

2ª Edición

José Luis Munuera Alemán  
Ana Isabel Rodríguez Escudero

# Estrategias de marketing

Un enfoque basado en el proceso de dirección





**Estrategias de marketing**

José Luis Munuera Alemán  
Ana Isabel Rodríguez Escudero

# **Estrategias de marketing**

## Un enfoque basado en el proceso de dirección

**2.ª Edición**

Primera edición: *abril 2007*  
*noviembre 2007* (reimpresión)  
Segunda edición: *enero 2012*  
*febrero 2014* (reimpresión)  
*febrero 2015* (reimpresión)  
*febrero 2016* (reimpresión)

© 2016 ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, S.A. de C.V.  
Dr. Isidoro Olvera (Eje 2 sur) No. 74, Col. Doctores,  
06720, Ciudad de México  
Tel. 55-75-50-22  
[www.alfaomega.com.mx](http://www.alfaomega.com.mx)  
ISBN: 978-607-622-612-4

© ESIC EDITORIAL  
Avda. de Valdeñigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00 - Fax 91 352 85 34  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)

© José Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero

ISBN: 978-84-7356-819-7  
Depósito Legal: M.2.993-2012  
Portada: Gerardo Domínguez

*Impreso en México*

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

*A la memoria de mi querido hermano  
Jesús Francisco Munuera Alemán.*

*A Mariano y Felisa.*

# Índice

	<u>Págs.</u>
INTRODUCCIÓN .....	19
OBJETIVOS DE LOS CAPÍTULOS.....	31
<b>TEORÍA</b> .....	
Capítulo 1. <b>Estrategia y marketing</b> .....	39
1. El concepto de estrategia .....	41
1.1. La ventaja competitiva .....	42
1.2. Los recursos y capacidades de la empresa .....	44
1.3. La satisfacción de los grupos participantes de la organización.....	45
2. La estrategia y el marketing .....	46
2.1. Niveles organizativos y estrategia .....	46
2.2. El papel del marketing en los diferentes niveles organizativos.....	47
3. La orientación al mercado .....	49
3.1. Marco conceptual de la orientación al mercado.....	50
3.1.1. Perspectiva cultural .....	50
3.1.2. Perspectiva comportamental .....	52
3.2. Consecuencias de la orientación al mercado .....	54
3.3. Determinantes de la orientación al mercado .....	56
4. Las actividades de marketing en la empresa .....	59
4.1. El marketing estratégico .....	60
4.2. El marketing operativo .....	61
Capítulo 2. <b>Mercado de referencia, segmentación y posicionamiento estratégico</b> ..	63
1. Concepto de producto.....	65
1.1. Evolución del concepto de producto.....	66
1.2. Implicaciones del concepto de producto centrado en las necesida- des del consumidor .....	67

	<u>Págs.</u>
2. Mercado de referencia, mercado relevante y producto-mercado.....	70
2.1. Definición del mercado de referencia .....	71
2.2. Estrategias de cobertura y redefinición del mercado de referencia..	74
3. Proceso de segmentación del mercado .....	77
3.1. Concepto de segmentación .....	79
3.2. Criterios y métodos de segmentación.....	81
4. Selección del mercado objetivo.....	84
4.1. Evaluación de los segmentos .....	84
4.2. Estrategias de cobertura de los segmentos del mercado.....	86
5. Posicionamientos estratégico .....	87
5.1. Concepto y tipos de posicionamiento.....	88
5.2. Posición de los competidores, dimensiones competitivas y posi- ción de los consumidores .....	90
<b>Capítulo 3. Evaluación dinámica del atractivo del mercado.....</b>	<b>95</b>
1. El modelo de ciclo de vida del producto .....	97
1.1. Concepto de ciclo de vida del producto .....	97
1.2. Recomendaciones para la dirección derivadas de la etapa del ciclo de vida del producto.....	100
1.3. Limitaciones del ciclo de vida del producto .....	102
2. Fuerzas determinantes del ciclo de vida del producto.....	106
3. La difusión de innovaciones.....	108
3.1. Etapas del proceso de difusión y categorías de adoptantes .....	108
3.2. El modelo de difusión de innovaciones de Bass .....	110
3.3. Factores determinantes de la velocidad de adopción de una inno- vación.....	112
3.4. Limitaciones de los modelos de difusión de innovaciones .....	113
4. Evolución en mercados competitivos .....	114
5. El proceso de cambio tecnológico .....	117
5.1. La ley del progreso y la ley del límite .....	117
5.2. La teoría de la innovación producto/proceso .....	119
6. Modelo teórico alternativo al ciclo de vida del producto .....	121
<b>Capítulo 4. Análisis de la competencia y de los competidores .....</b>	<b>125</b>
1. Noción de competencia.....	127
1.1. Perspectivas en el análisis de la competencia .....	128
1.2. Niveles en la definición de la competencia desde la perspectiva del consumidor .....	129
1.3. Noción de rivalidad ampliada .....	133
2. Determinantes del grado de rivalidad competitiva .....	135

	<u>Págs.</u>
2.1. Rivalidad intramercado.....	135
2.2. Amenaza de nuevos entrantes.....	139
2.3. Poder de negociación de los proveedores .....	140
2.4. Poder de negociación de los clientes.....	141
3. Métodos de identificación de los competidores .....	142
3.1. Competidores desde la óptica de la empresa .....	142
3.1.1. Clasificación estándar en función del sector industrial.....	142
3.1.2. Grupos estratégicos .....	144
3.2. Competidores desde la óptica del consumidor .....	145
3.2.1. Métodos basados en los juicios de la dirección .....	145
3.2.2. Métodos basados en el comportamiento de compra.....	147
3.2.3. Métodos basados en los juicios sobre el uso .....	148
4. Análisis de los competidores.....	150
4.1. Sistema de inteligencia competitiva .....	150
4.2. Áreas de interés en el análisis de la competencia.....	154
4.2.1. Evaluación de los objetivos de los competidores .....	155
4.2.2. Análisis de las fortalezas, debilidades, estrategias y tácti- cas .....	157
4.2.3. Reacciones de la competencia a las acciones de la empresa...	158
5. Alternativas de comportamiento frente a los competidores .....	159
<b>Capítulo 5. Modelos para el diagnóstico estratégico de la cartera de productos..</b>	<b>163</b>
1. Cartera de productos: concepto y modelos de análisis .....	165
2. Matriz crecimiento-cuota de mercado o enfoque del Boston Consulting Group .....	168
2.1. Fundamentos teóricos del enfoque del Boston Consulting Group ...	168
2.2. Descripción de la matriz y tipología de productos .....	170
2.3. Diagnóstico estratégico de la cartera de productos.....	173
2.4. Limitaciones .....	175
3. Matrices atractivo del mercado-competitividad de la empresa .....	177
3.1. Matriz atractivo-competitividad o enfoque de McKinsey-General Electric.....	178
3.1.1. Metodología para el desarrollo de la matriz.....	179
3.1.2. Recomendaciones estratégicas.....	181
3.1.3. Limitaciones.....	183
3.2. Matriz de la política direccional o enfoque de la Shell .....	184
3.3. Matriz de evolución producto-mercado o enfoque de Arthur D. Little .....	185
4. El análisis DAFO .....	187
5. El modelo PIMS .....	190

	<u>Págs.</u>
5.1. Modelo de estrategia competitiva .....	190
5.2. Principales conclusiones, otras aplicaciones y limitaciones .....	191
<b>Capítulo 6. Estrategias de crecimiento.....</b>	<b>195</b>
1. Estrategia de crecimiento.....	197
2. Crecimiento con los productos y en los mercados actuales.....	200
2.1. Incremento de la cuota de mercado.....	202
2.2. Aumento en el uso o consumo del producto actual .....	203
2.3. Búsqueda y atracción de nuevos usuarios.....	205
3. Desarrollo del mercado con los productos actuales .....	206
3.1. Nuevos canales de distribución .....	206
4. Desarrollo de los productos para los mercados actuales .....	208
5. Crecimiento diversificado.....	209
5.1. Creación de valor en la estrategia de diversificación .....	213
5.2. Resultados de la diversificación .....	215
6. Integración vertical .....	216
7. Métodos de crecimiento.....	221
<b>Capítulo 7. Estrategia de expansión internacional .....</b>	<b>225</b>
1. Determinantes de la expansión internacional .....	227
1.1. La globalización del mercado .....	228
1.2. El ciclo de vida del producto internacional .....	229
2. Diseño de la estrategia de expansión internacional .....	232
2.1. Análisis del entorno internacional .....	233
2.2. Identificación y selección de los mercados .....	235
3. Formas de entrada en mercados exteriores.....	237
3.1. La exportación indirecta .....	238
3.2. La exportación directa .....	239
3.3. El establecimiento de subsidiarias comerciales.....	240
3.4. El establecimiento de subsidiarias de producción .....	241
3.5. Otras formas de entrada.....	242
3.6. Comparación entre las formas de entrada en mercados exteriores...	244
4. Estandarización versus adaptación en el mercado global .....	245
4.1. Ventajas y limitaciones de la estandarización .....	245
4.2. Razones que impulsan a la adaptación.....	249
4.3. La posición intermedia .....	250
5. Programa de marketing para mercados exteriores.....	252
5.1. El producto .....	252
5.2. El precio.....	254
5.3. La distribución.....	256

	<u>Págs.</u>
5.4. La comunicación.....	257
<b>Capítulo 8. Estrategia de desarrollo de nuevos productos I .....</b>	<b>259</b>
1. Caracterización y tipologías de nuevos productos .....	262
1.1. Tipos de innovación.....	262
1.2. Concepto de nuevo producto.....	264
1.3. Tipologías de nuevos productos.....	266
2. Determinantes del éxito de los nuevos productos.....	267
3. El proceso de desarrollo de nuevos productos.....	272
4. Etapas de desarrollo .....	275
4.1. Orientación estratégica para el desarrollo de nuevos productos.....	275
4.2. Generación de ideas.....	276
4.3. Filtrado de ideas.....	278
4.4. Desarrollo y test del concepto .....	281
4.5. Desarrollo y test del producto .....	285
<b>Capítulo 9. Estrategia de desarrollo de nuevos productos II .....</b>	<b>291</b>
1. Etapas de comercialización .....	293
1.1. Plan de marketing del nuevo producto .....	293
1.2. Test de mercado .....	294
1.3. Lanzamiento al mercado .....	298
2. Modelos formalizados para el desarrollo de nuevos productos .....	302
2.1. Modelos de fases o de primera generación .....	302
2.2. Modelos etapa-puerta o de segunda generación.....	304
2.3. Modelos etapa-puerta de tercera generación .....	307
2.3.1. Flexibilidad del proceso de desarrollo.....	307
2.3.2. Autonomía de los equipos responsables del desarrollo.....	309
3. Dirección del proceso de desarrollo .....	312
4. Aceleración del proceso de desarrollo en diferentes contextos de complejidad tecnológica .....	314
4.1. Características del equipo de desarrollo.....	315
4.2. Configuración óptima del equipo de desarrollo.....	317
<b>Capítulo 10. Estrategia de imitación.....</b>	<b>319</b>
1. Caracterización de la estrategia de imitación .....	321
1.1. La imitación de productos .....	322
1.2. Grados de imitación.....	324
1.3. Calidad de la imitación y grado de información del consumidor .....	327
2. La estrategia de empresa innovadora frente a la estrategia de empresa imitadora.....	328

	<u>Págs.</u>
2.1. Ventajas de las empresas innovadoras.....	329
2.2. Ventajas de las empresas imitadoras .....	331
2.3. Oportunidades para innovadoras e imitadoras.....	332
2.4. El liderazgo tecnológico.....	334
3. Estrategias de imitación exitosas .....	335
3.1. Estrategia de bajo precio .....	335
3.2. Estrategia de producto superior .....	337
3.3. Ejercicio del poder de mercado.....	340
<b>Capítulo 11. Estrategia de diferenciación a través de la marca .....</b>	<b>345</b>
1. Estrategias para la obtención de una ventaja competitiva .....	347
1.1. Estrategia de bajo coste .....	348
1.2. Estrategia de diferenciación .....	349
2. Conceptos básicos sobre la marca .....	351
3. Capital de marca .....	354
3.1. Notoriedad de marca .....	355
3.2. Identidad e imagen de marca .....	356
3.3. Beneficios del capital de marca .....	358
4. Decisiones de marca .....	362
4.1. Productos con marca frente a productos sin marca .....	363
4.2. Marca única o marcas múltiples .....	364
4.3. Marca nueva o extensión de la marca.....	368
4.4. Alianzas estratégicas de marcas.....	371
4.5. Marcas de fabricante frente a marcas de distribuidor.....	372
<b>Capítulo 12. Estrategias competitivas .....</b>	<b>381</b>
1. Estrategias prospectora, analizadora, defensora y reactiva .....	383
1.1. Caracterización de las estrategias .....	384
1.2. Condiciones del mercado y estrategias competitivas .....	389
1.3. Estrategias competitivas y resultados .....	391
2. Estrategias de líder, de retador, de seguidor y de especialista.....	392
2.1. Estrategias de líder.....	393
2.1.1. El desarrollo de la demanda primaria.....	393
2.1.2. El mantenimiento de la cuota de mercado .....	394
2.1.2.1. Estrategia de defensa .....	396
2.1.2.2. Estrategia de flanqueo.....	397
2.2.2.3. Estrategia de confrontación.....	398
2.2.2.4. Estrategia de expansión del mercado .....	398
2.2.2.5. Estrategia de contracción .....	399
2.1.3. El incremento de la cuota de mercado .....	401

	<u>Págs.</u>
2.2. Estrategias de retador .....	402
2.2.1. El ataque frontal.....	403
2.2.2. El ataque por <i>bypass</i> .....	405
2.2.3. El ataque lateral o de flancos .....	406
2.2.4. El ataque por rodeo.....	407
2.2.5. El ataque de guerrillas .....	407
2.3. Estrategias de seguidor .....	409
2.4. Estrategias de especialista .....	409
<b>Capítulo 13. Estrategias de desinversión en el mercado.....</b>	<b>413</b>
1. Alternativas empresariales de desinversión.....	415
2. Estrategia de eliminación.....	418
2.1. Causas de la eliminación .....	418
2.2. Proceso de eliminación.....	421
2.2.1. Supervisión periódica y reconocimiento de la debilidad de los productos .....	422
2.2.2. Evaluación detallada de los productos débiles y adopción de una decisión.....	423
2.2.3. Ejecución de la eliminación .....	426
2.3. Modelo normativo de eliminación .....	431
2.4. Una tipología de la decisión de eliminación.....	432
3. Estrategia de cosecha .....	436
3.1. Caracterización de la estrategia de cosecha .....	436
3.2. Ejecución de una estrategia de cosecha .....	438
4. Estrategia de sostenimiento.....	439
<b>Capítulo 14. Diseño, ejecución y control del plan estratégico de marketing ....</b>	<b>441</b>
1. El plan estratégico de marketing .....	443
1.1. Justificación e interés de la planificación .....	443
1.1.1. Ventajas e inconvenientes de la planificación .....	445
1.1.2. Elementos básicos del plan estratégico .....	447
1.2. El proceso y la estructura del plan estratégico de marketing.....	448
1.2.1. Estructura del plan estratégico de marketing.....	449
1.2.2. Cronograma del proceso de planificación .....	458
2. Ejecución del plan estratégico de marketing .....	458
2.1. Modelo de ejecución estratégica .....	459
2.1.1. La estructura organizativa.....	460
2.1.2. La cultura empresarial .....	461
2.1.3. Los sistemas de gestión .....	462
2.1.4. Los recursos humanos. El marketing interno.....	462

	<u>Págs.</u>
2.2. Interrelaciones entre la elección estratégica y la ejecución del plan...	464
3. Control del plan estratégico de marketing.....	466
3.1. Etapas en la fase de control.....	467
3.1.1. Medición de los resultados obtenidos .....	467
3.1.2. Comparación entre los resultados e identificación de las desviaciones .....	467
3.1.3. Establecimiento de planes y acciones correctoras .....	468
3.2. Tipos de control.....	469
<b>Capítulo 15. Auditoría de marketing.....</b>	<b>473</b>
1. Concepto de auditoría de marketing .....	475
2. Análisis del entorno .....	476
2.1. Entorno económico.....	476
2.2. Entorno político-legal .....	476
2.3. Entorno sociodemográfico y cultural .....	477
2.4. Entorno internacional .....	477
2.5. Entorno ecológico.....	478
2.6. Entorno tecnológico .....	478
3. Análisis del mercado .....	479
3.1. Tendencias del mercado.....	479
3.2. Comportamiento del comprador organizacional y del consumidor ..	479
3.3. Competencia .....	481
3.4. Competidor más importante.....	482
3.5. Estructura de la distribución.....	483
3.6. Proveedores .....	483
3.7. Empresas de servicios complementarios.....	484
4. Dirección de marketing .....	484
4.1. Objetivos de marketing .....	484
4.2. Estrategia de marketing.....	485
4.3. Planificación de marketing .....	485
5. Procesos de marketing.....	486
5.1. Sistemas de información de marketing.....	486
5.2. Organización de las actividades de marketing.....	487
5.3. Sistema de control de marketing.....	488
5.4. Evaluación de resultados de las decisiones de marketing .....	489
6. Funciones de marketing .....	490
6.1. Cartera de productos.....	490
6.2. Nuevos productos .....	491
6.3. Precios.....	492
6.4. Distribución .....	493

	<u>Págs.</u>
6.5. Fuerzas de ventas .....	494
6.6. Comunicación: publicidad y relaciones públicas .....	494
6.7. Promoción de ventas .....	495
6.8. Servicios de atención al cliente .....	495

## CASOS

---

Caso 1. <b>STARBUCKS: un café único y más caro, por supuesto</b> (José Luis Munuera y Ana Isabel Rodríguez) .....	499
Caso 2. <b>APPLE: el lanzamiento del iPhone y del iPad</b> (José Luis Munuera, Ana Isabel Rodríguez y Pablo Moreno) .....	517
Caso 3. <b>SEUR. Crecer en dura competencia</b> (Ramón Rufín, Cayetano Moreno, José Luis Munuera y Ana Isabel Rodríguez) .....	539
Caso 4. <b>La alta cocina vasca: un exitoso caso de <i>Coopetition</i></b> (M <sup>a</sup> Gloria Aparicio, Covadonga Aldamiz-echevarría, M <sup>a</sup> Soledad Aguirre) .....	555
Caso 5. <b>La gestión de la cartera de productos de DANONE</b> (José Luis Munuera y María Moreno) .....	565
Caso 6. <b>Estrategia de marketing del grupo BENETTON</b> (Inés López, María Moreno, José Luis Munuera y Ana Isabel Rodríguez) .....	589
Caso 7. <b>La internacionalización de HERO BABY. La apuesta por el mercado chino</b> (José Luis Munuera, Ana Isabel Rodríguez, Pablo Moreno y Klaudia Grzegorzewska) .....	605
Caso 8. <b>NHOW BERLÍN. <i>Music and Lifestyle Hotel</i></b> (Natalia Rubio y María Jesús Yagüe) .....	613
Caso 9. <b>Estrategia de marca en la integración de SABADELL y GUIPUZCOANO</b> (Joan Llonch y Ramón Doménech) .....	625
Caso 10. <b>CAMPOFRÍO frente a ELPOZO: el gigante versus el fuerte</b> (José Luis Munuera) .....	637
BIBLIOGRAFÍA .....	663

## Introducción

### **ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL LIBRO**

Concebido como una actualización del anterior manual «Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección», el libro que ahora se presenta preserva la tradición de constituirse en un compendio extenso de los principales conceptos teóricos relativos al análisis del mercado, a las estrategias de marketing y a la planificación y ejecución de tales estrategias. Además, a fin de que el lector pueda constatar que los conceptos que se explican teóricamente tienen un claro exponente real, contiene información sobre la situación, el mercado y las estrategias de diez empresas que en la actualidad operan en el mercado español.

