



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida





Marketing Internacional

División de Mercados

Como vimos viendo, la comercialización de un producto necesita la estimulación de mercados para que esto siga en aumento. Por lo tanto un tema importante es saber dividir los mercados, en los últimos tiempos se está hablando de otro tipo de mercados como los no lucrativos, globales, etc., pero nos centraremos en la clasificación tradicional existente, ya que todos los nuevos conceptos están comprendidos en la misma:

- Mercados de bienes de consumo.
- Mercados de bienes industriales.
- Mercados de servicios.

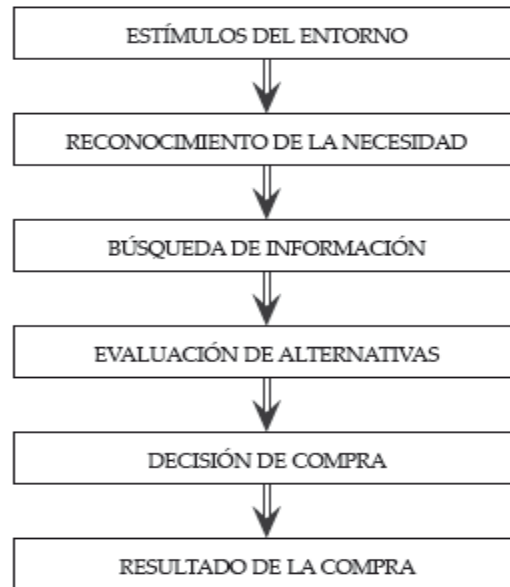
Sobre esta gran división se pueden realizar cuantas subdivisiones se consideren oportunas por la empresa, de cara a una mayor operatividad o clarificación de mercados. A título de ejemplo diremos que mientras que para el ama de casa el azúcar es un producto de consumo ordinario, para el horno de pastelería es un bien industrial que utiliza en su proceso de fabricación. De cualquier forma, y siguiendo con la división realizada en un principio, explicaremos estos tres tipos de mercado:

Mercados de bienes de consumo

Son aquellos mercados donde se comercializan productos destinados a satisfacer las necesidades del consumidor final, que en base a la variable tiempo puede destinarlas a su consumo inmediato (pan, leche, detergente...) o duradero (televisión, mesa, camisa...). Las principales características del mercado de bienes de consumo son las siguientes:

- Amplia gama de productos, con una fuerte renovación de sus existencias.
- Utilización, en su mayoría, de los diferentes canales de distribución.
- Existencia de fuerte competencia en la mayoría de los sectores.
- Fuerte implantación de compañías multinacionales.
- Políticas de marketing muy desarrolladas para una mayor y mejor comercialización.
- Mercado muy agresivo y de fuerte competitividad.
- Mayor protagonismo que ha adquirido la distribución sobre la fabricación.
- Mercado que ha de saber convivir con la influencia asiática.

PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO



Mercados de bienes industriales

Son aquellos mercados que comercializan productos principalmente para utilizarse en la elaboración de otros bienes. Este mercado está cada vez más profesionalizado de cara a evaluar las diferentes ofertas que se le presentan para su elección. Las principales características que se dan en este tipo de mercado son las siguientes:

- Proceso de comercialización generalmente largo y complejo.
- Mercado que requiere grandes conocimientos técnicos a la vez que comerciales.
- Utilización de canales cortos de distribución en la mayoría de los casos.
- Fuerte correlación con la demanda derivada, ya que su comercialización dependerá de la demanda que pueda darse por determinados sectores. Como ejemplo podríamos citar el mercado del vidrio y su dependencia con el de la construcción de viviendas y oficinas.
- Productos que generalmente llevan un proceso de fabricación y ciclo de vida largo.
- Menor utilización de las diferentes estrategias del marketing en sus planes de viabilidad.
- Necesidad de fuertes inversiones en I+D+i.
- Mercados de servicios

Están englobados en el sector terciario de la economía de un país desde una óptica de marketing, nos estamos refiriendo a aquellos bienes o productos de naturaleza

principalmente intangible que satisfacen la cada vez mayor demanda de este tipo de productos. Por las características típicas de este mercado, (por ejemplo sanidad, banca, formación, turismo, transporte, etc.).

