisis económica, puede ser debida a factores internos o factores externos. Aunque la empresa tenga una sola actividad, esta tiene claro que quiere seguir con ella y por eso trata de reconducirla. Si nos interesa la continuidad del negocio procede una: estrategia de

saneamiento. Si no nos interesa, podemos considerar la estrategia de cosecha, de desinversión o de liquidación. Se trata de tres estrategias que se adoptan considerando la cantidad de recursos destinados a la desinversión, a saber:

- **Estrategia de saneamiento o sostenimiento** Implica el mantenimiento de la posición alcanzada en el producto-mercado correspondiente. Está situada en un punto intermedio entre la inversión y la desinversión. Consistirá en frenar el declive de las ventas y beneficios, y se intentará reconducir la gestión para poner a la empresa en condiciones para reanudar su crecimiento. Se deberá hacer lo siguiente:
  - Reducción de costes.
  - Eliminación y resignación de activos.
  - Renegociar deudas.
  - Cambios directivos.
  - Reestructuración de la organización.
- **Estrategia de cosecha:** Esta a medio camino entre el sostenimiento de la situación y la eliminación, encauzándose hacia la rápida recuperación de las inversiones realizadas y a la obtención de excedentes de caja, con lo que las inversiones y los gastos operativos se reducen al mínimo. **Esta cosecha puede ser rápida o lenta**, en donde la primera implica una fuerte reducción en los gastos operativos y una minimización de las cantidades a invertir en el negocio. La cosecha lenta comporta un fuerte descenso en la inversión a largo plazo, en producción e I+D, y una lenta retirada de recursos en áreas como las de marketing y servicios. Se trata de reducir inversiones en una actividad para reducir costes y generar flujos de caja que apoyen a actividades con más futuro. Se retira el apoyo a largo y medio plazo pero no a corto plazo. La estrategia de cosecha está indicada en las circunstancias siguientes:
  - Cuando, a pesar de las inversiones en un producto, se está perdiendo dinero y existen pocas perspectivas de cambio
  - Si se está ganando dinero, pero las perspectivas futuras no sean atractivas, o bien se ajusten a los objetivos de la organización a largo plazo.
  - Cuando el producto se está acercando a la obsolescencia y tiene un futuro temporal limitado.
- **Estrategia de desinversión o liquidación:** La desinversión trata de la venta de una parte de la empresa o actividades para encontrar los recursos en actividades con mayores expectativas. Dimensión más reducida que posibilite su relanzamiento. Esta estrategia supone una reestructuración de la empresa. En el caso de la estrategia de liquidación implica el cese de la actividad porque no es posible con la empresa, pues en caso de hacerlo la pérdida experimentada sería mayor. Las dificultades suelen ser la posesión de activos específicos, interrelaciones entre las distintas partes de la empresa y resistencia por parte de los directivos. Las circunstancias que favorecen la eliminación de productos del catálogo de una empresa es la disminución de las ventas, o cambios en la disponibilidad o en el coste de las materias primas y de otros componentes de producción,

así como nuevas actividades de la competencia o nuevos desarrollos tecnológicos, con la consecuente necesidad de reconducir los recursos hacia una utilización más eficiente.

### 3.5.-ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO O INVERSIÓN.-

En la etapa embrionaria del ciclo de vida de la industria, todas las empresas (de posición competitiva fuerte o débil), enfatizan en el desarrollo de una habilidad distintiva entonces las necesidades de inversión son mayores. El propósito de esta estrategia es generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva que capte clientela, en ella recaerá el éxito o fracaso de la gestión. Para Philip Kotler, existen 3 tipos de oportunidades de crecimiento. El análisis de costos y beneficios, permite determinar la estrategia más conveniente para el producto y la marca. ***El crecimiento es necesario además, para sobrevivir a los ataques de la competencia, por efecto de las economías de escala y de la curva de la experiencia que se pueden lograr.*** Buscan crecer dentro de los negocios actuales de la empresa Buscan crecer en el seno del mercado de referencia en el cual opera la empresa. Se utiliza cuando no se ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone y los mercados que cubre.