No menos importante que el propósito de cualquier libro de amplia temática es la actitud a la que obliga. Indudablemente somos conscientes de que la cantidad de temas planteados puede conducir a discursos más impresionistas que argumentados: éste y cualquier otro libro, en cuanto gana de manejable pierde de exhaustivo. En todo caso, el resultado nos parece adecuado para abordar un curso universitario de marketing estratégico, estrategias de marketing, marketing avanzado o complementos de dirección comercial.

Además de su uso en el ámbito docente universitario por parte de alumnos, graduados y profesores, puede resultar de utilidad para la toma de decisiones de consultores, responsables de marketing, dirigentes de empresas y otros profesionales, así como para todas aquellas personas interesadas en conocer la metodología para la elección y puesta en marcha de una estrategia de marketing.

## CAPÍTULOS TEÓRICOS

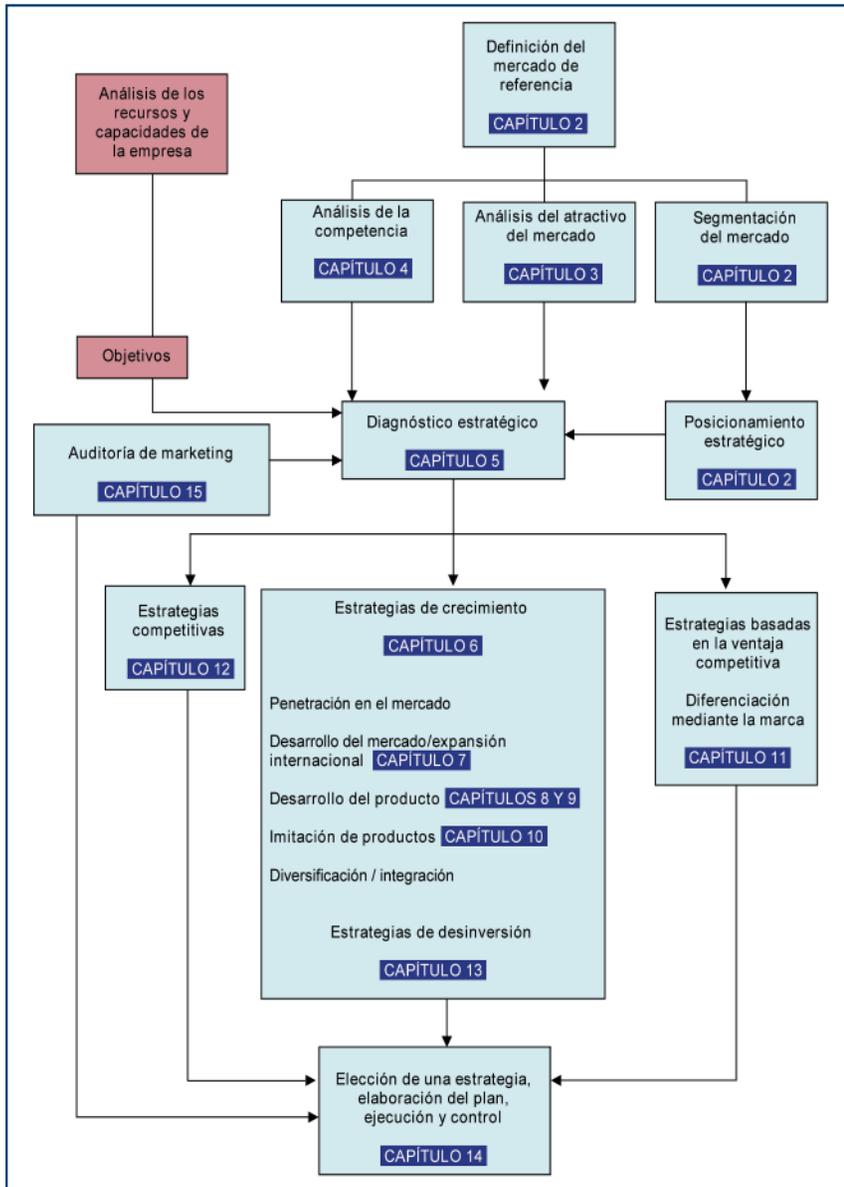
Aunque hay maneras muy variadas de ordenar y presentar las materias que se tratan en este libro, nosotros nos hemos decantado por el esquema en capítulos que se presenta a continuación (véase la Figura 1).

Los capítulos 2 al 5 están dedicados al estudio de la función de análisis del marketing, caracterizada por el intento de comprensión del mercado. Antes de abordar su exposición, en el **capítulo 1** se define el concepto de estrategia y se expone el papel que el marketing –en sus diferentes dimensiones– juega en el contexto de la dirección estratégica de una empresa. En el **capítulo 2** se procede a la definición del mercado de referencia a partir de tres dimensiones: los consumidores potenciales, las necesidades y las respuestas tecnológicas concretas a esas necesidades. La empresa, no obstante, puede entender que el mercado que ha definido es excesivamente heterogéneo a los efectos de la definición de la oferta y plantearse su segmentación. Una vez elegidos los segmentos objetivo, la decisión de posicionamiento ayudará a situar el producto de la empresa respecto a los competidores.

En paralelo al proceso de segmentación y elección del mercado objetivo, la empresa debe medir el atractivo de tal mercado; a su estudio dedicamos el **capítulo 3**. A tal efecto acudimos al ciclo de vida, modelo que representa la evolución de las ventas que se produce como consecuencia de los cambios en la demanda, en la competencia y en la tecnología. En este capítulo se estudia, además, la propuesta de ciclo evolutivo del producto. En el **capítulo 4** nos ocupamos del análisis del grado de rivalidad existente en el mercado, de los competidores y de la naturaleza y fuerza de la ventaja competitiva que ostenta cada competidor. Profundizamos tanto en los métodos de identificación de los competidores, como en las formas de obtención y utilización óptima de la información recabada sobre ellos. Finalmente, en el **capítulo 5** se afronta el estudio de los modelos de cartera de productos, el análisis DAFO y el modelo PIMS como instrumentos que ocupan una posición central en la actividad de diagnóstico y elección de una estrategia.

En los capítulos 6 al 13 nos preocupamos de la presentación y desarrollo del amplio panorama de las decisiones estratégicas que han de permitir a la empresa alcanzar la situación deseada. Concretamente en el **capítulo 6** estudiamos las estrategias de crecimiento a partir de la denominada matriz de Ansoff, que las clasifica en estrategias de penetración, de desarrollo del mercado, de desarrollo del producto y de diversificación. Con la estrategia de desarrollo del mercado se pretende la venta de los productos actuales en nuevos mercados. Las dos opciones específicas que permiten poner en práctica esta estrategia son, por un lado,

FIGURA 1  
ESQUEMA DEL LIBRO



la entrada en otros segmentos del mercado y, por otro, la apertura hacia nuevos mercados geográficos, bien regionales, bien nacionales, bien internacionales. Al estudio del desarrollo del mercado mediante la expansión internacional está dedicado el **capítulo 7**.

Una buena gestión de la cartera de productos introduce dinamismo en la oferta de la empresa. Entre las alternativas concretas de las que dispone la empresa para revitalizar su cartera (variaciones de la calidad, nuevos modelos y tamaños adicionales, cambios en los atributos, sustitución de componentes...) cabe destacar el lanzamiento de nuevos productos. En los **capítulos 8 y 9** se estudia esta estrategia mediante la exposición de los factores determinantes del éxito, las etapas del proceso de desarrollo, los modelos formalizados para el desarrollo y algunas pautas para la adecuada configuración y dirección de los equipos.

Amen del potencial de éxito de las empresas innovadoras, hay también empresas imitadoras prósperas, tanto que algunas superan en resultados a sus predecesoras en el mercado. Además, como es obvio, no todas las empresas pueden llegar las primeras, circunstancia que convierte la entrada posterior en el mercado en una estrategia ineludible. Por ello, el **capítulo 10** se ha destinado al análisis de la estrategia de imitación. En el **capítulo 11** se presentan someramente las estrategias basadas en la ventaja competitiva buscada: el bajo coste y la diferenciación. Prácticamente todos los atributos del producto pueden ser objeto de diferenciación y, desde luego, la marca es uno de los fundamentales desde la óptica de marketing.

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores, así como la actitud que se va a adoptar frente a ellos, es fundamental en el proceso de elección de una estrategia. En el **capítulo 12** se profundiza en las clasificaciones de las estrategias competitivas de Miles y Snow (1978) y Kotler y Singh (1981) y en su idoneidad en determinadas situaciones empresariales. Pero no todas las situaciones son propicias para el crecimiento, existen muchas circunstancias que pueden conducir a la elección de una estrategia de retirada o desinversión en el mercado. Al estudio de estas estrategias, concretamente al estudio de las decisiones de eliminación, cosecha y sostenimiento dedicamos el **capítulo 13**.

Por último y para completar el proceso de la dirección de marketing estratégico, hemos de referirnos a la concreción de los análisis realizados en la elección de una estrategia de marketing, la elaboración de un plan estratégico para su puesta en marcha, la ejecución de las acciones que contempla el plan y, finalmente el control de los resultados que se están obteniendo. El **capítulo 14** versa sobre estos temas. Por último, en el **capítulo 15** se presenta un conjunto de cuestiones que constituyen el *input* básico de lo que se denomina auditoría de marketing. Aunque se ha buscado cierta exhaustividad en el planteamiento de las preguntas, debe tenerse presente la necesidad de que cada empresa adapte estos cuestionarios a la actividad específica que desempeña y al mercado en el que compete.

La totalidad de libros, artículos y otros documentos citados se detalla al final del libro en el apartado de bibliografía. Las fuentes de información utilizadas en la confección de los casos están recogidas en el manual del profesor.

## CASOS

La selección de los casos se ha realizado apostando por contemplar una amplia variedad de situaciones de uso y consumo a las que se enfrenta cualquier ciudadano en su vida ordinaria. Es perfectamente imaginable suponer que usted se despierta en un hotel NH, baja a desayunar alguno de los productos lácteos de DANONE y embutidos de CAMPOFRÍO y ELPOZO, antes de encaminarse al trabajo acompañado de su iPhone e iPad de APPLE. Al final de la jornada, en la que usted se ha tomado un café en STARBUCKS y ha necesitado hacer uso de los servicios de SEUR y del BANCO SABADELL, se dirige a comprar un producto de HERO BABY para su hijo pequeño y una camiseta de BENETTON para su hija adolescente.

La estructura de muchos de los casos es homogénea, circunstancia que propicia la familiaridad del lector una vez que se ha trabajado alguno de ellos. Específicamente, el esquema seguido se atiene a tres grandes bloques temáticos. En el primero, se recoge información general sobre la empresa, en el segundo se procede a informar sobre el análisis del mercado y, finalmente, en el tercero se plantean las estrategias de marketing. Se cierra cada uno de los casos con una guía de trabajo que no pretende constituirse en un camino de obligado seguimiento en la discusión del caso; antes bien, tiene carácter orientativo. El lector debe saber que son otras muchas las preguntas que se podrían formular y constatar: las necesidades de los usuarios determinarán las más apropiadas.

Se ha confeccionado un manual del profesor como complemento pedagógico de este libro. Este manual servirá de ayuda a los profesores que utilicen el libro, incorporando las respuestas que los autores consideran más pertinentes a las preguntas que conforman la guía de trabajo. Además se incluye un conjunto de transparencias que facilitarán la labor docente. Tal manual se pone a disposición de aquellos profesores que usen el libro como material docente preferente.

Respecto a la forma de utilización de los casos hemos de decir que no existe un modo específico y más adecuado de uso: cabe su empleo en el tramo final de una asignatura de marketing o bien tras la exposición de cada una de las partes; se pueden utilizar como ejemplos para la explicación de los aspectos teóricos o bien a modo de ejercicios prácticos; admiten asimismo un tratamiento global de la información ofrecida o bien la parcelación en función del concepto teórico que centra el interés.

De forma no exhaustiva, sino únicamente para ayudar a su uso, presentamos la Figura 2 en la que se detalla la temática principal de cada caso. Además presentamos un breve resumen de cada caso que refleja los temas en torno a los que pivota fundamentalmente el caso.

FIGURA 2  
CASO Y TEMAS EN LOS QUE SE BASA

CASO	PRINCIPAL TEMÁTICA		
<b>STARBUCKS: Un café único y más caro, por supuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de referencia y segmentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de crecimiento e internacionalización</li> </ul>
<b>APPLE: El lanzamiento del iPhone y del iPad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de vida del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de imitación</li> </ul>
<b>SEUR. Crecer en dura competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de internacionalización</li> </ul>
<b>La alta cocina vasca: Un exitoso caso de cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la competencia</li> </ul>		
<b>La gestión de la cartera de productos de DANONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la cartera de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de innovación e imitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de diferenciación</li> </ul>
<b>Estrategias de marketing del grupo BENETTON</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de internacionalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación a través de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la competencia</li> </ul>
<b>La internacionalización de HERO BABY. La apuesta por el mercado chino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de internacionalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del mercado y de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de crecimiento</li> </ul>
<b>NH How Berlín. Music and lifestyle hotel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación a través de la marca</li> </ul>	
<b>Estrategia de marca en la integración de SABADELL y GUIPUZCOANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación a través de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento</li> </ul>	
<b>CAMPOFRÍO frente a ELPOZO: El gigante versus el fuerte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias competitivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del mercado y de la competencia</li> </ul>

## “STARBUCKS: Un café único y más caro, por supuesto”

La cadena de cafeterías Starbucks se ha convertido en la tercera firma del sector de la restauración en Estados Unidos, por detrás de McDonald’s y Subway. En el año 2010 contaba con más de 16.000 cafeterías en los países del mundo en

los que operaba y tenía previsto abrir 500 nuevos establecimientos en 2011. El producto que ofrecen al mercado es lo que denominan «experiencia Starbucks». Según la propia empresa: «En Starbucks encontrarás algo más que el mejor café, verás personas que da gusto conocer, oirás música de primera y te sentirás en un lugar atractivo». En el caso que se presenta en este libro se analiza la estrategia de crecimiento de esta cadena de cafeterías. En particular se aborda su singular estrategia de diferenciación, la expansión de sus establecimientos hacia otros países, la ampliación de su oferta de productos y la entrada en nuevos negocios.

## **“APPLE: El lanzamiento del iPhone y del iPad”**

Apple ofrece soluciones creativas a las necesidades de comunicación y entretenimiento. Con su eslogan «Think different» ha lanzado al mercado innovaciones sorprendentes, resultado de una visión y un pensamiento divergente. Este caso se centra en el análisis del impacto que han causado en el mercado dos de estas innovaciones: el iPhone y el iPad. El iPhone, un teléfono móvil multifunción, con internet de alta velocidad, cámara y reproductor multimedia, se convirtió en el 2007 en el caballo que tiraba del carro de la telefonía móvil. Su lanzamiento fue toda una operación de marketing. El iPad, por su parte, es un dispositivo que reúne algunas de las funcionalidades de los teléfonos móviles de última generación y de los ordenadores portátiles y que, como todos los productos de Apple, destaca por su diseño refinado y exclusivo. La aparición de productos competidores con excelentes prestaciones –Samsung Galaxy S II y Samsung Galaxy Tab– está poniendo en jaque el liderazgo de Apple.

## **“SEUR. Crecer en dura competencia”**

En los últimos años las empresas de mensajería y paquetería han asistido a una contracción de su cifra de negocios. La negativa coyuntura económica y el descenso del consumo y de la actividad empresarial constituyeron, junto con la presión a la baja sobre los precios, los principales factores explicativos de la sensible reducción del mercado. En este caso se estudia cómo, mediante la ampliación de la oferta de servicios, de la cartera de clientes y de la internacionalización, Seur ha hecho frente a esta situación. Las estrategias seguidas por Seur se comparan con las de sus principales competidores –MRW, DHL, Chronoexpres y Nacex– con objeto de poner de relieve los principales paralelismos y diferencias.

## “La alta cocina vasca: Un exitoso caso de *coopetition*”

El País Vasco es internacionalmente reconocido por su gastronomía. Esta notoriedad se ha logrado gracias al compromiso personal de un grupo de cocineros convencidos de que la gastronomía era una parte muy importante del patrimonio cultural de su pueblo y que merecía la pena conservarla, desarrollarla y difundirla. Ni en su origen, ni en los años posteriores, existió un compromiso formal que les vinculase y tampoco la colaboración fue una estrategia previamente planificada. Se trataba, básicamente, de un compromiso personal, centrado en: 1) recuperar platos antiguos, 2) elaborar con autenticidad y, sobre todo, con calidad y esmero las recetas que estaban vigentes, y 3) difundir la cocina vasca por el mundo. El éxito de esta cooperación, en principio informal, ha llevado a la creación, junto con la Universidad de Mondragón, de la *Basque Culinary Center Fundazioa*.