Las nuevas tecnologías y principalmente Internet y el *e-commerce* están teniendo un importante protagonismo en la economía del país y más concretamente en lo referente a este apartado. Sus principales características son:

- Dan mayor protagonismo al concepto calidad.
- Los servicios no pueden almacenarse.
- Difícilmente existen dos servicios totalmente iguales.
- Importancia creciente en la aplicación de las diferentes variables del marketing.
- El factor humano adquiere un gran protagonismo.
- El valor añadido es el que marca el diferencial del bien.
- Su desarrollo puede llegar a sustituir, en una balanza de pagos de un determinado país, la carencia de materias primas.

Estrategias de Marketing Internacional

El marketing, que también es conocido como mercadotecnia o mercadeo, tiene como función principal la elaboración estrategias para que la gestión comercial de la empresa cumpla sus objetivos, incentivando la demanda y en la parte que nos compete, esto debe realizarse en un ámbito diferente al propio, a veces desconocido como el internacional.

Para ello, debe realizar el análisis del comportamiento de los consumidores y del mercado del país meta.

El marketing internacional, es la aplicación de las estrategias para lograr mercados en un entorno diferente al propio. Se debe interactuar con culturas y realidades que son ajenas a su entorno habitual y que le obligan a prestar especial atención a ciertos factores que resultarán claves para la introducción de los productos en el mercado.

Una de las responsabilidades del marketing es fidelizar al consumidor, para lo cual el producto en cuestión debe satisfacer sus necesidades. En el marketing internacional, es importante que el experto tenga en claro cuáles son estas necesidades y cómo el producto que se pretende comercializar puede satisfacerlas.

Para cumplir con este objetivo, es necesario trabajar en el ámbito de la investigación del mercado extranjero. La mercadotecnia internacional tiene que conocer las características de este entorno para realizar las recomendaciones correspondientes en torno al diseño y el desarrollo del producto. Una vez que el producto fue introducido en

el mercado, será el momento de tratar de fidelizar al consumidor y de desarrollar estrategias de expansión.

La estrategia del Océano Azul

Para generar ganancias y hacer crecer el mercado, no siempre se debe transitar un camino conocido y seguro; la estrategia del océano azul consiste en crear demanda en un espacio no contemplado hasta el momento, un mar virgen, en lugar de competir frente a frente con las demás compañías en una industria existente.

De forma opuesta, se conoce como océanos rojos a las industrias que existen hasta la aparición de uno azul. En ellos, todos conocen las reglas del juego y los límites de su accionar. La dinámica que se da en un océano rojo consiste en una competencia entre empresas que buscan obtener un mejor rendimiento que el resto, hacerse con una porción más grande del mercado, dando a los consumidores lo que estos piden, lo que todos saben que estos necesitan.

A medida que el espacio de mercado crece, disminuyen las posibilidades de obtener ganancias para cada compañía en particular; es ese el momento en el cual comienzan las medidas agresivas, que tienen como objetivo llegar a la cima sin reparar en las consecuencias, sin piedad por los competidores. Esta guerra despiadada tiñe el océano de sangre y de allí se desprende el nombre de este concepto.

El océano azul, por el contrario, representa un punto en el mapa que no ha sido descubierto aún, un espacio desconocido, sin competencia ni demanda; el primero en navegar sus cristalinas aguas es el encargado de crear dicha demanda, de mostrar a los consumidores un producto o servicio totalmente nuevo, y de convencerlos de que lo necesitan.

Al basarse en una estrategia de marketing sin precedentes, pueden darse varias situaciones que pongan en riesgo la continuidad de una empresa: que el producto o servicio revolucionario no genere el impacto deseado y resulte imposible recuperar la inversión; que los competidores vean su potencial rápidamente y produzcan imitaciones mejoradas, logrando capturar la atención de los consumidores con mayor eficacia; que la aceptación sea muy lenta.