#### 3.5.1.- Estrategias de la matriz de crecimiento en productos y mercados .-

El problema es cómo llevar a cabo el crecimiento, para lo cual puede ser de utilidad el uso de ***la Matriz de Crecimiento de Ansoff***



Estructura los distintos tipos de estrategias, cuyo objetivo es el crecimiento, en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que se actúa (actual o nuevo). Según la Matriz de Crecimiento de Ansoff, ***si la organización desea crecer, debe decidir cuál debe ser la mezcla de productos – mercados sobre los que quiere trabajar***

1. Crecer con los productos actuales y en los mercados actuales: aumentando el volumen de venta a sus actuales clientes o encontrando en el mismo segmento, nuevos clientes para sus productos.
2. Crecer en los mercados nuevos con productos actuales: se requiere una gran habilidad de área de Marketing.

3. Crecer con productos nuevos en los mercados actuales: requiere habilidades de área de I&D.
4. Crecer con productos nuevos hacia mercados nuevos: ocurre a organizaciones que no visualizan oportunidades en sus mercados.



### 3.5.2.-Estrategias de la matriz de crecimiento-cuota del mercado.-

La matriz crecimiento-cuota de mercado, concebida por la consultoría norteamericana Boston Consulting Group es uno de los primeros instrumentos creados para **facilitar el análisis estratégico de los distintos productos** que constituyen la cartera de una empresa. Esta matriz desarrolla un esquema gráfico, donde sin perder la individualidad de cada producto, se consigue comprobar el efecto conseguido por todos los otros productos de la cartera, con el fin de ayudar a la distribución de los recursos entre los diferentes productos. La misma, se basa en la hipótesis de que **los movimientos financieros o flujos de caja están relacionados con la situación de mercado, es decir en función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento del mercado, relacionándose, de esta forma, variables de mercado con variables financieras..**

En la matriz el eje vertical representa el grado de atractivo medido mediante la tasa de crecimiento del mercado y el eje horizontal será la competitividad medida como la cuota de mercado, tomando el valor de la participación en el mercado respecto al competidor más importante o líder del mercado... Si el mercado está muy fragmentado se calcula la participación relativa sobre los tres principales competidores.

La tasa de crecimiento del eje vertical refleja el crecimiento en volumen de ventas del mercado en el que opera la empresa. La posición sobre la matriz indica la estrategia a seguir puesto que permitirá apreciar las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad. Los productos de la empresa se posicionan en la matriz mediante unos círculos cuyo diámetro debe ser proporcional a las ventas respecto al total de productos representados, configurándose finalmente un gráfico con cuatro cuadrantes con sus estrategias respectivas, a saber:

- **Productos Estrella:** Las estrategias apropiadas irán a proteger la posesión de la cuota de mercado mediante la reinversión de los beneficios en forma de reducción de precios,

mejoras de la calidad del producto, incremento de la cobertura del mercado o énfasis en las políticas de comunicación.

- **Productos Vacas o generadores de caja.** Estos no necesitaran grandes reinversiones para mantener su posición competitiva, siendo el principal soporte para financiar al departamento de investigación y desarrollo. Las estrategias deberán encaminarse a mantener su dominio del mercado, incluyendo las inversiones en tecnología necesarias para sostener su liderazgo
- **Productos Desastres:** En este caso de productos con bajo crecimiento y escasa participación se deben considerar los siguientes tipos de estrategias:
  - acentrarse en un segmento concreto del mercado que pueda ser dominado y a la vez protegido de una competencia más dura.
  - Seguir una estrategia de minimización de los costes y maximización de los flujos de caja mientras dure la vida del producto
  - Desinvertir mediante la venta del negocio o de algunos de sus productos o marcas a otras empresas
  - Abandonar o eliminar la línea de productos ante una situación grave
- **Productos Dilema:** La mejor estrategia, en este caso, sería realizar una inversión de recursos al objeto de ampliar la participación en el mercado, con lo que habrá de mover estos productos hacia el cuadrante de las estrellas, si bien, si esto no fuera factible, cabe plantearse el abandono del negocio acudiendo a alguno de las acciones indicadas anteriormente.

### 3.5.3.-Estrategias de Crecimiento intensivo.-

En el caso de las empresas que ya poseen una implantación en un mercado, éstas pueden poner en práctica ciertas **estrategias encaminadas a la búsqueda de esas nuevas oportunidades**. Básicamente podemos citar cuatro estrategias diferentes para enfocar esa búsqueda.