## “La gestión de la cartera de productos de DANONE”

El grupo Danone es uno de los líderes mundiales de la industria alimentaria. En España es el primero en productos lácteos frescos. La empresa no ha dejado de crecer desde sus inicios en España, aunque en 2009 como consecuencia de la crisis hubo una caída en su facturación. Esta caída se produjo principalmente debido al gran avance experimentado por las marcas de distribuidor. Ante esta situación, Danone tiene como principal objetivo la diferenciación de sus productos frente a la competencia para lo que basa su estrategia en dos pilares fundamentales: la innovación y la comunicación con el consumidor. El caso se centra en analizar la cartera de productos y las decisiones ejecutadas en este dinámico y agresivo mercado de los derivados lácteos durante el periodo de estudio.

## “Estrategias de marketing del grupo BENETTON”

Tras la caída de las ventas en los primeros años de la década, propiciada por el aumento de la competencia en el sector textil, Benetton experimentó una notable mejora en el periodo 2006-2008. Sin embargo, la recesión económica a nivel mundial ha golpeado al grupo que ha visto como sus resultados se resentían. Para contrarrestar esta situación, Benetton ha rediseñado su estrategia hacia dos pilares fundamentales: por una parte, su expansión internacional focalizada en los mercados emergentes y, por otra, el fortalecimiento de su imagen de marca no sólo a través del diseño de sus colecciones y de sus tiendas sino también mediante su presencia virtual, que comprende acciones de comunicación *online* e interacción con los clientes en redes sociales.

## **“La internacionalización de HERO BABY. La apuesta por el mercado chino”**

Un momento crítico en la historia del Grupo Hero –empresa que ostenta una posición de liderazgo en el mercado de confituras y mermeladas en toda Europa– fue la decisión de lanzar en 1985 en el mercado español, bajo la marca Hero Baby, una gama completa de alimentos infantiles que iban a ser vendidos en los supermercados. Hasta ese momento todos los productos destinados a la alimentación de los bebés se comercializaban únicamente a través de la red de farmacias. Como consecuencia del éxito de Hero Baby en España, esta línea de negocio comenzó a ser fundamental para el Grupo Hero, particularmente desde el año 1995 pues la empresa pasa a ser propiedad de Dr. A. Oetker que la considera como prioritaria. Tras una creciente expansión por más de 30 países, Hero está diseñando su entrada en el mercado chino. En este caso se plantean las razones que justifican esta apuesta y se propone una discusión sobre las formas de entrada que puede utilizar en este mercado.

## **“NH How Berlín. *Music and lifestyle hotel*”**

La tematización hotelera es una tendencia que comenzó en los años 80, con pequeños hoteles conocidos como hoteles *boutique*, diferenciados y dirigidos a todos aquellos que quieren algo más que un alojamiento convencional. En el caso que se presenta en este libro se aborda la estrategia de tematización –el concepto de hotel, los principales atributos, las actividades de comunicación y lanzamiento, los precios y las promociones corporativas– seguida por la cadena NH con su hotel de marca Nhow ubicado en Berlín. El Nhow es un hotel musical que, además de competir con los de su propia temática (Mallorca Rocks Hotel o Ushuaia Ibiza Beach Hotel, por ejemplo), también compite con otros hoteles en el ámbito del *lifestyle*. Particular atención se presta al tema del concepto, el diseño y el tipo de innovación de este hotel.

## **“Estrategia de marca en la integración de SABADELL y GUIPUZCOANO”**

El Banco Sabadell es una entidad financiera que ha basado una parte importante de su crecimiento en los últimos años en la adquisición e integración de otras entidades de menor tamaño (por ejemplo, el Banco de Asturias, el Banco Herrero o el Banco Atlántico). Esta política ha permitido configurar un grupo

financiero multimarca, estrategia que contrasta fuertemente con la adoptada en España por otras entidades financieras. En 2010 se produce la adquisición de Banco Guipuzcoano, Banco que realizaba una aportación muy significativa al grupo, especialmente en el País Vasco y Navarra. Este caso se centra en analizar el proceso que lleva a tomar la decisión final de adoptar la marca Sabadell Guipuzcoano para las 139 oficinas del grupo en el País Vasco y Navarra y la enseña SabadellAtlántico para el resto de las oficinas de Banco Guipuzcoano.

## “CAMPOFRÍO frente a ELPOZO: El gigante versus el fuerte”

El sector de los derivados cárnicos es uno de los principales sectores industriales españoles. En él compiten un conjunto de aproximadamente 4.000 pymes con unos pocos grandes operadores. A pesar de los intensos procesos de concentración empresarial acometidos durante los últimos años en el mercado de productos alimentarios, este mercado sigue muy atomizado. El líder, Campofrío, ha pasado de una estrategia de penetración y de internacionalización de sus actividades en los últimos 20 años a constituirse en un *holding* europeo a través de fusiones y adquisiciones. Así, ha sostenido valientemente su posición de líder defendiendo su cuota nacional y atacando otros mercados. ElPozo con una estrategia de retador permanente ha ido escalando posiciones defendiéndose del ataque de las marcas de distribuidor y de otros operadores con un tamaño similar. Su sólida posición le ha permitido mantenerse y está en condiciones de superar al líder en el mercado nacional. El caso se centra en las estrategias de ambos operadores, los diversos tipos de ataque y defensa y los resultados que ambas estrategias les están produciendo.

## Agradecimientos

Un libro como el presente difícilmente es el resultado del trabajo exclusivo de sus autores. Su propia extensión, junto con su amplitud temática, da idea de la dificultad que para nosotros supone proceder periódicamente a hacer una nueva versión de este manual. La motivación y el estímulo que, desde el año 1998, nos han venido prestando nuestros alumnos y compañeros, poniéndonos en la pista de la necesidad de hacer ciertos cambios y subsanar algunos errores y colaborando en la difusión del libro, han sido fundamentales para afrontar su revisión. La apuesta, la ilusión y el apoyo de ESIC, más concretamente de Vicente Rubira, nos han dado el empujón final.

El planteamiento de los autores se ha visto completado en la parte de casos con el trabajo de Pablo Moreno Albaladejo, Ramón Rufín Moreno, Cayetano Medina Molina, M.<sup>a</sup> Gloria Aparicio de Castro, Covadonga Aldamiz-echevarría González de Durana, M.<sup>a</sup> Soledad Aguirre García, Inés López López, María Moreno Moya, Natalia Rubio Benito, María Jesús Yagüe Guillén, Joan Llonch Andreu y Ramón Doménech Ibáñez. Son compañeros procedentes de las Universidades de Murcia, Miguel Hernández, Autónoma de Madrid, Autónoma de Barcelona, Universidad Nacional de Educación a Distancia y País Vasco y un directivo del Banco Sabadell. Su eficaz y puntual colaboración nos ha facilitado el trabajo de elaboración de un grupo de casos representativos de la realidad española.

Ya daba testimonio el Arcipreste de Hita de como «es humana cosa pecar». Nos consta que asciende a un considerable múltiplo de siete el número de veces que puede caer el justo pecando, nos consta que tal puede ser nuestro caso. Ante tal certeza, y con nuestras excusas de antemano por sus defectos y carencias, queremos pedirte un favor que nace de la consideración de que si manejas el libro alguna virtud debes haberle encontrado: ten la amabilidad de utilizarlo con espíritu crítico y positivo y envíanos tus sugerencias a las siguientes direcciones; prometemos futuras revisiones y mejoras en respuesta a vuestros comentarios.

JOSÉ LUIS MUNUERA ALEMÁN  
*Facultad de Economía y Empresa*  
*Departamento de Comercialización e*  
*Investigación de Mercados*  
Campus del Espinardo  
30100 MURCIA  
Teléfono 868 883800  
E-mail: munuera@um.es

ANA ISABEL RODRÍGUEZ ESCUDERO  
*Facultad de CC.EE. y Empresariales*  
*Departamento de Organización de Empresas y*  
*Comercialización e Investigación de Mercados*  
Avda. Valle de Esgueva, 6  
47011 Valladolid  
Teléfono 983 184394  
E-mail: ana@eco.uva.es

## Objetivos de los capítulos

### Capítulo 1. Estrategia y marketing

#### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- La importancia de la definición de una estrategia para el logro de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- El concepto de orientación al mercado y los enfoques alternativos para su medición.
- Los factores que favorecen o dificultan su implantación en la empresa.
- Los resultados de la orientación al mercado.
- Las actividades que comprende el marketing estratégico y el marketing operativo y las diferencias entre estas dos actividades.

### Capítulo 2. Mercado de referencia, segmentación y posicionamiento estratégico

#### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- La importancia para la empresa de la definición del mercado en torno a las necesidades del consumidor.
- El concepto de producto-mercado o macrosegmento.
- Las alternativas de cobertura del mercado de referencia o formas de delimitación del mercado relevante.
- Las etapas en el proceso de segmentación del mercado.
- Las variables que ayudan a la descripción del perfil de un segmento y a la valoración de su atractivo.

- La importancia de la elección de una estrategia de cobertura ajustada a los recursos y capacidades de la empresa y al atractivo de los segmentos.
- Concepto y tipos de posicionamiento en el mercado.
- La forma de proceder al posicionamiento de un producto mediante la identificación de la posición de los competidores, de las dimensiones competitivas y de la posición de los consumidores.

### Capítulo 3. Evaluación dinámica del atractivo del mercado

#### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- El modelo de CVP y las diferentes etapas por las que, con carácter general, pasa el producto durante su vida en el mercado.
- Las implicaciones para la gestión de la empresa derivadas de la evolución del producto en el mercado.
- El proceso de difusión de una innovación o expansión de sus ventas hasta la aceptación masiva por los consumidores.
- Las características de la innovación que favorecen y que dificultan su difusión.
- La evolución del mercado desde la perspectiva de la oferta atendiendo al número y tipo de empresas participantes.
- La importancia del cambio tecnológico en la evolución del producto y del mercado.
- La aplicación al CVP del concepto de las teorías de la evolución natural.

### Capítulo 4. Análisis de la competencia y de los competidores

#### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- Las diferentes perspectivas y niveles de análisis de la competencia y sus implicaciones para la gestión de la empresa.
- La importancia de los conceptos de competencia actual y competencia potencial para identificar a los competidores. La noción de rivalidad ampliada.
- Los determinantes del grado de rivalidad intramercado y de la rivalidad ampliada.
- Los métodos de identificación de los competidores de la empresa desde la óptica de la oferta y desde la óptica del consumidor.
- La importancia de la obtención de información sobre los competidores y los procedimientos para conseguir tal información y procesarla adecuadamente.
- Como se diseña e implementa un sistema de inteligencia estratégica.
- La competencia en el mercado, la acción legal y la cooperación como forma de comportamiento frente a los competidores.

## Capítulo 5. Modelos para el diagnóstico estratégico de la cartera de productos

### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- El concepto de cartera de productos y las sinergias que se derivan de una gestión conjunta.
- Las herramientas que puede utilizar una empresa para hacer un diagnóstico de su situación en el que confluyan el análisis del mercado y la posición competitiva de la empresa.
- El aproximamiento a este diagnóstico a partir de las matrices de cartera de productos.
- Los fundamentos teóricos, tipología de productos, recomendaciones estratégicas y limitaciones del enfoque del Boston Consulting Group.
- La matriz atractivo-competitividad o enfoque de McKinsey-General Electric y otras variantes de las matrices de cartera de productos.
- Las características, ventajas e inconvenientes de otras herramientas útiles para tomar decisiones como el análisis DAFO y el proyecto PIMS.

## Capítulo 6. Estrategias de crecimiento

### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- Las alternativas de crecimiento por las que puede optar una empresa y cuando son más adecuadas.
- Las formas de crecimiento mediante la penetración en el mercado y sus peculiaridades.
- Las razones que aconsejan el crecimiento mediante la diversificación relacionada/no relacionada.
- Las formas de creación de valor en la estrategia de diversificación.
- Los beneficios y costes del crecimiento mediante la integración vertical.
- Los métodos alternativos de crecimiento: interno, mediante fusión y adquisición de otra empresa y a través de acuerdos de cooperación.

## Capítulo 7. Estrategia de expansión internacional

### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- Las razones de la internacionalización de la actividad empresarial.
- Las etapas que se deben seguir en la puesta en marcha de un proceso de expansión internacional.
- Las principales variables para el análisis del entorno internacional.
- Las formas de entrada en mercados exteriores y sus principales características.

- Las principales ventajas e inconvenientes de la estrategia de estandarización frente a la de adaptación en la expansión internacional.
- Las implicaciones para la política de *marketing-mix* (producto, precio, distribución y comunicación) de la empresa de la adopción de una estrategia de estandarización versus adaptación en el mercado.

## Capítulo 8. Estrategia de desarrollo de nuevos productos I

### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- El concepto de nuevo producto y los principales determinantes del éxito de los nuevos productos.
- Las etapas que se deben seguir y las actividades implicadas en un proceso formalizado de desarrollo de un nuevo producto.
- La necesidad de establecer una orientación estratégica previa al desarrollo.
- Las fuentes de ideas sobre nuevos productos y los criterios que se deben utilizar en el filtrado o cribado de estas ideas.
- Los objetivos o propósitos del test de concepto y su forma de aplicación.
- Las principales decisiones en la fase de test del producto.

## Capítulo 9. Estrategia de desarrollo de nuevos productos II

### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- Las etapas relacionadas con la comercialización en el proceso de desarrollo de un nuevo producto.
- El contenido de un plan de marketing para un nuevo producto.
- El concepto, las limitaciones y las variantes del test de mercado.
- Las formas de lanzamiento de un producto al mercado: entrada simultánea versus despliegue paulatino.
- Las diferentes formas de organización del proceso de desarrollo y su adecuación a un determinado tipo de innovación.
- El papel de la flexibilidad de los procesos y de la autonomía del equipo en los modelos de desarrollo.

## Capítulo 10. Estrategia de imitación

### *Objetivos de aprendizaje* (conocer)

- Las principales características de la estrategia de imitación y los diferentes grados de imitación.

- Los tipos de empresas pioneras.
- Las ventajas e inconvenientes de la estrategia de imitación frente a la de innovación y el papel que juega el liderazgo tecnológico.
- La existencia de evidencias empíricas a favor de innovadoras e imitadoras.
- El bajo precio, la superioridad del producto y el ejercicio del poder de mercado como estrategias de imitación con un importante potencial de éxito.
- La importancia del tamaño en el éxito de las empresas imitadoras.

## Capítulo 11. Estrategia de diferenciación a través de la marca

### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- La estrategia de diferenciación como forma de obtención de una ventaja competitiva y la marca como variable objeto de diferenciación.
- Los criterios de elección de un nombre de marca.
- La notoriedad y la imagen de marca como los principales activos que constituyen el capital de marca y los beneficios para la empresa de tal capital.
- Las formas de creación de valor a través de la notoriedad de la marca.
- Las decisiones que una empresa debe tomar una empresa al respecto de sus marcas.
- Las características y la importancia en el mercado de las marcas de distribuidor.

## Capítulo 12. Estrategias competitivas

### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- Las características de las estrategias prospectora, analizadora, defensora y reactiva, así como las diferencias en alcance, objetivos, recursos y sinergias que requieren.
- Las condiciones de mercado que las hacen más favorables para la obtención de unos buenos resultados.
- Las estrategias propias del líder del mercado.
- La estrategia de empresa retadora y las formas de ataque que pueden seguir las empresas que determinen ser retadoras.
- Las características y comportamiento de una empresa seguidora.

## Capítulo 13. Estrategias de desinversión en el mercado

### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- La importancia de adoptar en el momento adecuado una estrategia de retirada o desinversión y las condiciones que aconsejan este tipo de estrategias.

- Las principales causas de la eliminación de productos del mercado.
- Las diferentes etapas a seguir en un modelo normativo de eliminación de productos: supervisión periódica, evaluación detallada y ejecución de la decisión.
- Las particularidades de una estrategia de cosecha, especialmente de la ejecución de tal estrategia.
- La estrategia de mantenimiento y las características del mercado que la hacen recomendable.

## Capítulo 14. Diseño, ejecución y control del plan estratégico de marketing

### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- Las ventajas e inconvenientes de la planificación estratégica y los principales elementos del plan estratégico.
- Las etapas para la realización de un plan estratégico de marketing.
- La importancia de la planificación (programación temporal y presupuestación) de las acciones comerciales o de *marketing-mix* para la consecución de los objetivos empresariales.
- Los subsistemas empresariales que hay que tener en cuenta para favorecer la ejecución estratégica y, en definitiva, para propiciar el logro de los objetivos marcados en el plan.
- Las etapas en el proceso de control y los requisitos que posibilitan un control que ayude a la ejecución eficiente de la estrategia.
- Los diferentes tipos de control, esto es, el control formal versus el informal.

## Capítulo 15. Auditoría de marketing

### *Objetivos de aprendizaje* (conocer...)

- Qué es una auditoría de marketing y qué se pretende en la empresa con ella.
- Las principales cuestiones relativas al análisis del entorno, del mercado, de la dirección de marketing, de los procesos y de las funciones de marketing que han de guiar la auditoría.

# TEORÍA

---

# Capítulo 1

## Estrategia y marketing

1. El concepto de estrategia
  - 1.1. La ventaja competitiva
  - 1.2. Los recursos y capacidades de la empresa
  - 1.3. La satisfacción de los grupos participantes de la organización
2. La estrategia y el marketing
  - 2.1. Niveles organizativos y estrategia
  - 2.2. El papel del marketing en los diferentes niveles organizativos
3. La orientación al mercado
  - 3.1. Marco conceptual de la orientación al mercado
    - 3.1.1. Perspectiva cultural
    - 3.1.2. Perspectiva comportamental
  - 3.2. Consecuencias de la orientación al mercado
  - 3.3. Determinantes de la orientación al mercado
4. Las actividades de marketing en la empresa
  - 4.1. El marketing estratégico
  - 4.2. El marketing operativo

En las últimas décadas la característica más notable que ha impulsado el avance de las disciplinas empresariales ha sido la creciente necesidad de dirigir la empresa en un entorno competitivo global, complejo y en permanente mutación. La propia naturaleza del entorno y sus imperativos han contribuido a consolidar el papel de la estrategia y de la dirección estratégica como vehículos que ayudan a la adaptación de la empresa a las contingencias del mercado. El marketing juega un papel clave en este proceso de adaptación. Concretamente, la adopción de una filosofía de marketing de orientación al mercado tiene una gran importancia en el proceso empresarial de creación de valor y en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Así, el marketing estratégico o función de análisis del mercado aporta las herramientas necesarias para la adopción de la estrategia correcta, y el marketing operativo, mediante un adecuado *mix* de las variables de acción comercial, permite que esa estrategia genere los resultados esperados.