Resumiendo, esta estrategia se caracteriza por lo siguiente:

- Creación de mercados vírgenes
- Eliminación de la competencia
- Creación y captura de la demanda
- Crear diferenciación y precios altos
- Romper el círculo calidad/precio

La estrategia del *Océano Rojo*

Océano Rojo es la descripción de la alta competencia, un espacio donde lo que se consigue es a costa de los demás, ya sea rebajando los precios o mejorando la calidad. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen hoy, En los océanos rojos, las fronteras de la industria están definidos y aceptados, las reglas del juego en esta competencia están bien entendidas. Aquí, las empresas tratan de superar a sus rivales con el fin de apoderarse de una mayor parte de la demanda existente. A medida que el espacio se vuelve más y más lleno de ofertantes para esa demanda, se reducen las perspectivas de ganancias y crecimiento.

Como características de esta estrategia podemos indicar:

- Competir en mercados existentes
- Vencer a la competencia
- Explotar a la demanda existente
- Elegir entre diferenciación y precio

La elección de estrategias está determinada por diversos factores, Muchas empresas gastan la mayoría de su tiempo y recursos en competir por su posición en el mercado, esto insume esfuerzos y dedicación para lograr derrotar a la competencia. Pero si centramos esa misma energía por buscar nuevos mercados sin competencia, esto es lo que llamamos Estrategia del Océano Azul, esta teoría nace del libro "Blue Ocean Strategy" de Chan Kim y Renee Mauborgne.

Pero para entender lo que es un océano azul, primero hay que conocer al océano rojo, que representa las condiciones de un mercado en el que las empresas compiten constantemente entre ellas, para ganar una posición en el mercado. Se trata de mercados saturados con muchas empresas ofreciendo servicios o productos similares.

Claves para generar océanos Azules

Según los autores del libro "Estrategia de los océanos azules", la clave para encontrar un océano azul es tener en cuenta cuatro acciones. Estas acciones se utilizan para reconstruir los elementos de valor del cliente y crear una nueva curva de valor. Estas acciones, plantean cuatro preguntas clave:

- **Elevar:** ¿Qué factores deben elevarse muy por encima del estándar de la industria?
- **Eliminar:** ¿Qué factores, por las que la industria ha competido mucho, deben ser eliminadas?
- **Reducir:** ¿Qué factores deben reducirse muy por debajo del estándar de la industria?

- **Crear:** ¿Qué factores, que la industria nunca ha ofrecido, deberíamos crear?

Todas estas acciones, nos permitirán acercarnos a la búsqueda de la diferenciación y el Costo competitivo, si bien no son respuestas fáciles de contestar, llevarán al desarrollo de una estrategia en función de las necesidades del cliente.

Caso Existoso

Uno de los casos exitosos para explicar la estrategia de océanos azules es el **Cirque du Soleil**. Este espectáculo, no compite en forma directa contra los circos convencionales del mundo, sino que basó su estrategia, reinventando su espectáculo, creando un nuevo concepto de circo y consiguiendo unos ingresos que sus competidores no podrían alcanzar.

El Circo du Soleil, en lugar de luchar por los clientes de sus competidores fabricó su propio océano azul, Es decir, que crearon un nuevo segmento en el mercado del espectáculo, donde no había competidores. Este nuevo espacio comenzó a atraer consumidores que hasta ahora no consumían circo, se generó una nueva demanda en un nuevo nicho de mercado, todo mediante la revisión del concepto de circo.

Las 5 fuerzas de Porter vs la teoría de los océanos Azules

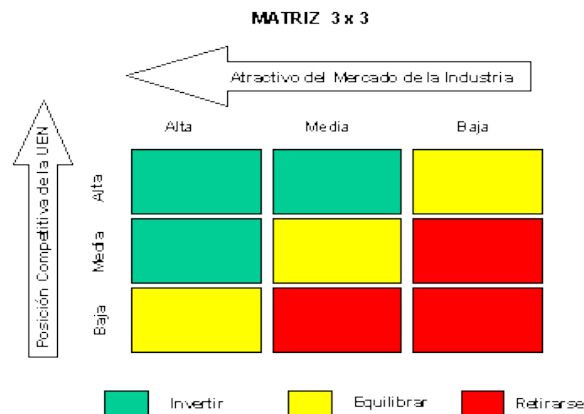
La teoría de los océanos azules está en directa oposición con la teoría de las Cinco Fuerzas elaborada por Michael Porter. Dicha teoría se centra en dar claves a las empresas para saber cómo competir en su mercado, en lugar de cómo buscar un nuevo mercado donde posicionarse (un océano azul). El modelo de Michael Porter se basa en cinco factores específicos que ayudan a determinar si las empresas son rentables, basándose en otras empresas que compiten en el mismo mercado.