1. La primera estrategia sería **el desarrollo de productos**, se pretende conseguir más mercado o acceder a mercados a los que antes no se llegaba mediante el perfeccionamiento de productos anteriores, productos mejorados, o a través de la venta de productos que cambien el sentido y la concepción de las prestaciones a los consumidores, lo que nos llevaría a productos innovadores.
2. Otra estrategia es **el desarrollo de mercados**, básicamente llevando el negocio hacia áreas geográficas, tipos de consumidores o segmentos de mercado que hasta ahora no se habían trabajado.
3. La tercera consiste en **la penetración en el mercado**, esta es una estrategia de expansión del negocio que se basa en intentar aumentar el grado de penetración o la participación en nuestro mercado objetivo mediante una dedicación adicional de nuestros recursos, aumentando el grado de compromiso de la empresa en el mismo tipo de negocio al que se venía dedicando
4. Por último podemos encontrar nuevas oportunidades de negocio a través de **la diversificación**, es decir dirigirse hacia modelos de negocio, mercados, o actividades

diferentes a los habituales. Esta estrategia suele ser la más conveniente en épocas de crisis y cambios turbulentos.

**3.5.3.1.-Estrategia de Penetración en el Mercado.-Consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con los productos actuales.** Buscan aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Los mecanismos para conseguir la penetración de mercados son:

- El **desarrollo de la demanda primaria** se logra:
  - Aumentando la tasa de penetración. El aumento de la tasa de penetración, consiste en lograr un mayor volumen de consumo por ocasión y/o una mayor frecuencia de consumo en los clientes actuales, por medio de nuevos usos del producto.
  - Aumentando la tasa de ocupación. El aumento de la tasa de ocupación, consiste en lograr atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios.
  - Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia.
- El **aumento de la participación de mercado**, atrayendo clientes de la competencia se logra:
  - Aumentando la tasa de exclusividad. ésta se consigue:
  - Cuando no existe lealtad de marca en la competencia.
  - Mejorando el producto y servicio ofertado.
  - Reposicionando la marca.
  - Reduciendo el precio.
- **Reforzando la red de distribución.**
- **Utilizando promociones de ventas**

Esta estrategia se usa en mercados no expansibles y/o en la etapa de madurez del ciclo de vida.

- **Adquisición de mercados.** La adquisición de mercados busca el aumento de la participación de mercado, mediante:
  - La compra de una empresa competidora (integración horizontal)
  - La creación de una empresa conjunta (empresa de riesgo compartido o joint venture)
- **Defensa de la posición en el mercado.** La defensa de la posición en el mercado se consigue:
  - Mejorando el producto y reposicionándolo-
  - Con una estrategia defensiva de precio (pre cio bajo)
  - Reforzando la red de distribución.
  - Reforzando o reorientando las promociones de ventas.

- **Reorganización del canal de distribución**, para atender mercados desabastecidos. La reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos se consigue:
  - Recurriendo a distribuidores más eficaces.
  - Fijando cantidades mínimas por pedido a los intermediarios
- **La reorganización del mercado** para mejorar la rentabilidad, se consigue:
  - Concentrándose en los segmentos más rentables.
  - Reduciendo el número de clientes, eliminando a los no rentables.
  - Abandonando selectivamente segmentos no rentables.

Se aplicara cuando:

- Los mercados actuales, no están saturados con el producto de servicio.
- Se puede aumentar la tasa de uso de los clientes actuales (tasa de penetración).
- La participación de mercado de los competidores ha disminuido y el mercado ha crecido.
- La correlación de las ventas en moneda y los gastos en las variables de marketing mix ha sido históricamente alta.
- Aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

**3.5.3.2.-Estrategias Básicas de Desarrollo de Mercados.**-Esta estrategia implica **buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distinto de los actuales en comercializar el producto en otras áreas geográficas.** Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en mercados nuevos. El análisis para definir la ventaja defendible es:

1. *¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto-mercado?*
2. *¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a esos factores?*
3. *¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa versus los competidores en relación a esos mismos factores?*

Así, la empresa podrá:

- Evaluar la naturaleza de la ventaja, en relación al competidor mejor situado
- Crear una ventaja competitiva distintiva, defendible, duradera, sostenible, mantenible y no reversible.
- Intentar neutralizar la ventaja competitiva de la competencia

Los tres mecanismos para conseguir el desarrollo para los mercados son:

- **Ingreso a nuevas zonas, regiones o países.** El ingreso a nuevas zonas, regiones o países se consigue:
  - A través de distribuidores locales y/o tradings
  - Creando una propia red de distribución