## 1. El concepto de estrategia

La dificultad para precisar el concepto de estrategia responde, en buena parte, a su densa evolución histórica: acumula casi tantos significados como siglos de existencia. Véase en el Cuadro 1.1 un somero repaso de las primeras apariciones escritas del término y de las principales acepciones del concepto en el último medio siglo.

A efectos de nuestro libro definimos la **estrategia empresarial** como:

“Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos, las capacidades de la

empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”.

De la definición precedente destacamos tres ideas principales:

1. La necesidad de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.
2. La importancia de la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno como fuente de ventaja competitiva.
3. La satisfacción de los múltiples participantes en la organización como fin último de la estrategia empresarial.

CUADRO 1.1  
**EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

Etimológicamente la palabra *estrategia* proviene del griego *stratos*, que significa ejército, y del verbo *ag*, sinónimo de dirigir o conducir. En su origen tiene, por tanto, un significado netamente bélico. Resulta curioso observar que mientras en Grecia, cuna de la civilización occidental, el término estrategia estaba limitado a una actitud específicamente militar, y todavía no alcanzaba el sentido más amplio que hoy se le da, en China, en esa misma época, tenía connotaciones que en la civilización occidental le han sido atribuidas veinticinco siglos más tarde. Sun Tzu (siglo V a. de C) basa toda su doctrina en la astucia para dominar al enemigo y propugna la victoria de la inteligencia sobre la fuerza. Propugna que no es la fuerza lo que conduce al desgaste moral del adversario. Considera este autor que el factor intelectual, así como las circunstancias de la guerra son más importantes que el elemento material. La guerra no es sinónimo de masacre; tomarlo todo lo más intacto posible debe ser el verdadero objetivo de la estrategia.

Sin embargo, el uso de este término no se generaliza hasta comienzos del siglo XIX. El primer teórico de la *estrategia* es Karl Von Clausewitz. Este autor, en su obra *De la guerra*, expone el concepto de estrategia como el medio para obtener el objetivo político buscado por el Estado. Su objeto es el aniquilamiento del adversario mediante el combate.

Tras su incorporación al ámbito de estudio de la economía de la empresa, podemos destacar cinco diferentes acepciones del concepto de estrategia que merecen una especial consideración: la estrategia como plan único, coherente e integrado, diseñado para asegurar el logro de los objetivos de la empresa; la estrategia como táctica o maniobra destinada a dejar a un lado al competidor; la estrategia como comportamiento o corriente de acciones; la estrategia como posición o forma de situar a una organización en el entorno, y la estrategia como perspectiva que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

## 1.1. La ventaja competitiva

Una vez hemos definido la estrategia como un conjunto de acciones encaminadas al logro de una ventaja competitiva parece necesaria la especificación de este concepto. Así, decimos que una empresa tiene una ventaja competitiva

cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Para hablar propiamente de ventaja competitiva se requiere que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Es obvio que ambos calificativos resultan imprescindibles por cuanto una ventaja frente a los competidores que puede ser imitada con facilidad no resulta de ninguna utilidad. Una empresa puede hacer todas las cosas bien (una adecuada investigación de mercados, buenos nuevos productos, un posicionamiento certero...) y no tener éxito porque se está viendo superada por la competencia.

A lo largo de la literatura nos encontramos con múltiples formalizaciones del concepto de ventaja competitiva. En la Figura 1.1 se presenta la elaborada por Day y Wensley (1988). Según esta propuesta, el aprovechamiento de los recursos y habilidades de la empresa se traduce en dos tipos de posiciones ventajosas sobre los competidores con potencial para generar los beneficios que después se van a invertir en el mantenimiento de la ventaja competitiva. Estas posiciones ventajosas son:

1. Un valor superior para el consumidor o ventaja competitiva externa, cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor, bien porque disminuyen sus costes de uso bien porque aumentan su rendimiento.
2. Un bajo coste relativo o ventaja competitiva interna, que se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración o de comercialización y que aporta un valor al productor en forma de bajo coste unitario y al consumidor en forma de bajo precio relativo del producto o marca.

FIGURA 1.1

### LOS ELEMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Day y Wensley (1988).

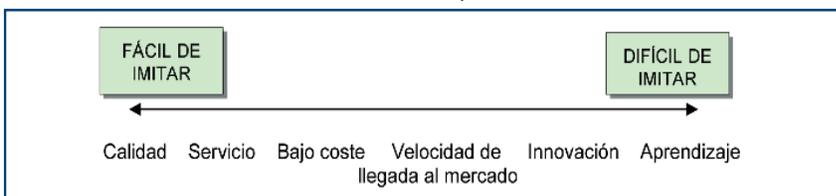
## 1.2. Los recursos y capacidades de la empresa

Dice Kay (1993): “El vínculo entre las capacidades de la organización y los retos a los que se enfrenta son el elemento más importante a la hora de comprender el éxito y el fracaso de las empresas. No hay recetas genéricas para el éxito empresarial. No puede haberlas, puesto que si las hubiera, su adopción generalizada eliminaría cualquier ventaja competitiva que pudiesen ofrecer... Los fundamentos del éxito empresarial son únicos y exclusivos de cada empresa”.

Es claro que una fuente vital de capacidad estratégica y de competitividad reside en los propios recursos y capacidades de la organización (*competencias clave*), siempre que con ellos se logre dar respuesta a las demandas del entorno. Sin atención a los recursos de la empresa, la estrategia deseable puede ser tácticamente imposible o el intento estratégico un mero deseo. Estos son los presupuestos de lo que se ha dado en denominar genéricamente “enfoque recursos”. Brevemente, los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos como tecnológicos, humanos y organizativos. Las capacidades son la forma específica en que los recursos son desplegados por la empresa, creando nuevos recursos y generando valor en los ya existentes. La ventaja o ventajas competitivas de la empresa dependen tanto de activos observables o tangibles como de los no observables o intangibles; estos últimos son los que hoy en día configuran la base de la competencia empresarial.

Ahora bien, téngase presente que cualquier recurso o capacidad no es fuente de ventaja; su verdadero valor estriba en su sostenibilidad. Los atributos que se requieren de un recurso para lograr la sostenibilidad son los siguientes: unicidad, inimitabilidad, durabilidad e insustituibilidad (Srivastava *et al.*, 2001). Particularmente relevante desde la óptica del marketing es la superioridad que otorga la inimitabilidad. Las capacidades de la organización más importantes como fuentes de ventajas serán aquéllas más difíciles de imitar. Véase en la Figura 1.2. la propuesta de Slater (1996) al respecto.

FIGURA 1.2  
CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Slater (1996).

La inimitabilidad de las capacidades empresariales encuentra su fundamento en la dificultad para comprender el vínculo entre las características observables y la ventaja competitiva que generan. Esta dificultad para el establecimiento de la relación de causalidad genera profundos interrogantes en los competidores. En la medida en que sea más difícil establecer este vínculo por parte de la competencia, esa capacidad tendrá mayor fuerza como fuente de ventaja competitiva. Es por ello que la inimitabilidad es mayor en las capacidades intangibles que en las tangibles y observables. Además, son capacidades destacadas por su valor como fuente de ventajas sostenibles y defendibles aquellas que intrínsecamente son semilla de otras capacidades, cual es el caso de la innovación y del aprendizaje.

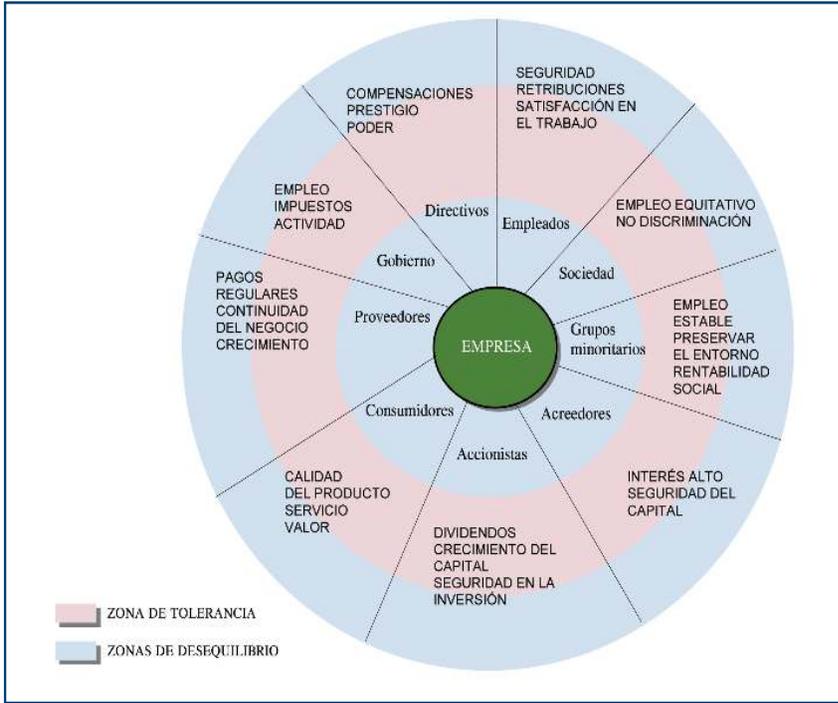
En suma, si anteriormente asimilábamos la estrategia a la consecución de una ventaja competitiva sostenible, ahora debemos tener muy presente que hay que examinar los recursos y las habilidades de la empresa puesto que van a constituirse en las principales fuentes de ventaja. Tales recursos y habilidades serán tanto más importantes cuanto más difícil sea para la competencia conocer el funcionamiento interno de la empresa en el proceso de creación de una ventaja competitiva a partir de tales recursos.

### 1.3. La satisfacción de los grupos participantes en la organización

La empresa es un sistema con múltiples grupos interesados en su buena marcha. El éxito empresarial que se persigue mediante la obtención de una ventaja competitiva tiene como último objetivo la satisfacción de todos esos grupos interesados en la actividad de la organización. La insatisfacción o sobresatisfacción de alguno de los grupos de participantes en la empresa a costa de otros puede, finalmente, dar al traste con ella. Por tanto, el equilibrio y viabilidad de la empresa y de su equipo de dirección corren peligro por dos circunstancias. La primera, que se falle en el logro de un nivel mínimo de resultados y, la segunda, que se obtengan niveles excepcionalmente altos de satisfacción en uno o más objetivos siempre que esto suponga no alcanzar la zona de tolerancia en otros. Claro está que si este peligro no existe, esta segunda circunstancia no es motivo de alarma (Figura 1.3).

Por tanto, una empresa debe adoptar una perspectiva de gestión múltiple que permita reconciliar las divergencias y conflictos de intereses entre los grupos participantes y satisfacer, cuando menos en una zona de tolerancia o banda de resultados aceptable, a todos y cada uno de ellos.

FIGURA 1.3  
GRUPOS PARTICIPANTES EN LA EMPRESA Y SUS EXPECTATIVAS



Fuente: Doyle (1994).

## 2. La estrategia y el marketing

Aunque el concepto de estrategia ha sido estudiado desde diversos enfoques y disciplinas, existe un gran consenso sobre el enorme valor que genera en la adaptación de la empresa a las contingencias del mercado, en particular, y del entorno, en general. Para lograr esta adaptación, la estrategia se ejecuta desde muy diversos niveles organizativos (Varadarajan y Clark, 1996).

### 2.1. Niveles organizativos y estrategia

La “estrategia corporativa” se refiere a la toma de decisiones al más alto nivel de la empresa. En general, con ella se trata de dar respuesta a la pregunta: ¿en qué tipo de negocios vamos a participar? Esto implica, entre otras, la adopción de las decisiones relativas a la diversificación hacia nuevos negocios o la

retirada de otros. La “estrategia de negocios”, por su parte, es generalmente explicitada en términos de logro y mantenimiento de una ventaja competitiva en el mercado en el que opera la empresa en cada uno de sus negocios. La principal preocupación a este nivel es el aprovechamiento de las habilidades y recursos distintivos de la empresa y la coordinación e integración de los esfuerzos de las diferentes funciones en orden al logro de los objetivos propuestos. La definición de la “estrategia a nivel funcional” es mucho menos clara. Dejando a un lado los autores que piensan que a este nivel no se pueden adoptar estrategias, ya que falta un panorama global del conjunto de la empresa, otros enfoques la consideran como la búsqueda de la maximización de los recursos asignados a esa función. Por ejemplo, en el departamento de marketing, la estrategia consistirá en hacer una asignación óptima de los recursos entre las variables de marketing mix para ese particular negocio (Cuadro 1.2).

## 2.2. El papel del marketing en los diferentes niveles organizativos

El marketing juega un papel relevante en el conjunto de la estrategia de la empresa. En la práctica, la distinción que se establece entre estrategia de un negocio y estrategia de marketing tiende a desaparecer (Jain, 1986); incluso autores como Morris y Pitt (1994) especulan con que pueden llegar a ser una unidad; en la misma línea se posiciona McKenna (1991) cuando afirma que “marketing es todo”. Tal grado de interconexión probablemente tenga su origen en la circunstancia de que de todas las estrategias, las de marketing y la de negocios son las que mayores concomitancias presentan.

Una organización enfocada estratégicamente se ve a sí misma como parte de un sistema abierto y con su futuro dependiendo de la naturaleza del medio al que se enfrenta; y es la función de marketing la que aporta la información necesaria para competir en ese medio. Se constituye así en el nexo de unión entre el entorno y la empresa y en un válido interlocutor estratégico dentro de la empresa. El marketing es la primera línea de combate en la definición y ejecución de la estrategia de negocios.

Hay tres aspectos del contexto estratégico de un negocio donde una perspectiva de marketing ofrece una distinta si no dominante visión. Estos son: la elección de los negocios y con ello de las actividades que se van a realizar en el seno de la organización, el análisis del comportamiento competitivo y el proceso de recolocación de recursos en ese negocio. En un entorno competitivo y some-

tido a cambios permanentes, la razón que ha de guiar la primera elección debe ser el reconocimiento de la importancia de las necesidades, creencias, comportamientos y valores de los grupos de consumidores a los que la empresa desea llegar –actividad específica de la función de marketing– y, junto a ello, la evaluación de sus propias posibilidades.

CUADRO 1.2  
**LA ESTRATEGIA EN DIFERENTES NIVELES ORGANIZATIVOS**

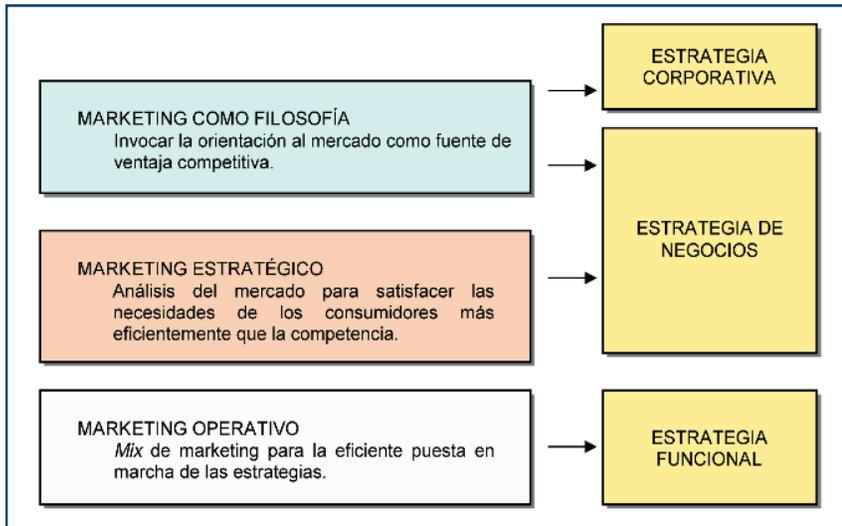
<b>Estrategia corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir la cartera de negocios con la que se va a operar en el mercado.</li> <li>• Determinar los objetivos específicos asignados a cada negocio</li> <li>• Proceder a la colocación de recursos entre los negocios.</li> </ul>
<b>Estrategia de negocios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de las habilidades y recursos para el logro de una ventaja competitiva en el negocio.</li> <li>• Exploración de nuevas fuentes de ventajas.</li> </ul>
<b>Estrategia funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximización de los recursos asignados a la correspondiente función.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Varadarajan y Clark (1994).

Ahora bien, a pesar de todos los vínculos entre ambas funciones, es aconsejable concretar las diferencias, delimitar las actividades para no dar la idea de que son tareas idénticas; ambas tienen campos de actuación propios y diferentes que no deben ser confundidos. Si acudimos al planteamiento tradicional del marketing como un concepto tridimensional, con una dimensión filosofía, otra de análisis y otra de acción, podemos establecer el papel que cada una de estas dimensiones juega en los diferentes niveles organizativos (Figura 1.4).

La dimensión filosofía que impera en la disciplina en la actualidad es la orientación al mercado. La adopción de una filosofía de marketing de orientación al mercado tiene una gran importancia en el proceso empresarial de creación de valor y en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. El papel del marketing de orientación al mercado es invocar a nivel corporativo y a nivel de negocios esta orientación. Ahora bien, una vez adoptada esta filosofía hay que pasar al plano de las actuaciones para concretar esa filosofía en una ventaja que genere un resultado superior. Aquí es donde entra en juego el papel del marketing estratégico o función de análisis del mercado, que aporta las herramientas necesarias para la adopción de la estrategia correcta, y el marketing operativo que, mediante un adecuado *mix* de las variables de acción comercial, permite que esa estrategia genere los resultados esperados. El resto de este capítulo, trata en detalle estas dimensiones del marketing.

FIGURA 1.4  
EL PAPEL DEL MARKETING EN LA ESTRATEGIA



### 3. La orientación al mercado

Una crítica que frecuentemente se hace al enfoque de recursos es que se centra en definir lo que es un recurso y evita especificar cuáles son exactamente los recursos de una empresa. Una razón de porqué en marketing no se ha adoptado con vigor este enfoque quizá sea la ausencia de una clasificación generalmente aceptada de los recursos, en general, y de los de marketing, en particular. Para favorecer su aplicación será de gran ayuda identificar esos recursos que desde la función de marketing se pueden potenciar como fuente de ventaja competitiva.