Esta fórmula de las Cinco Fuerzas ha sido muy criticado por los autores de la estrategia de los océanos azules, ya que las cinco fuerzas nos incitan a quedarnos siempre en océanos rojos gastando todas las energías en competir directamente, en lugar de buscar la diferenciación. Es importante no obsesionarnos con la competencia y dedicarnos a buscar alternativas.

Matriz General Electric

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

El gráfico muestra un modelo de ésta matriz, donde las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:



Atractivo del Mercado de la Industria

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Precios
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia
- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico
- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios: Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Capacidad productiva
- Capacidad gerencial
- Estructura de la competencia
- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

Tablas de Valoración

Las Tablas de Valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones. Supóngase que, en la apreciación de la empresa de nuestro ejemplo, los factores relevantes en la dimensión Atractivo del Mercado de la Industria son:

- Tamaño del mercado
- Crecimiento del Mercado
- Rentabilidad de la Industria

Ejemplo de una Tabla de Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado:

Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño	0.25	4.00	1.00
Crecimiento	0.50	5.00	2.50
Rentabilidad	0.25	3.00	0.75
	1.00		4.25

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión, en el ejemplo mostrado 4.25, como muestra la tabla arriba.

Igual se hace para la dimensión Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios. Supóngase que los factores a considerar son:

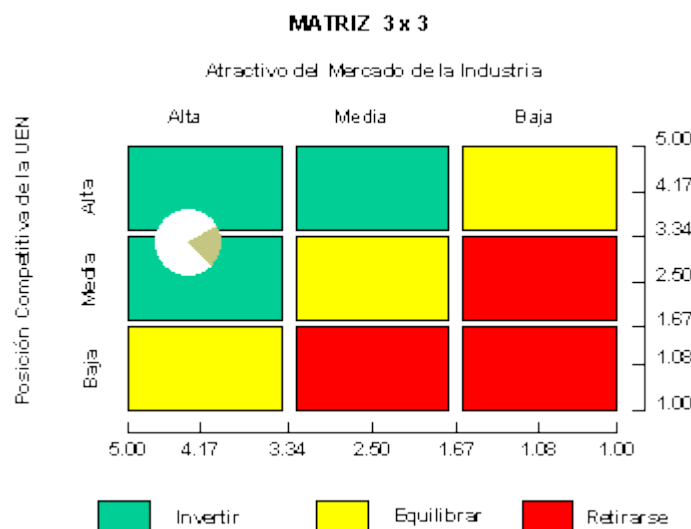
- Canales de distribución
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Nivel tecnológico

La tabla de abajo muestra el resultado del proceso.

Factores	Peso	Calificación	Valor
Canales	0.20	4.00	0.80
Calidad	0.40	3.00	1.20
Imagen	0.30	3.00	0.90
Nivel Tecnológico	0.10	4.00	0.40
	1.00		3.30

Cómo ubicar la UEN en la matriz

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compete la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.



Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis DOFA (en inglés SWOT) y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas debe tenerse también en cuenta que fueron concebidas como inextricablemente atadas al concepto de la curva de experiencia.

Limitaciones de ésta técnica

- La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.
- La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.
- Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.
- En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN's, por consiguiente la toma de decisiones sólo con base en estas herramientas es más bien imprudente.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Cuáles son las fuerzas de Porter?

Se trata de 5 fuerzas que Porter refirió como: Amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y de la rivalidad entre los competidores. Veamos cada de una en detalle a continuación.

Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Si aparecen nuevos competidores, la competencia favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de los siguientes factores:

- Hay barreras de entrada, y son difíciles de franquear
- Posibilidad de lograr economías de escala
- Diferenciación de los productos
- El valor de la marca
- Los costos para el cambio
- Cuanto capital se necesita
- Posibilidad de acceso a los canales distribución
- Ventajas absolutas de costos
- Ventajas en la curva de aprendizaje
- Posibles represalias
- Tecnología mejorada o ventajas tecnológicas
- Demandas judiciales
- Expectativas del mercado

Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Estos son algunos de los factores asociados al poder de negociación de los proveedores:

- La tendencia a sustituir por parte del comprador

- La evolución de los precios de los suministros sustitutos
- Los costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador
- La percepción del nivel de diferenciación de los productos
- La cantidad de productos sustitutos que estén disponibles en el mercado
- La facilidad para sustituir un producto
- La disponibilidad de información sobre productos sustitutos
- La calidad de los productos sustitutos

Fuerza 3: Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. Entre los factores del poder de negociación de los compradores podemos resaltar:

- Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto
- Qué tan dependiente es la empresa de sus canales de distribución
- La flexibilidad para negociar, en particular cuando se trata de industrias con costos fijos elevados
- El volumen de compras
- Las facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor
- La disponibilidad de información para los compradores
- Productos sustitutos que puedan existir
- Qué tan sensibles son los compradores con respecto al precio
- Las ventajas diferenciales de nuestro producto
- La posibilidad de integración hacia atrás
- Análisis de Recencia, Frecuencia y Monto (RFM) del cliente

Fuerza 4: Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Por ejemplo, una patente de medicamento o una tecnología muy difícil de copiar nos permitiría fijar los precios, permitiéndonos una muy alta rentabilidad. Sin embargo, si en el mercado existen muchos productos iguales o similares al nuestro entonces la rentabilidad del segmento bajará. Algunos de los

factores que podemos mencionar en cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos son:

- Qué tan propenso es el comprador a sustituir
- Los precios de los productos sustitutos
- Los costos o la facilidad de cambio del comprador
- El nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del producto o servicio
- La disponibilidad de productos sustitutos cercanos
- La existencia de suficientes proveedores

Fuerza 5: La rivalidad entre los competidores:

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Generalmente, entre más competido sea un mercado o segmento, menos rentable será. La rivalidad entre los competidores es el resultado de las 4 fuerzas anteriores y depende de varios factores entre los cuales vale la pena mencionar:

- El poder que tengan la competencia
- El poder que tengan los proveedores
- La amenaza de que surjan nuevos proveedores
- La amenaza de que surjan productos sustitutos
- El crecimiento industrial
- La sobrecapacidad industrial
- La existencia de barreras de salida
- Qué tan diversos son los competidores.

Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para re posicionarse a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan esta barrera.

3. Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti monopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes anti monopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí *Sun Tzu* nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*



Presupuesto del marketing internacional

El marketing es un área fundamental para lograr la sustentabilidad de la empresa, cualquiera sea su tipo, grande, mediana o pequeña. Sin una estrategia de marketing no se realizarán ni se incrementarán las ventas y sin ellas el negocio se estanca y muere. Es por ello que se le debe asignar suma importancia al presupuesto de mercadotecnia, ese presupuesto debe estimarse para que sea efectivo, por lo cual se pueden preveer de acuerdo a los siguientes parámetros.

Basado en experiencia:

Es uno de los métodos más criticados, debido a los puntos poco certeros en los que se fundamenta y define. Su mayor error es que no toma en consideración las condiciones del mercado ni los factores de riesgo que impone el contexto.

Mantener la inversión anterior:

Considera que sólo requiere ajustarse con base en la inflación. Puede presentar riesgos si las metas fueron apenas alcanzadas.

Porcentaje de ventas:

Existen dos formas de asignar un presupuesto con base en el porcentaje de ventas: a través del porcentaje de ventas del año anterior o del proyectado para ese año. Éste es el método más usado por las pequeñas y medianas empresas.

Porcentaje del margen bruto:

Lo que se designa forma parte de los costos de la empresa, reduciendo el margen de utilidades.