- A través de la compra de una empresa extranjera, que opere en el mismo sector (integración vertical y/o horizontal)
- **Creación de nuevos segmentos objetivos.** La creación de nuevos segmentos objetivos se consigue:
  - Vendiendo el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.
  - Desarrollando nuevas categorías en la línea de productos
  - Introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo
  - Introduciendo el producto en otro sector industrial
- **Desarrollo de nuevos canales de distribución.** El desarrollo de nuevos canales de distribución se consigue:
  - Desarrollando una distribución intensiva (directa o indirecta o mixta), selectiva o exclusiva.
  - Creando una red de franquicias.

Las estrategias de desarrollo de mercado, se apoyan principalmente en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

Esta estrategia se aplica cuando:

- Existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- La empresa cuenta con capital y recursos humanos necesarios para administrar las operaciones expandidas.
- La empresa tiene capacidad excesiva de producción.
- La industria básica de la empresa está adquiriendo alcance global a gran velocidad

**3.5.3.3.-Estrategia de Desarrollo de los Productos.-** La empresa puede lanzar nuevos productos que sustituyen a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones. **Busca incrementar la participación en el mercado, con productos nuevos en los mercados actuales.** Buscan aumentar las ventas, desarrollando productos mejorados o nuevos en los mercados actuales.

Los siete mecanismos para conseguir el desarrollo por los productos son:

- **Modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos.,** Se consigue:
  - Aumentando la polivalencia con nuevas funciones.
  - Añadiendo valor social o emocional.
  - Mejorando la seguridad o confort.
- **Extensión de la mezcla de productos con nuevos productos.** La extensión de la mezcla de productos con nuevos productos se consigue, mediante:
  - Nuevos modelos o formas (extensión de la línea, marcas múltiples o nuevas marcas).
  - Nuevos tamaños (presentaciones).

- Varias versiones en sabores, olores, colores (extensión de la línea).
- Nuevos envases
- **Rejuvenecimiento de la línea de productos**, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica. El rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica, se consigue:
  - •Generando productos más potentes.
  - Lanzando productos ecológicos.
  - Mejorando la estética.
- **Desarrollo de nuevos productos innovadores**. El desarrollo de nuevos productos innovadores se consigue:
  - Desarrollando nuevos productos, que saltarán radicalmente a la competencia (estrategia de salto de rana)
- **Creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos**. La creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos, se consigue:
  - Determinando el abanico de atributos deseados por los consumidores.
  - Estableciendo normas de calidad a cada atributo.
  - Estableciendo un programa de control de calidad.
- **Adquisición de una línea de productos comprando a un competidor** (integración horizontal). La adquisición de una línea de productos, comprando a un competidor (integración horizontal), se consigue:
  - Comprando una empresa con una línea de productos complementarios (integración horizontal).
  - Subcontratando maquila para vender con la marca propia.
  - Con la creación de una empresa conjunta (empresa de riesgo compartido o joint venture)
- **Racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad**. La racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad, se consigue:
  - Concentrándose en los productos más rentables.
  - Reduciendo el número de productos, eliminando a los no rentables
  - Abandonando selectivamente productos no rentables.

Las palancas utilizadas en esta estrategia, son la investigación y desarrollo, la política de producto y el análisis de segmentación. El Desarrollo de productos se realiza cuando:

- La empresa cuenta con productos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.
- La empresa compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- La empresa compite en una industria de gran crecimiento.
- La empresa tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo

**3.5.3.4.-Estrategias específicas de desarrollos de productos.-** Pueden ser las siguientes:

- **Ofrecer calidad máxima en el producto:** Penetrar en la mente del consumidor y dejar una huella de marca, es el objetivo de cualquier departamento de marketing, aunque ese destino tiene diferentes caminos, y uno de ellos es asociar nuestra marca a la imagen de calidad, de tal forma que con sólo pensarla, el cliente no necesite que le aportemos más información al respecto. Hay clientes que quieren lo mejor y sólo lo mejor, y si se lo damos tendremos clientes cautivos y adictos a nuestra marca...
- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos.**-Para ello se tendrá que:
  - **Ser innovador:** Innovación, innovación, innovación. En algunas empresas ésta es una máxima que les persigue en cualquier planteamiento porque la han asumido como una de sus ventajas competitivas, y si quisiéramos poner un nombre a este concepto, Sony es una de las marcas que podríamos decir que ha adoptado este principio con más asiduidad a lo largo del tiempo. Si el cliente percibe que nuestra marca está en continuo lanzamiento de productos que suponen un paso adelante, lo asocia, y la refuerza contra la competencia. Y esto no supone que hablemos sólo de productos de tecnología, sino que es aplicable a cualquier sector y a cualquier tipo de empresa.
  - **Ser el mejor en diseño:** Esta estrategia se basa en algo tan simple como que hay un tipo de personas que no sólo les gusta y prefieren, sino que necesitan, estar cerca y vivir con aparatos y elementos que estén bien diseñados. Es una realidad y hay que aprovecharla, pues existe un mercado para los productos con diseño.
  -

### 3.5.4.-Estrategias de Crecimiento por Integración.-

**Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales.** El principio que las sustenta, es que a veces, las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial.

Se justifican, si se puede mejorar la rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica en su actual sector industrial. Existen tres estrategias de integración, las cuales se exponen a continuación:

**3.5.4.1.-Estrategias de Integración Hacia Arriba (Regresiva o Hacia Atrás).**- Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales.

La desintegración hacia atrás, tiene sentido en industrias con fuentes de abastecimiento globales. La globalización ha llevado a que las empresas disminuyan su cantidad de proveedores y a exigir grados más elevados de servicios y calidad. Hoy, las empresas tienen menos proveedores con relaciones más estrechas y duraderas, ya que seguir la pista de tantos, es muy oneroso.

Las fusiones, adquisiciones y absorciones, permiten aumentar las economías de escala y mejorar la transferencia de recursos y competencias. Esta estrategia se aplicara cuando:

- Los proveedores actuales son caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a piezas de fabricación o piezas componentes, materiales de procesamiento o elaboración y materias primas.
- No hay muchos proveedores y si hay muchos competidores.
- La empresa compite en una industria que está creciendo a gran velocidad (el riesgo es que si la industria básica falla, la empresa habrá disminuido implícitamente su capacidad de diversificación).
- La empresa cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios, para administrar el negocio nuevo de suministrar sus propios insumos.
- las ventajas de tener precios estables son muchas (la empresa puede mejorar sus costos de insumos)
- Los proveedores actuales tienen elevados márgenes de utilidad (la empresa podría fabricar en forma rentable sus productos y ponerles precios más competitivos).
- La empresa necesita adquirir a gran velocidad un insumo que necesita.

**3.5.4.2.-Estrategia de Integración Progresiva (Hacia Adelante o Hacia Abajo).-Buscan asegurar el control del canal de distribución,** sin el cual la empresa podría estar asfixiada. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa.

En los mercados de consumo se podría utilizar un sistema de franquicia, un contrato de exclusividad o una red de puntos de venta propia. Un objetivo de esta estrategia podría ser, lograr una mejor información y comprensión de las necesidades y comportamientos de los consumidores.

En los mercados industriales, el objetivo es, cuidar la transformación o la incorporación hacia abajo.

Son las franquicias una de las maneras eficaces y comunes de aplicar esta estrategia. Éstas, permiten expandir velozmente los negocios y repartir entre varias personas los costos y las oportunidades.

Su aplicación se realizara cuando:

- Los distribuidores actuales de la empresa, son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- La existencia de distribuidores buenos, es tan limitada, que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- La empresa compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho (el riesgo es que si la industria básica falla, la empresa habrá disminuido implícitamente su capacidad de diversificación).
- La empresa cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios, para administrar el negocio nuevo, para la distribución de sus propios productos.
- Las ventajas de tener una producción estable son muchas (la empresa puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos).
- Los distribuidores y minoristas actuales tienen elevados márgenes de utilidad (la empresa podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos).

**3.5.4.3.-Estrategias de Integración Horizontal.- Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores.** Para realizarlo utilizará los mecanismos siguientes:

- Neutralizando a un competidor que estorbe.
- Alcanzando el punto óptimo para obtener los efectos de las economías de escala.
- Beneficiándose de líneas de productos complementarias
- Buscando tener acceso a redes de distribución o a segmentos de mercado

Se aplicara cuando:

- La empresa puede adquirir características monopólicas en una zona o región, sin verse afectada por la ley antimonopolio.
- La empresa compute en una industria que está creciendo.
- Las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- La empresa tiene capital y talento humano para administrar la empresa expandida.
- Los competidores están fallando por la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que la empresa sí los tiene (no que estén fallando porque las ventas de la industria disminuyen).