En esta línea, como un recurso empresarial fundamental para la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se sitúa la orientación al mercado (Hult y Ketchen, 2001). La determinación de la orientación al mercado como elemento central de la filosofía de la dirección apoyada en el concepto de marketing, se puede afrontar desde una doble perspectiva (Homburg y Plfesser, 2000): cultural y comportamental. La primera hace referencia a los valores, creencias y conocimientos relativos al mercado que comparte el conjunto de la organización; la segunda nos remite a las acciones basadas en la interpretación de la información sobre el mercado.

Para tener un panorama completo de la amplia literatura que ha generado este concepto, además de los componentes conceptuales, que expondremos tan-

to desde una perspectiva cultural como comportamental, no podemos pasar por alto la existencia de una serie de factores determinantes de la orientación al mercado. Pero, fundamentalmente, para entender la importancia de este concepto, no podemos pasar por alto sus consecuencias o resultados sobre la empresa (Figura 1.5).

FIGURA 1.5  
ESQUEMA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO



### 3.1. Marco conceptual de la orientación al mercado

#### 3.1.1. Perspectiva cultural

Desde este primer enfoque, la orientación al mercado se define como una cultura organizativa que genera las actitudes necesarias para la creación de un valor superior para los consumidores. Esta cultura ayuda a crear un ambiente que maximiza las oportunidades de aprendizaje del mercado y la disposición a compartir la información. Las dos propuestas pioneras que se ajustan a este enfoque son las de Narver y Slater (1990) y Deshpandé et al. (1993).

La propuesta de Narver y Slater (1990) fundamenta la orientación al mercado en la conjunción de tres componentes: la orientación al consumidor, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional. Por coordinación interfuncional se entiende la participación conjunta de todas las funciones y recursos de la empresa con el objetivo de crear mayor valor para los clientes. Incluye la difusión dentro de la organización de la información sobre el mercado, la integración de funciones de la empresa en la formulación de su estrategia y la participación de las diferentes funciones, con sus respectivas perspectivas, en la evaluación de las necesidades del mercado. Narver y Slater (1990) consideran que la diseminación de la información relativa al consumidor y a la competencia debe ser capaz de provocar la motivación suficiente para propiciar la coordinación interfuncional que genere beneficios a largo plazo. La orientación al mercado supone la adopción de una perspectiva de análisis a largo plazo, tanto con relación a los

beneficios que proporciona, como al tiempo necesario para la implantación de las tres orientaciones que la integran.

En el Cuadro 1.3 se presentan los 15 ítems de la escala de medición de la orientación al mercado testada por estos autores. El contraste realizado revela la existencia de efectos positivos y significativos de la orientación al mercado sobre los resultados.

CUADRO 1.3  
**ESCALA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO SEGÚN NARVER Y SLATER (1990)**

**Orientación al consumidor**

- Los objetivos de nuestro negocio están enfocados hacia la satisfacción del consumidor.
- Constantemente supervisamos nuestro nivel de compromiso con las necesidades de los consumidores.
- Las estrategias están guiadas por nuestras creencias sobre cómo crear un valor superior para los consumidores.
- Nuestra estrategia para el logro de una ventaja competitiva se apoya en el conocimiento de las necesidades de los consumidores.
- Medimos la satisfacción del consumidor sistemática y frecuentemente.
- Prestamos una atención estrecha al servicio postventa.

**Orientación al competidor**

- La empresa dispone de la información relativa a la competencia.
- Respondemos rápidamente a la acciones de los competidores.
- Los vendedores de la empresa comparten información regularmente sobre las estrategias de los competidores.
- Se discuten frecuentemente las fortalezas y estrategias de los competidores.
- Los objetivos de la empresa buscan el logro de ventajas competitivas sostenibles.

**Coordinación interfuncional**

- Todas las funciones tienen contacto con los clientes.
- Compartimos recursos con otras unidades de negocio.
- Todas nuestras áreas funcionales están integradas en el servicio a las necesidades de nuestros mercados objetivo.
- Los departamentos (o funciones) comparten toda la información.

La propuesta de Deshpandé *et al.* (1993) está considerada como análoga a las otras de orientación al mercado. Sin embargo, para referirse a ella, se ha escogido el término “orientación al consumidor”, argumentando que no consideran adecuado situar al mismo nivel la orientación a la competencia y la orientación al consumidor. La empresa, a su juicio, debe primar los intereses del consumidor en orden a lograr una ventaja competitiva, aunque sin excluir a otros *stakeholders*. En esta propuesta se insiste en la idea de que la mera recogida de infor-

mación sobre las necesidades de los consumidores actuales y potenciales es insuficiente si no se consigue enraizar en la empresa un conjunto de valores y creencias que refuercen el enfoque sobre el consumidor.

A pesar de que puede considerarse una definición de orientación al mercado más estrecha que la de Narver y Slater (1990), realmente ha dado lugar a una ingente literatura y se ha constatado la correlación existente con el resto de escalas del mismo concepto. La escala propuesta para medir la orientación al consumidor se presenta en el Cuadro 1.4. La aplicación de esta escala en países como Alemania, Francia, India, Vietnam o China, ha contribuido a la generalización cross-nacional del concepto de orientación al mercado.

CUADRO 1.4  
**ESCALA DE LA ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR SEGÚN DESHPANDÉ  
*et al.* (1993)**

- Regularmente medimos el servicio prestado a nuestros consumidores.
- El desarrollo de nuestros productos está basado en la información sobre los consumidores y el mercado.
- Conocemos bien a nuestros competidores.
- Sabemos lo que nuestros consumidores valoran de nuestros productos.
- Estamos más enfocados al consumidor que nuestros competidores.
- Competimos basándonos en la diferenciación.
- Los intereses de los consumidores son prioritarios, incluso sobre los de los propietarios.
- Nuestros productos son los mejores en nuestros negocios.
- Creemos que nuestro negocio existe fundamentalmente para servir al consumidor.

### 3.1.2. Perspectiva comportamental

Desde la perspectiva comportamental la orientación al mercado es asimilable al procesamiento de la información del mercado. Dentro de este enfoque se sitúa la propuesta de Kohli y Jaworski (1990), quiénes conceptúan la orientación al mercado en torno a tres elementos: la generación de inteligencia de mercado, su diseminación por el conjunto de departamentos y la respuesta de toda la organización.

La generación por parte de la organización de una inteligencia de mercado es un proceso que va más allá de la mera recogida y tratamiento de la información referente a las necesidades y preferencias de los consumidores; incluye, además, el estudio de los factores exógenos (competidores, tecnología, regulación gubernamental...) que influyen en esas necesidades y preferencias actuales y que seguramente incidirán en las futuras. La generación de inteligencia de mercado

excede la mera realización de investigaciones y otros estudios formales, ya que implica, también, la utilización de mecanismos informales de comunicación con el cliente y su entorno. Cualquier departamento, no sólo el de marketing, puede y debe obtener información sobre el mercado y la competencia.

Con la información disponible, la organización debe proceder a su diseminación hasta impregnar a todos y cada uno de los departamentos, así como a los individuos que los integran. Se trata así de abrir la posibilidad de que los departamentos trabajen en común para facilitar el concierto de las diferentes funciones empresariales. Un papel destacado en el desempeño de esta función es el que representa la comunicación horizontal o flujo lateral de información intra e interdepartamental.

La respuesta de la organización nos remite al conjunto de acciones que tienen lugar a partir de la inteligencia generada y diseminada internamente sobre las necesidades y deseos de los consumidores, las estrategias de la competencia y los factores ambientales. Esencialmente, esta respuesta toma la forma de mercados seleccionados y de productos y servicios diseñados para satisfacer las necesidades actuales y futuras de tales mercados. Kohli, Jaworski y Kumar contrastaron una escala de 20 ítems con objeto de medir el nivel de orientación al mercado de las empresas (Cuadro 1.5).

CUADRO 1.5  
**ESCALA MARKOR PARA LA MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO**

**Generación de inteligencia de mercado**

- Nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para pergeñar los productos y servicios que necesitarán en el futuro.
- Hacemos investigaciones de mercado.
- Detectamos rápidamente los cambios en las preferencias de nuestros consumidores.
- Preguntamos, al menos una vez al año, sobre la calidad de nuestros productos y servicios.
- Estamos muy pendientes de los cambios en la industria (competencia, tecnología, regulación...).
- Revisamos periódicamente como afectan los cambios de nuestro entorno a los consumidores.

**Diseminación de la inteligencia de mercado**

- Celebramos encuentros interdepartamentales para discutir las tendencias del mercado.
- El personal de marketing dedica tiempo a tratar con otras áreas funcionales las futuras necesidades de sus consumidores.
- Los hechos más importantes que ocurren con los grandes consumidores son rápidamente conocidos por toda la empresa.
- Los datos sobre la satisfacción de los consumidores son difundidos regularmente por todos los niveles organizativos.
- Cuando algún departamento dispone de datos fundamentales sobre los competidores rápidamente se lo comunica a los otros.

CUADRO 1.5 (cont.)

**ESCALA MARKOR PARA LA MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO****Respuesta de la empresa**

- Las decisiones que se toman para responder a los cambios en los precios de los competidores son contingentes con la situación.
- No se ignoran los cambios en las necesidades de los consumidores.
- Periódicamente se revisan los productos en desarrollo para asegurarse que están en línea con las necesidades de los consumidores.
- La respuesta a los cambios en el entorno empresarial se planifica entre varios departamentos.
- Se da una respuesta inmediata a las campañas de los competidores hacia nuestros consumidores.
- Las actividades de los diferentes departamentos están bien coordinadas.
- Se atienden las reclamaciones de los clientes.
- Se ejecutan a tiempo los planes de marketing.
- Cuando se detecta que los consumidores desean la modificación de un producto o servicio, los departamentos implicados hacen los esfuerzos concernientes para llevarlo a cabo.

*Fuente:* Kohli, Jaworski y Kumar (1993).

### 3.2. Consecuencias de la orientación al mercado

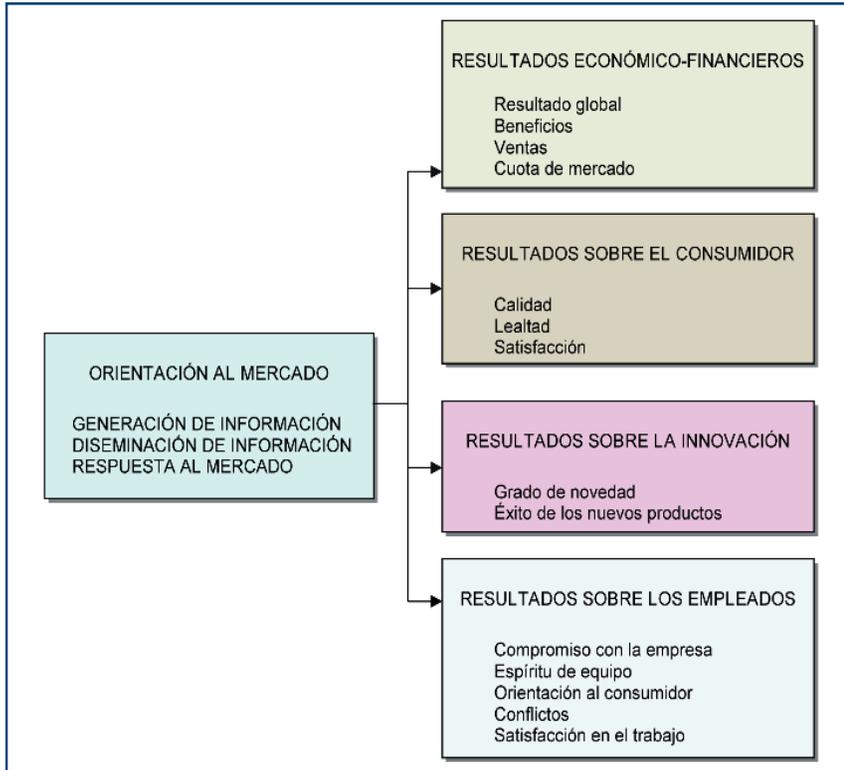
Las consecuencias o resultados que la orientación al mercado puede tener sobre la empresa pueden organizarse en cuatro grandes categorías de variables (Jaworski y Kohli, 1996): resultados económico-financieros, resultados sobre el consumidor, resultados sobre la innovación y resultados sobre los empleados (Figura 1.6).

La medición de los resultados económico-financieros normalmente se realiza tanto con variables que reflejan el resultado una vez descontados los costes, por ejemplo, el beneficio, como con variables relacionadas únicamente con los ingresos, como las ventas o la cuota de mercado. Junto a estas variables, se utilizan medidas globales del éxito, basadas en la comparación con los objetivos de la empresa o con los resultados de los competidores.

Las consecuencias sobre el consumidor incluyen la calidad percibida de los productos y servicios de la empresa, la lealtad y la satisfacción del consumidor. La orientación al mercado contribuirá a reforzar la calidad percibida por cuanto se plantea con el objetivo de crear y mantener un valor superior para el consumidor (Brady y Cronin, 2001). Además, las empresas orientadas al mercado, bien posicionadas para anticiparse a las necesidades del mercado, verán reforzada la satisfacción y la lealtad de sus consumidores.

Las consecuencias sobre la innovación incluyen el grado de novedad o habilidad para crear e implantar nuevas ideas, productos y procesos, así como el pro-

FIGURA 1.6  
**CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO**



Fuente: Kirca *et al.* (2005).

pio resultado de los nuevos productos, esto es, su nivel de éxito en términos de cuota de mercado, ventas o rentabilidad (Im y Workman, 2004). La orientación al mercado debe conducir a reforzar la innovación y mejorar el éxito de los nuevos productos porque supone una continua y proactiva disposición hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores y enfatiza el uso de la información para dar respuesta a las demandas del mercado (Han *et al.*, 1998).

La aceptación de la cultura propia de orientación al mercado, así como el desarrollo de los comportamientos organizativos que le son propios debe provocar beneficios psicológicos y sociales en los empleados como, por ejemplo, un mayor compromiso con la empresa, un reforzamiento del espíritu de equipo, una mayor motivación por la satisfacción del consumidor o un nivel más alto de satisfacción en el trabajo. A la vez, debe servir de ayuda en la reducción del número de conflictos y de los efectos negativos que tales conflictos tienen sobre los trabajadores de la empresa.

En el meta-análisis realizado por Kirca *et al.* (2005) se apunta la existencia de 355 efectos en los que se relaciona la orientación al mercado con alguna de las consecuencias antes citadas (Cuadro 1.6). Las correlaciones medias indican la existencia de efectos significativos en el sentido planteado y son consistentes con los resultados del meta-análisis de Cano *et al.* (2004). De cualquier forma, no todas las relaciones potenciales se han estudiado con igual intensidad; el grupo de efectos tratados con mayor frecuencia es el que hace referencia a las magnitudes económico-financieras (un 51% del total), sin embargo, sólo un 10% del total trata el grupo de variables de consecuencias sobre el consumidor.

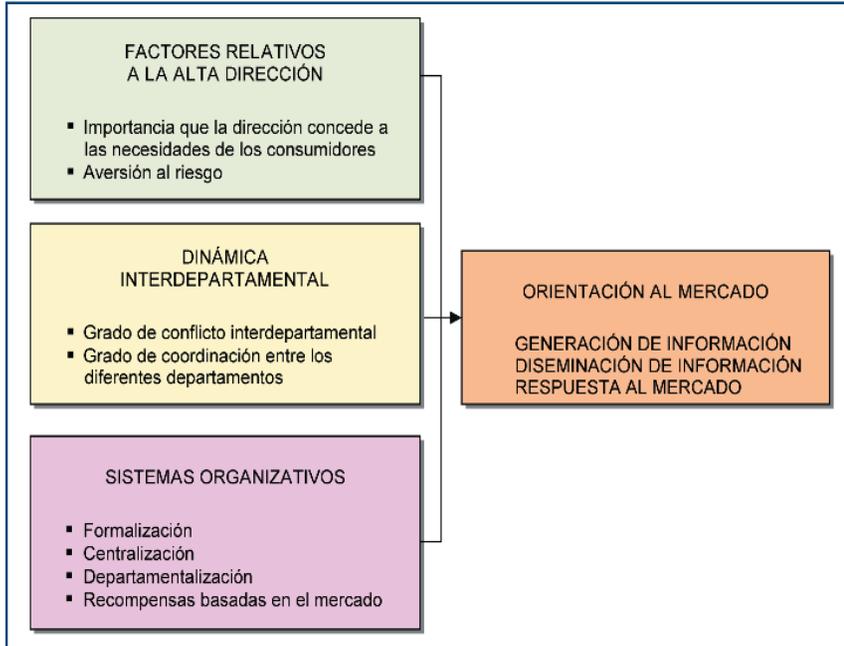
### 3.3. Determinantes de la orientación al mercado

Consideramos como determinantes de la orientación al mercado a aquellos factores que favorecen o dificultan su implantación. La propuesta más completa en lo tocante a estos factores la constituye el trabajo teórico de Kohli y Jaworski (1990) que luego fue contrastada por ellos en dos estudios diferentes (Jaworski y Kohli, 1993; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993). Estos autores proponen la clasificación de los antecedentes en: factores relativos a la alta dirección, dinámica interdepartamental y sistemas organizativos (Figura 1.7).

Los citados autores concretan el grupo de factores relativos a la alta dirección en dos específicos: la importancia que los directivos conceden a las necesidades de los consumidores y la aversión al riesgo. La idea es que a menos que la alta dirección de una organización conceda importancia a las necesidades de los consumidores es improbable que esté orientada al mercado, esto es, genere información sobre él, disemine tal información y responda con efectividad a las necesidades del mercado (Jaworski y Kohli, 1993). Los resultados de la investigación demuestran que el grado de énfasis que los altos directivos ponen en la orientación al mercado afecta a los tres factores que la componen.

Puesto que la importancia concedida a las necesidades de los consumidores va unida, con mucha frecuencia, a la siempre arriesgada operación de lanzamiento de nuevos productos que respondan a los cambios en esas necesidades, cabe conjeturar que, si la alta dirección muestra aversión al riesgo, tal actitud operará como un inhibidor de la orientación al mercado. Así ha sido corroborado por Jaworski y Kohli (1993) en lo concerniente a la implantación de una respuesta a las necesidades del mercado; no así en lo referente a los componentes generación y diseminación de información.