Porcentaje del pronóstico:

Aunque es un método muy riesgoso, también tiene la peculiaridad de ser el más seguido.

Ganancias del año anterior:

El riesgo que se corre es asignar muy poco y no obtener resultados de esos recursos.

Guiarse por la competencia:

Este método lo único que hace es fijar el presupuesto del área de mercadotecnia con base en los recursos que destinan sus competidores más cercanos.

Por asignación:

Aunque eleva el control que se ejerce sobre los recursos, también tiene el defecto de no apegarse a las necesidades del área de marketing.

Base cero:

Los recursos asignados no tienen un límite específico, sino que se adaptan a los puntos establecidos en el plan de mercadotecnia. Se utilizarán tantos recursos como sean necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Por incremento:

Con base en lo que se haya fijado el año anterior, se tomarán en cuenta los indicadores macroeconómicos actuales y se establecerán los recursos anuales.



Cuota de mercado (Market share)

Es el porcentaje del mercado que tiene una empresa, La cuota de mercado es la parte del mercado que consume los productos o servicios de la empresa en concreto.

Este concepto muestra la representación que una compañía específica tiene en el mercado, es decir, los individuos que se encuentran englobados en esa cuota muestran los clientes que posee la firma sobre ese mercado.

Uno de los objetivos generales para una empresa es aumentar la cuota de mercado, dado que se verá traducido en un aumento de clientes, ventas y, por consecuencia, de ingresos.

La cuota de mercado está muy relacionada con los esfuerzos de marketing que una empresa realiza. Dentro de este esfuerzo, hay muchos factores a tener en cuenta, por ejemplo:

- Segmentación del mercado
- Localización geográfica de los clientes potenciales
- Reputación de la marca

El Mix del Marketing Internacional

Para tomar una decisión estratégica es fundamental saber la mezcla de Mercadotecnia, también conocida como Marketing Mix, que es la combinación de 4 elementos esenciales conocida como las 4P's: producto, precio, plaza y promoción. Cuando la empresa quiere incursionar en los mercados internacionales, dicha mezcla debe adaptarse a cada país meta.

Estas 4 piezas están relacionadas entre sí, esto es, que las decisiones impactan directamente a cada una. A continuación los elementos que se tienen que analizar para la estrategia de cada pieza.

Producto. El producto es el bien o servicio que la empresa ofrece al consumidor. Y éste a su vez es un conjunto de elementos: calidad, imagen, marca, envase, etiquetado, empaque. Todos estos elementos tendrán su grado de adaptación al mercado al que se va a incursionar. La calidad, el envase, etiquetado y empaque dependerán en parte de las normas regulatorias del país destino. La imagen dependerá en parte del mercado meta, su cultura, tradiciones e idiosincrasia. El diseño es clave en esta pieza para poder adoptar todo lo anterior al producto y que pueda ser atractivo al consumidor.

Precio. El precio es el valor monetario que se le da al producto al momento de ofrecerlo al consumidor. Es una pieza fundamental en esta mezcla de Marketing

por ser la única que genera ingreso. Para establecer la estrategia de precio hay que tomar en cuenta: la competencia, los impuestos de importación, costos logísticos, poder adquisitivo del mercado meta y costos de promoción. Todos estos elementos son adicionales a los costos básicos como son los costos de producción y administración.

Plaza. También conocida como Distribución, hace referencia en hacer llegar el producto al consumidor. Dentro de esta pieza, se tiene que tomar en cuenta cómo es que se hace negocio de venta en el país destino, cuántos intermediarios intervienen en la operación, para realizar la estrategia de elección del canal de distribución adecuada.

Promoción. La promoción consiste en comunicar, dar a conocer el producto al consumidor, para persuadir e influir en su decisión de compra. Para que el producto se consolide en el largo plazo en el mercado hay que investigar sobre las formas de promoción más adecuadas en el exterior: catalogo, participación en ferias, publicidad, etc. Dentro de esta pieza, hay otros elementos clave a tomar en cuenta como: el mercado y su cultura, tradiciones, idiosincrasia.