**3.5.5.-Estrategias de Crecimiento por Diversificación.-**

**Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa.** Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa). Así tenemos que si en el sector industrial actual no existen oportunidades de crecimiento o rentabilidad, es porque:

- Hay una posición dominante de la competencia.
- El mercado está en declive.
- Se busca dispersar o disminuir el riesgo de la empresa

Las estrategias de crecimiento por diversificación son:

**3.5.5.1.-La Estrategia de Diversificación Concéntrica o de proximidad.-Se basa en ir aprovechando la experiencia técnica, comercial, etc., de la empresa para ir orientando sus inversiones en una u otra dirección, hacia los productos y mercados más cercanos a los actuales.**

Con la misma infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes. Sale de su sector industrial y comercial para añadir actividades nuevas, pero complementarias en el plano tecnológico y/o comercial. Se beneficia de la sinergia del complemento de las actividades, atrayendo además a nuevos compradores. Esta estrategia se tiene en cuenta cuando:

- La empresa compite en una industria que crece lentamente o no crece.
- Al añadir productos nuevos, pero relacionados, se pueden ofrecer a precios muy competitivos.

- o Los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas estacionales que equilibran las altas y bajas existentes de la empresa.
- o Los productos de la empresa están en la etapa de decadencia de ciclo de vida del producto.
- o La empresa tiene un equipo gerencial sólido.

**3.5.5.2.-La Estrategia de Diversificación Simple o de reforzamiento.-*Productos nuevos con tecnologías nuevas en mercados nuevos o en los que la empresa no tiene experiencia.*** Con otra infraestructura y/o tecnología a la actual, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los clientes actuales. Se puede hacer un desarrollo horizontal con productos análogos en mercados nuevos o una integración vertical con productos nuevos en mercados análogos. Esta estrategia se puede dividir en dos facetas, a saber.

1. ***Estrategia de desarrollo horizontal.***-Representa el desarrollo de la empresa a través de productos elaborados con tecnologías afines a la actual, con lo que la empresa puede ofrecer una gama de productos mejorados, diferenciados, o nuevos, pero dentro de una cadena productiva.
2. ***Estrategia de integración vertical.***-Esta estrategia se basa en el concepto de internalización del mercado y en la forma de eliminar competidores en actividades intermedias, a los efectos de reforzar la posición estratégica y suavizar el riesgo.

Se tendrá en cuenta cuando:

- o Los ingresos de la empresa suben significativamente por el aumento de productos nuevos.
- o La empresa compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento (industria de bajos márgenes y beneficios).
- o Los canales de distribución actuales se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes actuales.
- o Los productos nuevos tienen patrones contra cíclicos de ventas, respecto a los productos actuales.

**3.5.5.3.-La Estrategia de Diversificación Conglomerada o Total.-** Es la alternativa más ambiciosa con más riesgo ya que en esta diversificación la empresa puede perder su identidad respecto a su campo de actividad principal, actuando en productos y en mercados totalmente diferentes. ***Se suele producir por un proceso de crecimiento externo, a base de fusiones y absorciones más que por crecimiento interno. Con otra infraestructura y/o tecnología y con otra actividad comercial, diferentes a las actuales, se desarrollan nuevos productos dirigidos a otros clientes.*** Entra en actividades nuevas, sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como comercial. Busca rejuvenecer la cartera de actividades. Es la estrategia más arriesgada y compleja.

*“Peter Drucker considera que el éxito de una estrategia de diversificación, es la existencia de un punto en común entre la actividad nueva y la actividad actual, sea de mercado, de tecnología o de procesos de producción”*

Los mecanismos lógicos de la estrategia de diversificación son:

- Objetivo estratégico defensivo: Reemplazar una actividad en declive.
- Objetivo estratégico ofensivo: Conquistar nuevas posiciones.
- Resultados esperados de valor económico: crecimiento, rentabilidad.
- Resultados esperados de coherencia o complementariedad : saber hacer (know how).