FIGURA 1.7

**DETERMINANTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO**

Fuente: Elaborado a partir de Kohli y Jaworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993).

La dinámica interdepartamental incluye componentes relativos al grado de conflicto y de coordinación entre los diferentes departamentos de la organización. Su repercusión en la orientación al mercado, al menos en dos de sus dimensiones –diseminación y respuesta–, se prefigura y encuentra negativa para el grado de conflicto y positiva para el grado de coordinación.

El tercer grupo de factores –sistemas organizativos– nos advierte de la existencia de ciertas características de la organización que son potencialmente capaces de interferir en la orientación al mercado. Las recogidas en la literatura se resumen en: la centralización, la formalización, la departamentalización y los mecanismos de medida y recompensa del rendimiento de los directivos. En el estudio empírico de Jaworski y Kohli (1993) tanto la formalización como la departamentalización y la centralización se presentan exiguamente relacionadas con los tres componentes conceptuales de la orientación al mercado. Las hipótesis planteadas postulaban que a mayor grado de formalización, de centralización y de departamentalización corresponden unos menores niveles de generación y diseminación de la información referente al mercado. Sin embargo, sí encontraron la relación –que ya anticipaba la literatura (Jaworski, 1988; Webster, 1988)–

entre el sistema de medida y recompensa del rendimiento de los directivos y la orientación al mercado. De esta suerte, cuando los directivos son evaluados sobre la base de la rentabilidad y las ventas a corto plazo, es probable que pasen por alto la satisfacción del consumidor, factor notable en la consecución de una orientación al mercado.

El posterior análisis de los factores determinantes en la literatura sobre orientación al mercado se ha realizado utilizando, en esencia, la propuesta de Kohli y Jaworski (1993). En el meta-análisis realizado por Kirca *et al.* (2005) se presenta el coeficiente de correlación medio obtenido en el tratamiento conjunto de los 63 efectos encontrados que relacionan los potenciales determinantes con la orientación al mercado. De forma consistente con las hipótesis tradicionalmente formuladas, se obtiene una correlación media positiva y significativa para la relación entre la orientación al mercado, la importancia que la alta dirección concede a las necesidades de los consumidores, la coordinación interdepartamental y los sistemas de recompensa basados en el mercado. Por otra parte, hay evidencias de asociación negativa entre la orientación al mercado y el conflicto interdepartamental, la centralización y la formalización (Cuadro 1.6).

CUADRO 1.6  
RESULTADOS DEL META-ANÁLISIS SOBRE LAS CONSECUENCIAS Y LOS DETERMINANTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Consecuencias	Nº efectos	Correl. media	Determinantes	Nº efectos	Correl. media
ECONÓMICO-FINANCIERAS	214	0.32*	ALTA DIRECCIÓN		
Resultado global	69	0.46*	Import. alta direcc. concede	13	0.44*
Beneficios	69	0.27*	necesidades consumidores		
Ventas	58	0.26*			
Cuota de mercado	18	0.31*			
CONSUMIDOR	43		DINÁMICA INTERDEP.		
Calidad	16	0.36*	Grado conflicto interdep.	4	0.56*
Lealtad	16	0.35*	Grado de coordinación interdep.	20	-0.28*
Satisfacción	11	0.45*			
INNOVACIÓN	60		SISTEMAS ORGANIZAT.		
Grado de creatividad	30	0.45*	Formalización	9	-0.12*
Éxito de los nuevos productos	30	0.36*	Centralización	9	-0.27*
			Recomp. basadas en el mercado	5	0.41*
EMPLEADOS	38				
Compromiso con la empresa	12	0.71*			
Espíritu de equipo	8	0.51*			
Orientación al consumidor	7	0.25*			
Conflictos	6	-0.54*			
Satisfacción en el trabajo	5	0.61*			

NOTA: \*  $p < .05$ . - Fuente: Kirca *et al.* (2005).

No nos extenderemos en los efectos moderadores, es decir, en qué medida el entorno aumenta o reduce la fuerza de la relación existente entre la orientación al mercado y los resultados, para ello pueden verse los excelentes trabajos de Marver y Slater (1994 y 2004).

## 4. Las actividades de marketing en la empresa

En el apartado anterior nos hemos referido a la principal aportación del marketing al nivel corporativo de la gestión empresarial: la transmisión al conjunto de la empresa de la necesidad de orientarse al mercado como fuente sólida de generación de una ventaja competitiva basada en el conocimiento del mercado. Además, el marketing tiene encomendadas otras actividades en la empresa. Concretamente, su gran contribución a la adopción de la estrategia a nivel de negocio se realiza desde la función de análisis del mercado o marketing estratégico. Por otro lado, se encarga del diseño de *mix* de marketing y de la ejecución de las acciones que permitirán el logro de la estrategia o marketing operativo (Figura 1.8)

FIGURA 1.8

### EL MARKETING EN LA EMPRESA



Bien es cierto que durante mucho tiempo el marketing quedó reducido a la dimensión de acción, subestimando de esta forma la dimensión análisis. No en vano el marketing operativo constituye el aspecto más visible y llamativo de la actuación comercial. Sin embargo, poner todo el énfasis en las cuestiones tácticas en detrimento de la necesaria reflexión estratégica supone la adopción de una visión excesivamente miope de la actividad empresarial con el consiguiente riesgo que esto comporta. Ambas dimensiones del marketing son necesarias, no podemos minusvalorar ninguna de ellas.

## 4.1. El marketing estratégico

El marketing estratégico, o dimensión análisis del marketing, viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia.

Brevemente enumeradas, las tareas básicas del marketing estratégico son –la definición del mercado de referencia, –el análisis dinámico del atractivo del mercado, –el proceso de segmentación, por cuanto muchas veces el mercado de referencia definido es excesivamente amplio a los efectos de su actividad operativa, –el estudio del grado de rivalidad existente, de los competidores y de la naturaleza y fuerza de la ventaja competitiva que ostenta cada competidor y, finalmente– el análisis de los modelos de cartera de productos como instrumentos que ocupan una posición central en la actividad de diagnóstico y elección de una estrategia.

Una vez que se ha hecho un diagnóstico estratégico de la situación, cuyo principal objeto es apoyar la adopción de una estrategia de marketing, procede seleccionar la estrategia que va a permitir a la empresa el logro de sus objetivos. Algunas de las clasificaciones más utilizadas son las que permiten la configuración de la estrategia de marketing a partir de tres dimensiones: los recursos destinados a la inversión, el fundamento de la ventaja competitiva que se persigue y el comportamiento competitivo.

En 1965, Ansoff planteaba una tipología que incluye las cuatro estrategias que se derivan de la combinación entre el grado de novedad del producto y del mercado: estrategias de penetración, de desarrollo del mercado, de desarrollo del producto y de diversificación. Con la estrategia de desarrollo del mercado se pretende la venta de los productos actuales en nuevos mercados. Las dos opciones específicas que permiten poner en práctica esta estrategia son, por un lado,

la entrada en otros segmentos del mercado y, por otro, la entrada en nuevos mercados geográficos, bien regionales, bien nacionales, bien internacionales. Con la estrategia de desarrollo del producto se busca potenciar los productos en los mercados habituales. Amén del potencial de éxito de las empresas innovadoras en productos, hay también empresas imitadoras prósperas; tanto que algunas superan en resultados a sus predecesoras en el mercado. Al margen de la clasificación de Ansoff, hay que señalar que no todas las situaciones son propicias para el crecimiento, existen muchas circunstancias que pueden conducir a la elección de una estrategia de retirada o desinversión en el mercado. Además de la actitud adoptada frente al crecimiento, la consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores y la actitud que se va a adoptar frente a ellos, junto con la determinación sobre la ventaja competitiva buscada, son fundamentales en el proceso de elección de una estrategia.

## 4.2. El marketing operativo

Si, como acabamos de ver, el marketing estratégico tiene como función guiar a la empresa en el proceso de adopción de las estrategias de marketing que le han de permitir conseguir sus objetivos, el marketing operativo desciende al plano de la acción para hacer frente a la puesta en marcha de esas estrategias. Desde la óptica del marketing estratégico no se niega la importancia de las acciones dirigidas a la conquista de los mercados existentes, sino que se resalta que para ser eficaz, toda actuación concreta debe ir precedida de un profundo análisis del mercado y de una rigurosa reflexión estratégica.

De forma principal corresponde a la dimensión operativa, por un lado, traducir la estrategia de marketing en una serie de decisiones tácticas, que contemplen las políticas de producto, precio, distribución y comunicación que se van a seguir para estimular la demanda y favorecer la aceptación y la compra del producto por el segmento o segmentos de mercado que constituyen el mercado objetivo de la empresa y, por otro, asignar un presupuesto a cada una de las acciones comerciales. A grandes rasgos, se trata de precisar las características del producto o servicio ofertado, de seleccionar los intermediarios a través de los cuales se ha de distribuir, de fijar un precio adecuado y de especificar los medios de comunicación de los que se va a servir la empresa para darlo a conocer y para poner de manifiesto sus cualidades distintivas.

Una vez establecida la política comercial más adecuada el paso siguiente consiste en ejecutar el plan de marketing. En el proceso de ejecución se precisa

de la coordinación de la estructura organizativa, los recursos humanos, los procesos de dirección y la cultura empresarial. A continuación, es necesario controlar su cumplimiento y comprobar si se están alcanzando los objetivos. El proceso de control implica la medición de los resultados de las acciones emprendidas, el diagnóstico del grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, la adopción de las oportunas medidas correctoras.

Para finalizar, en el Cuadro 1.7 presentamos esquemáticamente algunas de las principales diferencias entre ambas dimensiones.

CUADRO 1.7

**DIFERENCIAS ENTRE EL MARKETING ESTRATÉGICO Y EL MARKETING OPERATIVO**

VARIABLES	MARKETING ESTRATÉGICO	MARKETING OPERATIVO
<b>Actividades principales</b>	Análisis del mercado y elección de la estrategia de marketing	Diseño, ejecución y control de un plan de marketing en el que se concreta la estrategia elegida
<b>Nivel organizativo de trabajo</b>	Negocio (producto-mercado)	Funcional
<b>Horizonte temporal</b>	Largo y medio plazo	Medio y corto plazo
<b>Regularidad</b>	Decisiones irregulares	Decisiones regulares
<b>Naturaleza de la actividad</b>	Poco estructurada	Estructurada
<b>Riesgo</b>	Elevado	Menor
<b>Incertidumbre</b>	Alta	Menor
<b>Facilidad de la evaluación</b>	Difícil	Más fácil
<b>Resultado</b>	Eficiencia	Eficacia
<b>Estilo de dirección</b>	Proactivo	Reactivo

# **Mercado de referencia, segmentación y posicionamiento estratégico**

1. Concepto de producto
  - 1.1. Evolución del concepto de producto
  - 1.2. Implicaciones del concepto de producto centrado en las necesidades del consumidor
2. Mercado de referencia, mercado relevante y producto-mercado
  - 2.1. Definición del mercado de referencia
  - 2.2. Estrategias de cobertura y redefinición del mercado de referencia
3. Proceso de segmentación del mercado
  - 3.1. Concepto de segmentación
  - 3.2. Criterios y métodos de segmentación
4. Selección del mercado objetivo
  - 4.1. Evaluación de los segmentos
  - 4.2. Estrategias de cobertura de los segmentos del mercado
5. Posicionamiento estratégico
  - 5.1. Concepto y tipos de posicionamiento
  - 5.2. Posición de los competidores, dimensiones competitivas y posición de los consumidores

El análisis estratégico de mercado tiene como primera fase la correcta definición y delimitación del escenario donde la empresa va a competir: el mercado de referencia. Asumimos que las empresas ya no son meras productoras de bienes y servicios, sino que generan la utilidad y el valor demandado por los consumidores; estas ideas son básicas para entender la actual noción de mercado. Por ello, la primera parte del capítulo está dedicada a explicar la evolución experimentada en el concepto de producto. Posteriormente, se procede a la definición de producto-mercado, mercado de referencia, mercado relevante y segmentación del mercado. Una vez estudiada la segmentación del mercado, se analiza el posicionamiento que ha de facilitar el desarrollo de una estrategia de marketing.

## 1. Concepto de producto

### 1.1. Evolución del concepto de producto

Parece no haber excepción entre los autores y documentos consultados: todos otorgan al producto categoría de primera variable de marketing. Sirvan los siguientes ejemplos: *El producto es la piedra angular de la estrategia de marketing, ya que su situación condiciona la actuación de la empresa con las restantes variables* (Cruz Roche, 1990); *La noción de producto considerado como un conjunto de atributos es central en el planteamiento del marketing estratégico* (Lambin, 1995).

La idea de producto, aparentemente sencilla (el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua lo define como «*cosa producida*»), no lo es tanto si enjuiciamos las múltiples acepciones del concepto y su evolución en el tiempo. Podríamos decir que es uno de esos términos en los que pesa más su historia que la propia definición.

**Producto centrado en sí mismo.** En un sentido muy limitado del término, el producto es un conjunto de atributos o características tangibles unidas en una forma fácilmente reconocible e identificable. Es ésta la idea que frecuenta un gran economista del pasado, A. Marshall<sup>1</sup>, cuando define los productos como un conjunto de bienes de naturaleza tecnológica similar. Consecuencia directa de este acercamiento a la idea de producto es, por ejemplo, la conclusión de que un televisor Sony es el mismo producto que un televisor Thompson. La anterior definición, fundamentada en las características o atributos físicos, nos acerca a la filosofía del primer enfoque en el concepto de producto, el concepto *centrado en el aspecto físico-técnico* o concepto de *producto centrado* en sí mismo.

**Producto-marca.** En un estadio siguiente, una interpretación más amplia permite reconocer como diferentes a dos productos con identidades físicas comunes, aun cuando la única o principal distancia entre ellos sea la procedencia de diferentes empresas y, por tanto, la presencia de diferentes marcas. Con todo, esta definición sigue siendo demasiado limitada para expresar la amplitud del concepto; se queda a medio camino entre las definiciones clásicas y las exigencias que imponen las nuevas filosofías de marketing.

**Producto centrado en las necesidades del consumidor o producto-servicio.** Más allá de las diferencias en la marca, en los mercados actuales no siempre que adquirimos productos físicamente idénticos estamos comprando productos iguales. Un frigorífico AEG, adquirido en un hipermercado sobre la base de un pago al contado y transporte por cuenta del cliente, es un producto diferente de un modelo idéntico comprado a crédito y transportado por la tienda de electrodomésticos que ejerce de instaladora y vendedora. Este concepto más avanzado de producto pone su énfasis en los servicios añadidos y permite una definición más ajustada y útil para nuestros propósitos.

Para Stanton (1992) el producto es *«un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen el envase, el color, el precio, la calidad y la marca, más los servicios y la reputación del vendedor, y que puede ser un bien tangible, un servicio, un lugar, una persona o una idea»*. Y sigue diciendo: *«Por lo tanto, en esencia, los consumidores compran algo más que un grupo de atributos físicos. Adquieren la satisfacción de sus deseos bajo la forma de los beneficios del producto»*. Según Kotler (1992): *«Un producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad»*. Ambas aproximaciones admiten

---

<sup>1</sup> Puede consultarse en MARSHALL, A. (1949): *Obras escogidas*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 3-17.

una posible valoración subjetiva y diferente por parte de cada consumidor de un mismo producto, según la mayor o menor necesidad que tengan de unos u otros servicios. Estas dos definiciones, conceptualmente idénticas, integran tanto el punto de vista del fabricante (oferta) como el del consumidor (demanda), y se engloban en una nueva filosofía del producto.

A partir de esto derivamos una idea fundamental para la gestión de marketing: el consumidor cuando adquiere un producto busca un conjunto de servicios, que, en forma de atributos o características, le proporcionen utilidad (satisfacción). Lo que el comprador busca no es el bien, sino el servicio o conjunto de servicios que el bien es susceptible de prestar. Esta idea, con claras implicaciones en la noción de producto, ha permitido acuñar el término de producto *centrado en las necesidades del consumidor o producto-servicio*.

**Producto-consumidor.** Llevando al extremo en la definición anterior la importancia de las percepciones del consumidor en la satisfacción que le genera el producto, se podría proponer como unidad de definición el binomio producto-consumidor: «*Un conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades*» (Martín Armario, 1993). Debemos señalar que la clave de esta definición está en la palabra cree, su significado nos permite hablar de un producto distinto por cada consumidor que lo percibe como diferente. Esta propuesta es similar a la que ya recogen Schewe y Smith (1982) según la cual *la diferencia real entre los productos se produce en la mente de los consumidores*. Ya no son importantes los atributos que realmente tiene el producto, sino los que el consumidor considera, percibe o cree que tiene. En este caso podríamos afirmar que cada demandante tiene el monopolio absoluto del producto que demanda. Cada consumidor posee una única y exclusiva valoración de una misma realidad, de un mismo producto.

Pues bien, y aunque ésta pueda ser una definición acertada, dado que no resulta operativo para la gestión empresarial considerar como unidad de análisis al consumidor individual, nos quedamos para la exposición subsiguiente con el concepto de *producto-servicio*.

## 1.2. Implicaciones del concepto de producto centrado en las necesidades del consumidor

Es claro que lo que el consumidor compra no es el bien físico, sino el servicio capaz de producir satisfacción; parece evidente, por tanto, que los productos físi-

cos son esencialmente vehículos que proporcionan servicios y, a través de ellos, satisfacciones. Si la importancia del producto para el consumidor radica en su capacidad para producir satisfacción a partir de unos atributos, convengamos en que ésta no es una particularidad sólo de los bienes, sino también de las personas, lugares, actividades, organizaciones e ideas; en sentido genérico, cualquier cosa que pueda ser ofrecida al mercado para satisfacer una necesidad puede ser considerada un *producto*.

Las fronteras entre todas las entidades antes mencionadas se nos presentan borrosas. Lo concebido como producto en su acepción más estricta, por su esencia tangible, se acompaña inevitablemente de servicios e ideas (véase en el Cuadro 2.1 el caso de IBM); mientras, los servicios, de naturaleza esencialmente intangible, cuentan entre sus atributos con elementos tangibles. Es más, en la actualidad se opera bajo el enfoque de los opuestos: las claves de la competitividad de un producto suelen estar en los servicios que lo acompañan y las de los servicios en su soporte tangible.