Cada una de estas piezas conlleva un análisis profundo por los elementos que cada una de ellas contiene. Todo está en la información que podamos recabar, siempre lo digo y lo seguiré haciendo, la información es fundamental ya que es la base para armar las estrategias, sin embargo, también es igual de importante la correcta interpretación de la misma para crear cosas diferentes y lograr una ventaja competitiva.

Las piezas están ahí puestas y listas para ser usadas y crear, está en nosotros dejar volar esa imaginación y que nuestra oferta vaya a donde queremos que esté, en manos del consumidor.

CAPACITARTE
Es ser líder de tu vida

Ciclo de vida del Producto

A semejanza del ser humano los productos pasan por un ciclo de vida: crecen (en ventas), luego declinan (envejecen) y con el tiempo terminan por ser reemplazados. Del nacimiento a su muerte del ciclo de vida de un producto se divide generalmente en cuatro etapas fundamentales: Introducción, crecimiento, madurez y declinación.

La mezcla comercial del producto de una empresa determinada debe modificarse durante las cuatro etapas porque:

- Las actitudes y las necesidades de los clientes pueden variar en el curso del ciclo vital del producto.
- Se pueden abordar mercados completamente distintos en las diferentes etapas del ciclo vital.
- La naturaleza de la competencia se desplaza hacia la forma pura u oligopolio.

Además las ventas totales del producto de todos los competidores presentes en el mercado varían en cada una de sus etapas y lo que es más importante cambian el cuadro de sus utilidades es por ello que es muy importante que la gerencia reconozca en que parte del ciclo vital se encuentra su producto en determinado momento. El ambiente competitivo y las estrategias de la mercadotecnia resultantes diferirán según la etapa.

Etapas de la introducción del producto

Durante esta etapa del ciclo de vida del producto, se realiza el lanzamiento al mercado con una producción a gran escala y una estrategia comercial planificada; el producto es colocado en el mercado a disposición de los compradores por primera vez, Este procedimiento lleva tiempo y riesgos por lo que, la introducción implica que el crecimiento de las ventas pueden ser lento.

En esta etapa se deben soportar utilidades negativas o bajas por la escasez de ventas, elementos que además se ven erosionados porque los gastos de distribución y promoción son altos. Para la introducción de un nuevo producto, necesita mucha inversión de dinero para atraer a los distribuidores. Los gastos de promoción son altos para comunicar a los consumidores sobre el nuevo producto e impulsarlos a que los prueben.

En muchos aspectos la etapa de introducción es la más riesgosa y cara, sin embargo, en el caso de productos realmente nuevos, existe escasa competencia directa. El programa promocional puede diseñarse para estimular la demanda primaria más que la secundaria es decir, el tipo de producto se pone de relieve y no la marca del vendedor.

Etapas de crecimiento

El esfuerzo de introducción del producto, continúa cuando el producto es aceptado por los consumidores, en esta etapa de crecimiento o aceptación del mercado las ventas

crecen rápidamente, los competidores entran en el mercado en grandes cantidades porque las perspectivas de las utilidades resultan sumamente atractivas. El creciente número de competidores dará lugar a un incremento en el número de distribuidores y las ventas subirán repentinamente porque los revendedores construirán sus inventarios. Los precios permanecerán estables o disminuirán ligeramente. Los productores seguirán gastando lo mismo o un poco más en promoción para mantenerse en la competencia y seguir educando el mercado.

Las empresas optan por una estrategia promocional de "Compren mi producto" más que por la de "Pruebe mi producto"

En esta etapa las compañías utilizan diferentes estrategias para sostener el crecimiento rápido; mejoran la calidad del producto y agregan nuevas características y modelos; penetran nuevos segmentos del mercado y abren nuevos canales de distribución; la publicidad cambia.