Se realizara cuando:

- La industria básica de la empresa está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- La empresa cuenta con capital y talento gerencial para competir con éxito en una industria nueva.
- La empresa tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir
- Existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida.
- Los mercados existentes para los productos actuales de la empresa están saturados.
- Se puede acusar de actos monopólicos a la empresa

**3.5.5.4.-Estrategia de Diversificación Internacional.-** Cualquiera de las estrategias de diversificación anteriores se ve complementada por la diversificación internacional, que representa simplemente ***el desarrollo de la actividad económica de la empresa en otros países.***

Se puede efectuar con ***estrategias de inversión directa o indirecta***, a base de Join-ventures o con participaciones del capital y creación de filiales con control absoluto o de manera indirecta, por medio de sistemas contractuales que no requieren de una inversión de capital, como puede ser vía patentes, asistencia técnica, concesiones, franquicias, etc.



### **3.6.-ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX u OPERATIVO.-**

Este nivel estratégico es el último a considerar como continuidad a las estrategias seleccionadas y su proyección hacia la organización interna de la empresa, seleccionando las herramientas de marketing mix, que en cada caso concreto y siempre en función de los objetivos estratégicos marcados, resulten más eficaces y adecuadas para su realización.

***Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en***

**estrategias destinadas a cuatro aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la distribución, y estrategias para la promoción o comunicación.** Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing.

Veamos a continuación algunos ejemplos de estrategias de marketing que podemos aplicar para cada elemento que conforma la mezcla de marketing:

### **3.6.1.-Estrategias de productos.-**

**3.6.1.1.- Racionalizar la gama de productos.** Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. **Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad.** El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto. El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al producto son:

- incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo.
- lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.
- incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

**3.6.1.2.-La propuesta de valor.-** Como nos lo recuerda Michael Porter la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor. **Una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta.**

Selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles según las capacidades de la empresa que los ofrece.

Una propuesta de valor adecuadamente estructurada va más allá de la simplicidad de “generar valor añadido” sin orden o jerarquía de elementos. Reconoce que hay elementos generadores de valor que son imprescindibles pero poco atractivos, donde cumplir con ellos no representa ningún mérito a ojos de la demanda pero su ausencia es seriamente penalizada. Asigna su justo valor a la diferenciación y hace sostenible el posicionamiento. Ubica elementos

promotores de la lealtad del grupo meta, verdaderamente eficaces a largo plazo y no precisamente centrados en programas de recompensas. Con todo ello ***hace una selección precisa de elementos generadores de valor, para hacer una propuesta óptimamente valiosa de cara a la clientela.***

El método de trabajo de propuesta de valor reconoce que en un entorno competitivo hay que dirigir la oferta a un mercado objetivo, no a un segmento del mercado indistinto, ni tampoco a todo el mercado potencial. En el diseño de una propuesta de valor se hace uso de procesos de segmentación de mercado en términos geográficos, demográficos para vincularlos a aquellos grupos de personas donde las posibilidades de éxito comercial se maximizan al encontrar afinidad y relevancia entre los intereses de la demanda y las capacidades de la oferta.

***La propuesta de valor es también un planteamiento estratégico y por ello sintetiza hallazgos para enfocar la actividad de la oferta hacia los elementos más útiles a la vez que simplifica las decisiones de compra para la demanda.*** Al reducir la complejidad y el número de alternativas en las decisiones de compra, se incrementa la valía de la oferta.

La propuesta de valor al cliente define la empresa a los ojos del cliente. ***Las propuestas de valor dictan que actividades deben realizarse, siendo las mismas los ingredientes básicos para obtener ventajas competitivas creadoras de valor para los clientes.***

Luego hay que:

- encontrar cuales son los clientes a los que hay que servir, y mejorar el valor de los productos y servicios que ofrecemos
- alinear a los clientes con las propuestas de valor y con el poder de fuertes ventajas competitivas y procesos implicados.
- pensar como los clientes, para decidir en qué nicho de mercado atacar, asegurándose en entregar más valor que la competencia

Desde la perspectiva de las propuestas de valor a los clientes podemos considerar tres diferentes estrategias a seguir:

1. ***Liderazgo en el producto,***
2. ***Excelencia operativa***
3. ***Vinculación con el cliente***

**3.6.1.3.-Crear una experiencia única para el consumidor.**-Otra estrategia que se ha demostrado que funciona y es una apuesta segura si se consigue llevar a término, es centrarse en ***conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente y eso hará que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia.***

**3.6.1.4.-Estrategias de investigación de mercado.**- Mejorar el producto, sacar nuevos productos, evaluar el producto, ver que es lo que la gente quiere , es fundamental para una empresa para seguir siendo competitiva o llegar hacerlo; por lo tanto la investigación de mercado es el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

### 3.6.2.-Estrategias de precios.-

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a los de la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. También se puede determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas.

Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio son:

- **lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo**, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.
- **lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto**, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad. o para que, de ese modo, podamos crear una sensación de calidad.
- **reducir el precio de un producto por debajo de la competencia**, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela. o podamos bloquearla y ganarle mercado.

### 3.6.3.-Estrategias de Distribución.-

**Son las estrategias de la penetración, distribución y cobertura.** Esta estrategia **se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales.** Hay que determinar en qué zona deben redoblarse los esfuerzos, y si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.

**La distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta.**

Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la distribución son:

- ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos o aumentar nuestros puntos de venta.
- ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

### 3.6.4.-Estrategias para la promoción o comunicación.-

Las personas tienen que conocer su producto, pues si no hace conocer su producto, nadie va a saber que existe y por lo tanto nadie va a comprarlo. **La promoción consiste en comunicar,**

**informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso .**

Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Hay muchas formas de promocionar su producto. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción son:

- **Estrategias de anuncios.**-Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o largo plazo, si se va a identificar por precio, alguna ventaja específica, exclusividad, etc.
  - colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
  - crear boletines tradicionales o electrónicos.
  - publicar anuncios en diarios, revistas o Internet
- **Estrategias de publicidad.**-Se debe determinar si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Si es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere publicidad crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación.
  - crear nuevas ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.
  - ofrecer cupones o vales de descuentos.
  - obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
  - ofrecer descuentos por cantidad o descuentos por temporadas.
  - organizar sorteos o concursos entre nuestros clientes
  - participar en ferias.
  - poner puestos de degustación
  - organizar eventos o actividades.
  - auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.

A continuación citaremos las nueve **Estrategias Específicas de Marketing Operativo o Táctico** para llevar a cabo las cinco Estrategias de Ataque que mencionamos anteriormente, a saber:

1. **Estrategia de Descuento en Precios.**-Consiste en vender un producto comparable a un precio más bajo. Para que funcione, el retador debe convencer a los clientes que el producto o servicio es comparable al del líder. Los clientes deben ser sensibles a las diferencias de precios y no ser leales al actual proveedor. El líder del mercado debe rehusarse a disminuir el precio a pesar del ataque
2. **Estrategia de Bienes más Baratos.**-Consiste en ofrecer un producto de calidad promedio o más baja a un precio mucho más bajo. Funciona cuando existe un segmento suficiente de compradores interesados sólo en el precio. El riesgo es que pueden ser atacadas por empresas de bienes más baratos. La defensa a esta situación es tratar de mejorar la calidad con el pase del tiempo.

3. **Estrategia de Bienes de Prestigio.**-Consiste en lanzar un producto de calidad más alta y cobrar un precio mayor que el líder. Luego, algunas empresas lanzan productos de precio más bajo para tomar ventaja de su carisma.
4. **Estrategia de Proliferación de Productos.**-Consiste en lanzar una mayor cantidad de productos, ofreciendo mayores opciones al cliente
5. **Estrategia de Innovación de Productos.**-Consiste en desarrollar productos innovadores que sobrepasen al líder (estrategia de salto de rana). La estrategia de innovación es la que más beneficia al consumidor.
6. **Estrategia de Servicios Mejorados.**-Consiste en ofrecer nuevos o mejores servicios al cliente.
7. **Estrategia de Innovación de Distribución.**-Consiste en descubrir o desarrollar un nuevo canal de distribución.
8. **Estrategia de Reducción de Costos de Producción.**-Consiste en buscar costos más bajos de producción que los competidores, por medio de adquisiciones más eficientes, costos más bajos de mano de obra y equipo más moderno de reducción. Los costos más bajos, permiten asignar precios más agresivos y ganar una mayor participación en el mercado.
9. **Estrategia de Promoción Publicitaria Intensiva.**-Consiste en elevar los gastos de publicidad y promoción. No es una estrategia sensible a la demanda a menos que el producto o el mensaje publicitario muestren una superioridad sobre la competencia.