CUADRO 2.1

**LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN IBM**

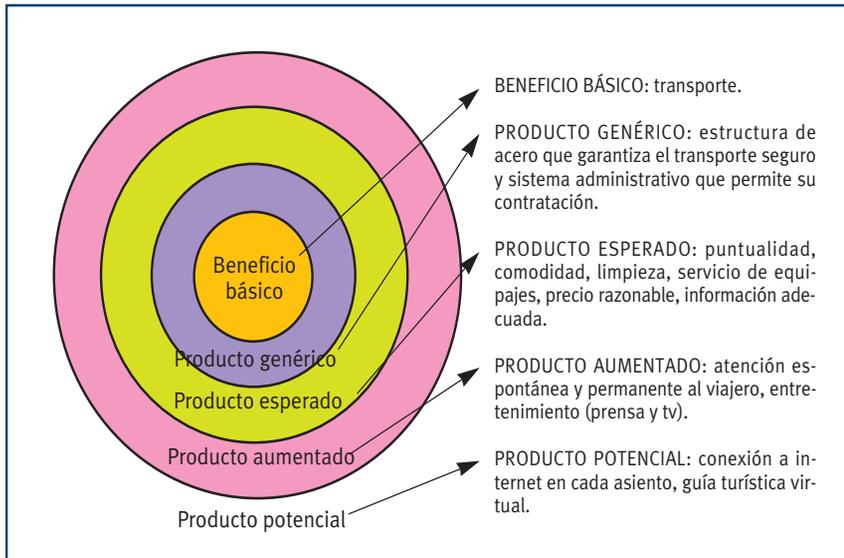
El 6% del menguante número de empleados de IBM trabaja en una fábrica. El restante 94% se dedica a varios, esto es, a servicios inmateriales e intelectuales... Hoy en día, además, incluso el 6% que trabaja en la fábrica realiza en su mayor parte tareas de servicio. La mano de obra de fábrica pasa mucho tiempo de su jornada trabajando con personas de fuera de la empresa en equipos multifuncionales que agilizan los procesos, mejoran la calidad o adaptan los productos a las necesidades de los clientes.

Fuente: Peters (1995).

En la noción de producto-servicio hay que distinguir entre el beneficio básico buscado por el consumidor y aquellos otros añadidos al principal, muchos de ellos no menos relevantes. En general, los responsables de marketing pueden ayudarse en su labor de gestión del producto de cinco dimensiones elaboradas desde la *óptica del consumidor* (Kotler, 1995) (véase un ejemplo en la Figura 2.1):

- *Beneficio básico* o ventaja esencial; es aquel servicio que realmente le interesa adquirir al cliente.
- *Producto genérico* o características técnicas que permiten la prestación de la función básica; es la versión física del producto que incorpora el beneficio básico.

FIGURA 2.1  
TRANSPORTE DE LARGA DISTANCIA DE VIAJEROS POR CARRETERA



- *Producto esperado*, incorpora los atributos o ventajas menos determinantes o menos discriminantes; es la versión del producto que ofrece el conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan.
- *Producto aumentado*, incorpora los atributos más determinantes o más discriminantes; es aquél que añade una serie de servicios y beneficios que distinguen decisivamente la oferta de una empresa de la de sus competidores; es una versión del producto que supera las expectativas mínimas (producto esperado) del consumidor.
- *Producto potencial*, comprende los atributos que ese producto podría incorporar en el futuro; estos atributos aún no son ofrecidos por el mercado.

Contemplado el producto-servicio desde la *óptica del fabricante*, definimos el concepto de *producto total* como el producto que en ese momento ofrece una empresa y que incorpora todos los atributos básicos, los esperados y algunos de los que definen el producto aumentado. Por su parte, el *producto total potencial* será aquel que la empresa espera y desea ofrecer a su mercado tras la incorporación de algún atributo potencial.

*El producto potencial* está más allá de lo concebido por el mercado actual (*producto aumentado*) y más allá de lo ofrecido por la empresa (*producto total*). Frente a la competencia actual que se establece sobre el concepto de *producto*

*aumentado*, la competencia futura se marcará sobre las dimensiones del *producto potencial*. La ruptura del mercado sólo se producirá ante la apuesta por un atributo no previsto (potencial), por un atributo no identificado por el consumidor en ninguno de los productos competidores. Es la empresa la que ha de romper por cualquier punto el círculo del *producto aumentado*, aun asumiendo un elevado riesgo de fracaso (Cuadro 2.2).

CUADRO 2.2  
**EL ÉXITO SOBRE LA BASE DE LA DESTRUCCIÓN**

La empresa mediana, grande o pequeña sufre más por exceso de insipidez que por exceso de excentricidad. Las que sobrevivan han de aprender a destruirse a sí mismas.

En uno de los trabajos publicados en *Forbes ASP*, el gurú de la tecnología George Gilder decía así: «*En una era de transición cada vez más rápida, la regla del éxito será la autofagia*». Del mismo modo, un analista de Wall Street atribuyó el fenomenal éxito de Intel a su habilidad para autodestruirse. Para una persona o unidad de Intel, el más alto logro es destronar a uno de los productos propios, hasta entonces triunfador y rentable. Intel piensa que si no supera rápidamente sus propios productos, otra empresa lo hará... Una empresa se debe autodestruir, de lo contrario corre el peligro de ser autodestruida... De forma similar, el eternamente insatisfecho director de Nike, Phil Knight, proclamaba: «*Ahora, el objetivo es inventar un juego nuevo. En estos días en que el mundo es su ostra* (frase hecha del inglés que significa tener el mundo a sus pies), *iábrala, tómelala, cómasela! Y luego búsquese otra. A todo correr*».

Y si finalmente fracasa, recuerde que F. A. Hayek definió la competencia en la economía de mercado como un «*proceso espontáneo de descubrimiento*». La competencia es costosa. Produce desechos, es decir, productos y servicios que no consiguen abrirse camino... Sólo la competencia inmisericorde y los fracasos que ella entraña pueden llevar a descubrir productos y servicios antes de que lo haga otro.

*Fuente:* Elaborado a partir de Peters (1995).

La clara apuesta de la empresa por los atributos desconocidos, bien con un origen en la invención tecnológica o en la creatividad empresarial, será una significativa fuente de ventajas competitivas, y por ende un ingrediente básico para el diseño de la estrategia de marketing.

## 2. Mercado de referencia, mercado relevante y producto-mercado

Existe un conjunto de ideas de obligada consideración en la definición de mercado cuando se pretende su correspondencia con la noción de producto-servicio:

1. Los consumidores buscan los beneficios que el producto proporciona antes que el producto en sí mismo; un producto o marca representa, esencialmente, una combinación específica de beneficios.

2. Las alternativas de compra para satisfacer una necesidad o función se definen por los consumidores a partir de sus experiencias de uso.

En consecuencia, la adopción del concepto de producto actual exige que en la definición de mercado figure el concepto de beneficio buscado por el consumidor. Bajo este supuesto, Abell (1980) añadió una tercera dimensión a las de producto y compradores: la *necesidad o función* que el consumidor busca en el producto.

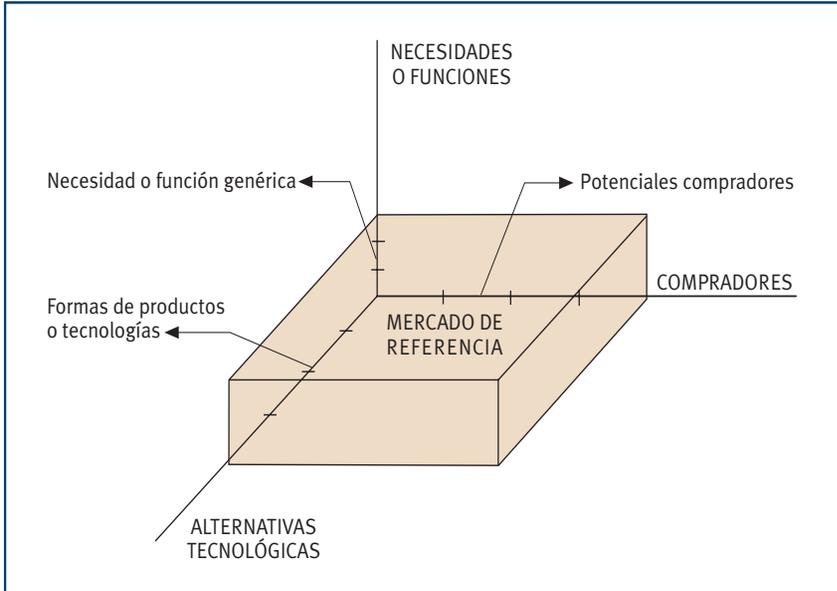
## 2.1. Definición del mercado de referencia

De este modo y con esta nueva perspectiva podríamos decir que *un mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio*. Claro es que serán objeto potencial de intercambio todos los productos –productos sustitutivos– que el consumidor estime que pueden satisfacer esa necesidad. La nueva noción de mercado se establece, entonces, en la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen una *necesidad o función* concreta del *conjunto de compradores* potenciales (véase la Figura 2.2).

Hasta aquí hemos expuesto en términos agregados la noción de mercado de referencia. Pero los compradores que desean satisfacer la misma necesidad no son homogéneos; además, los productos sustitutivos pueden ser entre sí muy diferentes tecnológicamente. Finalmente, la función genérica que desempeña un producto no es tan buscada como muchas de las funciones derivadas y añadidas a aquélla. A continuación, al objeto de hacer más operativo para la gestión empresarial el concepto de mercado de referencia, vamos a precisar el significado de las tres dimensiones y sus posibles desagregaciones o participaciones.

1. *Compradores*. Incluimos a lo largo del eje todos los compradores que buscan satisfacer la misma necesidad genérica. Ahora bien, no todas las empresas pueden competir a este nivel. En ese caso puede ser necesario dividir a los compradores en *grandes segmentos estratégicos de mercado o macrosegmentos*. Repárese en que no estamos considerando un segmento propiamente dicho, en el sentido estricto del término, sino grandes grupos de compradores que presentan significativas barreras para el movimiento de competidores. Son grandes *segmentos estratégicos* de mercado aquellos grupos de compradores que exigen cambios radicales en los programas de *marketing* como consecuencia del diferente asentamiento geo-

FIGURA 2.2  
**NOCIÓN DE MERCADO DE REFERENCIA**

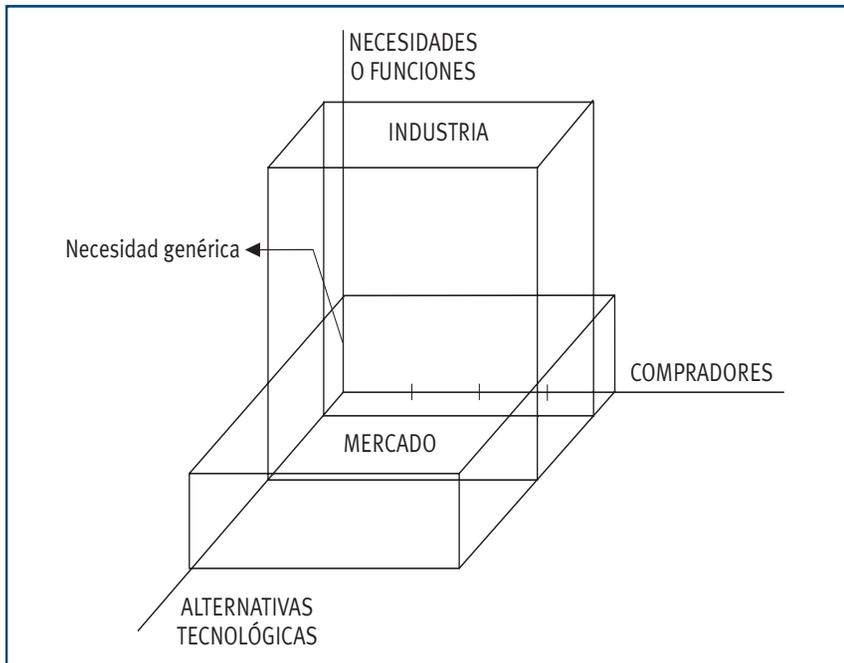


gráfico, tamaño de las operaciones, requerimientos de asistencia técnica y soporte del servicio, sensibilidad a los precios... A veces la disparidad entre estos grupos es tanta que cabe considerar un mercado de referencia propio para cada macrosegmento o segmento estratégico.

2. *Necesidades o funciones.* Se deben tener presentes las diferencias entre la *función básica o necesidad genérica* que satisface el producto y los atributos o beneficios que el consumidor puede percibir como importantes criterios de elección. No obstante, la línea de división entre funciones y beneficios no siempre es clara. La higiene dental es una necesidad básica; el sabor, el brillo, la blancura, o la forma del envase son beneficios o atributos añadidos. La definición de mercado atañe a la necesidad genérica; no obstante, para una mayor profundización cabe la subdivisión de la función genérica en los beneficios específicos que buscan los grupos de compradores.
3. *Alternativas tecnológicas.* Representan las formas o tecnologías concretas de satisfacer una necesidad genérica del consumidor y se pueden asimilar al concepto de producto contemplado desde el lado de la oferta, como un ente con unas determinadas características físicas. En relación con esta dimensión se ha definido tradicionalmente la noción de industria como el

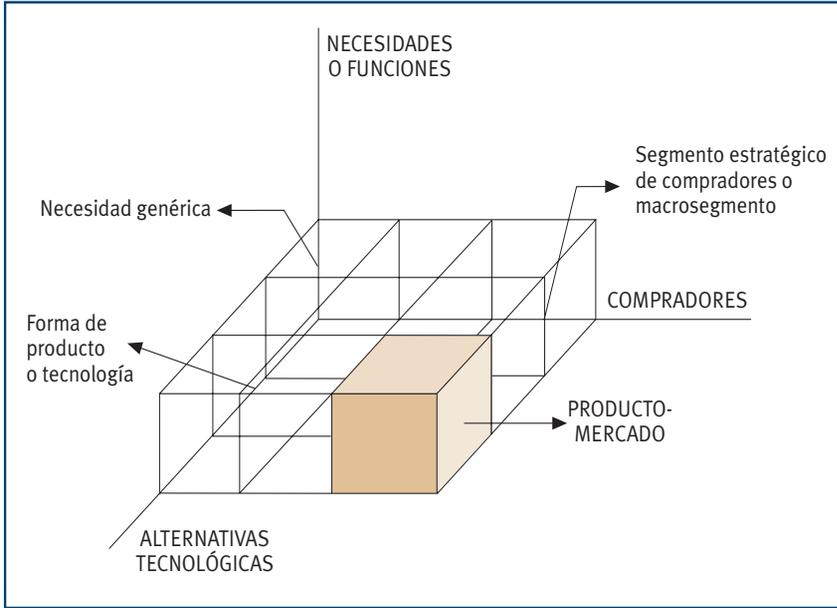
conjunto de fabricantes que, bajo una forma tecnológica concreta, responden a cualquier necesidad genérica de los compradores. Presentamos gráficamente en la Figura 2.3 las diferencias entre la noción de industria y la de mercado de referencia.

FIGURA 2.3  
**DIFERENCIAS ENTRE LAS NOCIONES DE INDUSTRIA  
 Y DE MERCADO DE REFERENCIA**



Pues bien, en la intersección entre un macrosegmento o segmento estratégico, una necesidad genérica y una tecnología específica surge el concepto de *producto-mercado* (véase la Figura 2.4).

FIGURA 2.4  
**CONCEPTO DE PRODUCTO-MERCADO**

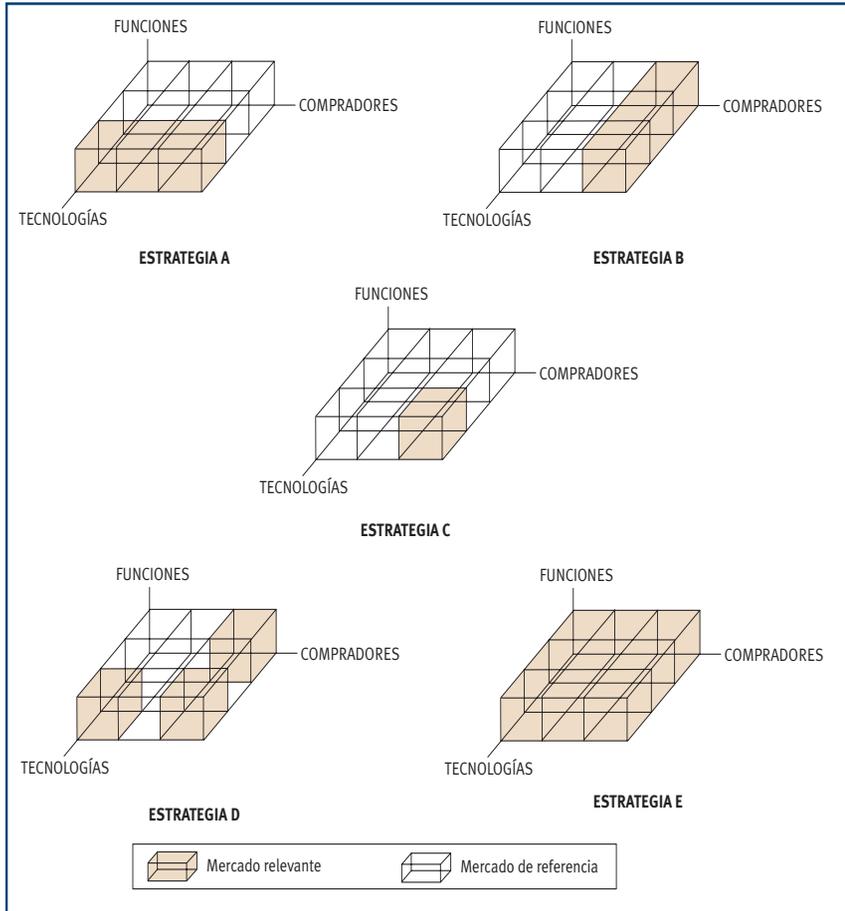


## 2.2. Estrategias de cobertura y redefinición del mercado de referencia

Determinar el mercado de referencia con relación a las tres dimensiones identificadas es clave para no incurrir en riesgos de miopía comercial, esto es, la empresa ha de incluir en su reflexión estratégica: todos los productos sustitutos, todos los grupos de compradores y la necesidad genérica que se satisface. Ahora bien, una cosa es definir el mercado a efectos de proceder a la adecuada reflexión estratégica y otra diferente considerar la posibilidad de competir en la totalidad del mercado de referencia. Es infrecuente 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 de él, en la parte del mercado de referencia que denominaremos *mercado relevante*.