Etapa de Madurez

Esta etapa se caracteriza por la acentuación de la competencia, la disminución de las ventas y la disminución de utilidades, normalmente esta etapa es la más larga que las anteriores en donde en la primera parte de este periodo las ventas siguen creciendo a un ritmo menor luego tienen a estabilizarse pero disminuye las utilidades del fabricante es por ello que los retos que se plantea la empresa son mayores porque está tratando con productos maduros, la disminución de las ventas hacen que los productores tengan muchos artículos que vender, a su vez este exceso de capacidad implica mayor competencia. Los competidores empiezan a bajar los precios, incrementan su publicidad y promociones de ventas y a subir sus presupuestos de investigación y desarrollo para mejorar el producto. Estas medidas implican que las utilidades disminuyan. Los más débiles empezaran a salir del mercado y a la larga solo quedaran los que ocupen las mejores posiciones.

Los gerentes del producto no deben contentarse con defenderlo pues una buena ofensiva es la mejor defensa. Como habíamos dicho en esta etapa la empresa debe replantearse la estrategia a seguir, que puede analizarse de la siguiente manera.

A. Modificación del Mercado

- Para incrementar el consumo del producto actual se puede modificar el mercado de la siguiente manera:
 - Apuntar a nuevos usuarios y segmentos de mercado
 - Buscando incrementar el uso entre los usuarios del momento
 - Buscando re posicionar la marca para atraer un segmento mayor o de crecimiento más rápido.

B. Modificación del Producto.

También es posible modificar las características del producto con:

- Una estrategia de mejoramiento de la calidad tiende a incrementar el desempeño del producto-duración, confiabilidad, rapidez, sabor. Esta estrategia es válida cuando la calidad es susceptible de mejorar cuando los compradores creen que ésta ha mejorado y cuando son muchos los consumidores que buscan una mejor calidad.
- Una estrategia de mejoramiento de aspecto, añade nuevas características que hacen más útil, seguro o conveniente el producto. (Japoneses, con artefactos y copias de aparatos)
- Una estrategia de mejoramiento del estilo tiende a incrementar el atractivo del producto para atraer a los compradores que deseen algo nuevo, por ejemplo (Nuevos colores, diseños, sabores, ingredientes, o empaques para revitalizar el consumo.

C. Modificación del mix de marketing

También se puede modificar las ventas del producto modificando uno o varios elementos de la mezcla:

- La reducción de precios puede atraer a nuevos usuarios y clientes de la competencia.
- Lanzar una campaña de publicidad más efectiva o utilizar técnicas más agresivas de promoción de ventas como descuentos comerciales o para los clientes, obsequios y concursos.
- Cambiar canales de distribución más amplios a través de comerciantes de tipo masivo, si está en crecimiento.
- Ofrecer nuevos servicios a los compradores, y mejorar los que ofrece.

Etapas de declinación del producto

A la larga las ventas de casi todas las formas y marcas de productos tienen su final. La declinación puede ser lenta como en el caso del cereal de avena; o rápida como los juegos de video. Pueden llegar a cero o alcanzar un nivel bajo en que se mantienen durante años.

Razones de la declinación:

- Avances tecnológicos
- Cambios en los gustos de los consumidores
- Creciente competencia

Mantener un producto débil puede ser muy costoso y no solo en cuanto a utilidades se refiere, hay muchos costos ocultos: puede exigir mucho tiempo del administrador, frecuentes ajustes de precios e inventarios, atención de los publicistas y vendedores que podría dedicarse con más provecho o hacer saludables otros artículos más productivos. Su pérdida de reputación puede repercutir en la imagen de la compañía y sus otros

productos, pero el mayor costo puede ser a futuro, pues la conservación de productos débiles demora la búsqueda de reemplazos, da lugar a una mezcla desequilibrada, influye negativamente en las ganancias del momento y debilita la posición de la empresa para el futuro.

En esta etapa los administradores tienen que tomar decisiones muy importantes al identificar el envejecimiento de los productos:

Mantener la marca sin modificaciones con la esperanza de que los competidores se retiren y por otra parte puede decidirse re posicionar la marca.

Segar el producto, es decir reducir varios costos (planta, equipo, mantenimiento, investigación y desarrollo, publicidad, vendedores) con la esperanza de que las ventas se mantengan en un nivel más o menos adecuado durante cierto tiempo.

Retirar el producto de la línea y del mercado, en este caso puede venderlo a otra compañía o simplemente liquidarlo a su valor de desecho.