Sí, para ahuyentar todo riesgo de miopía, el *mercado de referencia* es el más adecuado referente competitivo de la empresa, el *mercado relevante* es aquella parte del mercado de referencia en el que la empresa realmente compite. Las más frecuentes formas del mercado relevante, esto es, las varias estrategias alternativas de cobertura del mercado de referencia son (véase la Figura 2.5):

FIGURA 2.5  
**ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO DE REFERENCIA**

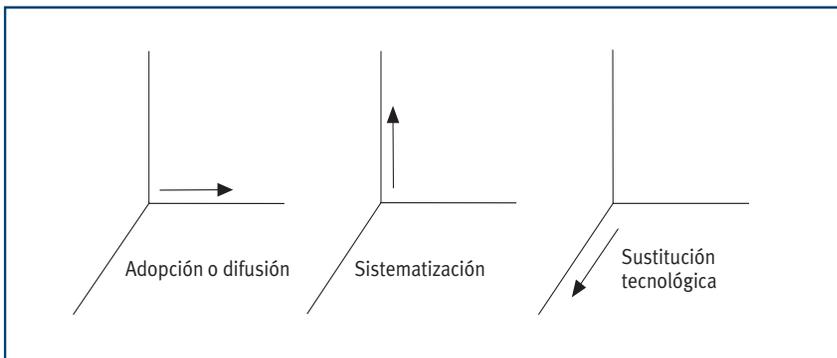


- *Estrategia A de especialización basada en la dimensión tecnología:* la empresa elige especializarse sobre una forma tecnológica específica de satisfacer a todos los grupos de compradores que buscan el mismo beneficio básico.
- *Estrategia B de especialización basada en la dimensión compradores:* la empresa opta por satisfacer una necesidad genérica de un solo grupo de compradores en todas las formas tecnológicas posibles.
- *Estrategia C de concentración en un único producto-mercado.*
- *Estrategia D de cobertura selectiva.*
- *Estrategia E de cobertura completa del mercado de referencia.*

Finalmente, cabe hacer dos consideraciones sobre la definición del mercado relevante que surgen de sendas posibilidades no contempladas hasta aquí: 1) que la empresa necesite más de un único mercado de referencia para situar todas sus unidades de negocios, y 2) que opere en una unidad inferior al producto-mercado. La primera situación se presenta cuando una misma empresa satisface dos necesidades genéricas diferentes; en consecuencia, no existe homogeneidad alguna en las dimensiones de tecnología y de compradores y no se pueden utilizar idénticos ejes en la definición del mercado de referencia. La segunda situación recoge la posibilidad de que una empresa no cubra la totalidad de un producto-mercado; tengamos presente que en las circunstancias competitivas actuales se impone la especialización.

Las tres dimensiones utilizadas en la definición del mercado de referencia nos sirven a los efectos de señalar los posibles cambios en sus límites o fronteras. Así, el mercado puede ampliarse por la entrada de nuevos grupos de consumidores (la expansión del ordenador a las escuelas de educación básica), por la redefinición de la necesidad genérica al aparecer productos que combinan la satisfacción de varias necesidades (agenda electrónica, teléfono, correo y cámara fotográfica), o a través del surgimiento de nuevas alternativas tecnológicas para satisfacer una misma necesidad (resonancia electromagnética para el diagnóstico médico). En suma, los tres frentes de ampliación son los siguientes (véase la Figura 2.6):

FIGURA 2.6

**AMPLIACIONES POSIBLES DEL MERCADO DE REFERENCIA**

Fuente: Abell (1980).

1. Un proceso de adopción o difusión hacia nuevos grupos de compradores.

2. Un proceso de sistematización que propicia la extensión del mercado hacia otras necesidades genéricas.
3. Un proceso de sustitución o cambio tecnológico o de extensión hacia nuevas tecnologías.

Esta visión tridimensional del mercado plantea serios problemas de concreción, derivados fundamentalmente de la falta de tradición de tal propuesta, de la subjetividad que se introduce con el concepto de necesidades o funciones y de la inestabilidad de los deseos y necesidades de los compradores. El resultado de todo ello ha sido la proliferación de métodos destinados a acotar el mercado de referencia tan útiles como limitados.

Desde una perspectiva amplia, se pueden clasificar en dos grandes bloques: 1) métodos basados en el comportamiento de compra o de uso de los consumidores, y 2) métodos basados en los juicios de percepciones y preferencias de los consumidores. En cualquier caso, excluimos los métodos tradicionales que no responden a nuestra idea de mercado, y que se corresponden con aquellos que utilizaban como magnitud principal para su delimitación las características físicas de los productos.

Los métodos basados en el comportamiento de compra o de uso son un buen indicador de las decisiones que los consumidores han adoptado, pero no de las que adoptarán en el futuro bajo circunstancias indeterminadas e inciertas. Presentan una debilidad endémica: el peso decisivo de lo que «era» o «es» frente a lo que «podría ser». Por tanto, su valor es mayor como guía para la planificación táctica que estratégica.

Los métodos basados en los juicios de preferencias y percepciones de los consumidores pueden dar una mejor idea sobre las formas futuras de competencia y las razones de la presente, y consecuentemente pueden servir mejor para los propósitos del análisis estratégico.

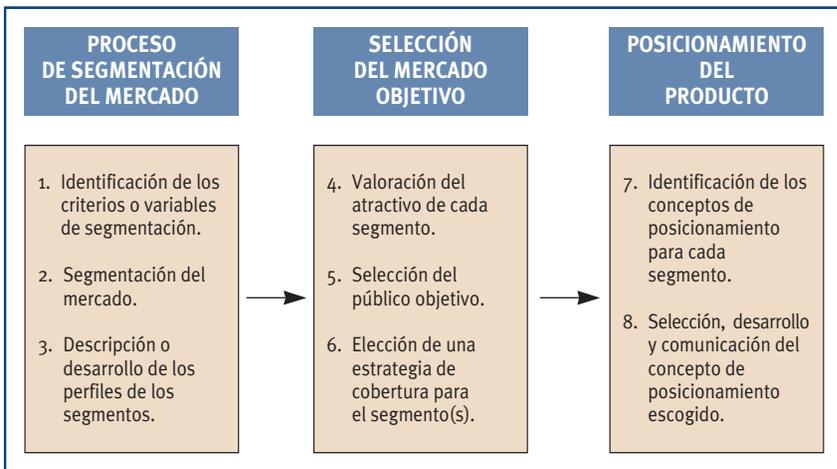
### **3. Proceso de segmentación del mercado**

Es poco frecuente ver empresas que cubran todo su mercado de referencia. Lo lógico es que trabajen sobre uno o varios productos-mercados, lo que hemos denominado mercado relevante. El nivel de análisis de mercado relevante puede ser el más adecuado para la dirección cuando trata de precisar la misión corporativa, fijar el campo de actividad de la organización, facilitar el seguimiento de los productos sustitutivos, identificar a los competidores reales y potenciales o

generar opciones estratégicas creativas; sin embargo, resulta ser demasiado global para la gestión diaria de la empresa. Digamos que es un nivel de análisis adecuado para estimular la dirección creativa y ahuyentar todo riesgo de miopía, pero poco útil para concretar la política comercial de la empresa.

En este sentido la empresa puede entender que la amplitud de su área producto-mercado es excesiva, particularmente si los consumidores que la integran son demasiado numerosos, dispersos y variados en sus exigencias. Esta situación precisa de una segunda división de los compradores en grupos homogéneos –en lo relativo a los deseos, situación de compra, actitudes, hábitos de vida, etc.– que busquen en el producto el mismo conjunto de atributos o ventajas. El reconocimiento de la heterogeneidad interna de la demanda en cada producto-mercado lleva a poner en juego las estrategias de segmentación del mercado y posicionamiento estratégico del producto. Un buen hilo conductor de uno a otro concepto es el esquema de Kotler recogido en la Figura 2.7.

FIGURA 2.7  
**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO**



Fuente: Kotler et al. (2000).

En él se muestran los tres pasos que se pueden distinguir en una concepción amplia de la segmentación de mercado. El primero es el proceso de segmentación del producto-mercado que incluye la identificación de los criterios de segmentación relevantes y la determinación y descripción de los segmentos. El segundo paso requiere la valoración del atractivo de cada grupo, la selección de aquel segmento o segmentos del mercado a los que se intenta conquistar y

la definición de una estrategia de cobertura para ellos. Finalmente, el tercer paso es la elección, desarrollo y comunicación del posicionamiento escogido.

### 3.1. Concepto de segmentación

La segmentación del mercado es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento. Es la estrategia opuesta al ejercicio del marketing de masas en el cual la empresa ofrece un producto básico para todo el mercado.

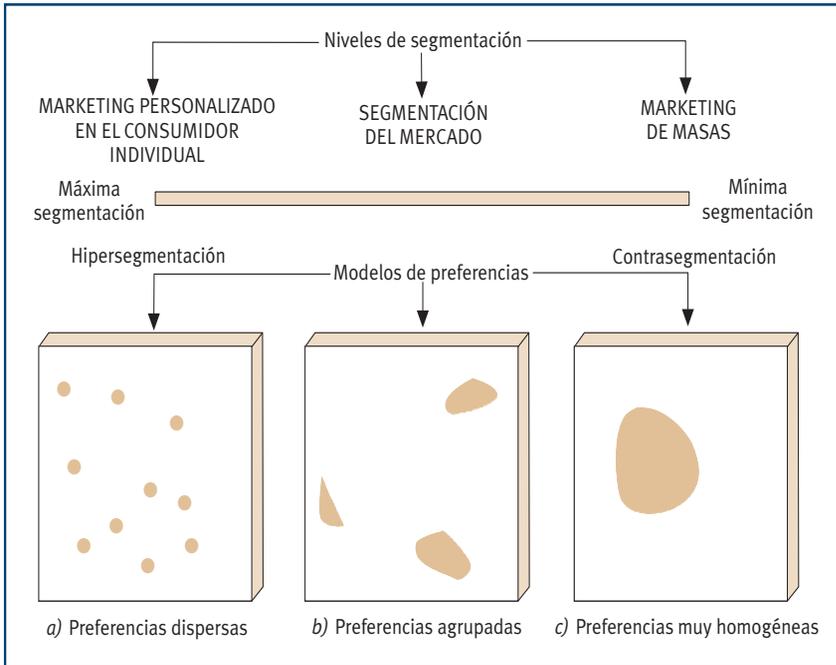
Aunque las decisiones del consumidor son altamente particulares, las empresas tienen que desarrollar una agregación útil de consumidores individuales para crear una estrategia de mercado. Obviamente, la situación ideal sería la que permitiera ofrecer un producto perfectamente adaptado a cada consumidor, pero esta actuación queda imposibilitada por los altos costes que implica. En la gran mayoría de las situaciones de compra el consumidor no estará dispuesto a soportar el precio de la total adaptación, ya que no le compensará el valor añadido que obtiene del producto.

Cabe, no obstante, hacer caso omiso de la presencia de diferentes necesidades, ignorar la existencia de segmentos en el mercado y ofrecer un producto único para la totalidad del producto-mercado. Es la solución más simple y menos costosa, pero incrementa la vulnerabilidad de la empresa a la entrada de competidores. En la actualidad, las condiciones del entorno y la virulencia de la lucha competitiva han favorecido la adopción de la segmentación.

La Figura 2.8 recoge varios niveles en el esfuerzo de marketing sobre una función continua que abarca desde la atención personalizada de las necesidades de cada uno de los consumidores –*hipersegmentación*– hasta una oferta uniforme para el conjunto agregado del mercado –*marketing de masas*–. Todos los niveles, en grados muy diversos, se observan en el mercado. Por ejemplo, las empresas fabricantes de grandes barcos o aviones han de diseñar el producto de manera específica para cada cliente. En función de la distribución de las preferencias del mercado será más adecuado un nivel u otro de segmentación.

Además de colaborar en la satisfacción del consumidor, hay que preguntarse si la segmentación del producto-mercado contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa. A pesar del innegable incremento de los costes, la segmentación

FIGURA 2.8  
**NIVELES DE SEGMENTACIÓN Y MODELOS BÁSICOS DE PREFERENCIAS DEL MERCADO**



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler *et al.* (2000).

puede ser una estrategia rentable por varias razones (Assael, 1990; Hooley, *et al.*, 2008):

1. Ayuda a identificar las mejores oportunidades de mercado, a descubrir nichos no servidos y, con ello, al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o a la extensión del rango de los existentes.
2. En productos-mercados maduros o en declive cabe la posibilidad de identificar segmentos específicos todavía en fase de crecimiento.
3. Permite establecer un orden de prioridad entre los segmentos, lo que contribuye a una mejor asignación de recursos.
4. Facilita la diferenciación de la actuación comercial de la empresa por segmentos mediante el desarrollo de programas de marketing que posibiliten una mejor adaptación a las necesidades de los consumidores, aumentando con ello la fidelización de éstos.

En suma, cuando se explota la existencia de necesidades diversas en el mercado, una mayor rentabilidad puede ser la recompensa. En todo caso, hacer caso omiso de esta posibilidad cuando los competidores directos la aprovechan para mejorar la satisfacción del consumidor y reforzar su posición competitiva es correr un elevado riesgo.

### 3.2. Criterios y métodos de segmentación

La determinación de los criterios clave para la identificación de grupos de consumidores con necesidades homogéneas es harto compleja debido a que en cualquier contexto existen innumerables variables para segmentar un producto-mercado. La elección de los criterios más prometedores para definir los segmentos raramente resultan obvios. No hay un criterio óptimo o insuperable de segmentación.

Las clasificaciones de los criterios de segmentación son numerosas. La propuesta que expondremos, en la línea de la citada anteriormente, sugiere la clasificación de los criterios en tres grandes grupos: 1) segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor (¿qué quiere?), 2) segmentación enfocada en su comportamiento (¿qué hace?) y 3) segmentación apoyada en las características del consumidor (¿quién y cómo es?). Entre las variables más frecuentemente empleadas en los tres grupos están las que se muestran en el Cuadro 2.3.

1. *Criterios relativos a los **beneficios buscados***. La segmentación basada en los beneficios buscados se apoya directamente en aquellas razones por las cuales el consumidor es atraído hacia un producto. Lo que distingue los segmentos es la importancia relativa otorgada a los atributos cuando los compradores son inducidos a hacer elecciones entre ellos. La mejor forma de identificar los segmentos para las decisiones de marketing es a partir de la definición de producto.
2. *Criterios relativos al **comportamiento***. Los aspectos del comportamiento del consumidor son preferentemente utilizados por aquellas empresas que tienen su interés puesto en el desarrollo de estrategias para las marcas y productos ya existentes y en la determinación de su política de marketing. Tanto el comportamiento de compra como el de consumo y las diferentes respuestas a los elementos de marketing son criterios de segmentación incluidos en este grupo.
3. *Criterios relativos a las **características del consumidor***. Incluimos en este grupo medidas objetivas, no específicas de marketing, como son las

características demográficas y socioeconómicas de los consumidores y medidas psicográficas como el estilo de vida y la personalidad.

CUADRO 2.3  
CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

<i>Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor</i>		– Nutrición	– Durabilidad	– Prestigio/lujo
		– Buen gusto	– Economía	– Funcionalidad
		– Salud	– Servicio	– Estilo
<i>Segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo</i>		– Marcas compradas		
		– Sensibilidad al precio		
		– Frecuencia de compra		
		– Respuesta a los elementos del marketing mix		
<i>Segmentación por características del consumidor</i>	DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS	– Renta	– Profesión	– Nacionalidad
		– Edad	– Tamaño de la familia	– Localización geográfica
		– Sexo	– Etapa en el ciclo de vida de la familia	
	– Religión			
	ESTILOS DE VIDA	– Orientado al éxito		– Aislado
		– Socialmente consciente		– Aventurero
		– Preocupado por la salud		– Innovador
		– Orientado a la familia		– Extrovertido
	PERSONALIDAD	– Agresivo		– Compulsivo
		– Sumiso		– Autoritario
		– Dominante		– Ambicioso

Fuente: Elaborado a partir de Assael (1990).

Para que un rasgo demográfico o socioeconómico sea útil a los propósitos de la segmentación tiene que implicar diferencias en el comportamiento y en última instancia, diferencias en el beneficio buscado y en las necesidades y deseos de los consumidores. La segmentación basada en el beneficio buscado se conoce como segmentación de primer orden o segmentación directa. Por otro lado, cuando la segmentación está basada en las características del consumidor es una segmentación indirecta o de segundo orden –también llamada descriptiva–, dado que el acento se pone en la descripción de los individuos que constituyen un segmento, antes que en el análisis de los factores que explican su formación.

Independientemente del criterio con que comience la segmentación, es interesante que se proceda a segmentar a ambos niveles. Algunos investigadores definen los segmentos del mercado fijándose en las características del consumidor; posteriormente observan si esos grupos de compradores buscan distintos beneficios en el producto y desarrollan respuestas diferentes. Otros investigado-

res optan por iniciar el proceso con una segmentación de primer orden y continuarla con una de segundo orden; buscan segmentos basándose en el beneficio buscado o en las respuestas de los consumidores y, una vez identificados, analizan si a cada uno de ellos se asocian unas características demográficas y socio-económicas específicas.

Los criterios de segmentación basados en los beneficios buscados por el consumidor son más adecuados que los del comportamiento, los cuales, junto a los criterios relativos a las características del consumidor, proveen de una buena ayuda para el desarrollo del programa de marketing. De particular interés resulta la correspondencia con sus principales aplicaciones prácticas propuesta por Wind (1972). Obsérvese en el Cuadro 2.4 cómo los criterios relativos a los beneficios buscados son de especial utilidad para la comprensión del mercado, el diseño de nuevos productos y el posicionamiento de los existentes y cómo los criterios de comportamiento y las características del consumidor son importantes para el diseño de la política de marketing.

Una vez establecidos qué criterios o variables de segmentación son los más adecuados para los propósitos de la empresa, es necesario acudir a métodos

CUADRO 2.4  
**APLICACIONES DE LOS CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN**

Criterios	APLICACIONES					
	Comprensión del mercado	Posicionamiento	Concepto de nuevo producto	Decisión de precio	Decisión de publicidad	Decisión de distribución
Beneficios buscados	✓	✓	✓		✓	✓
Compra y uso	✓	✓				
Necesidades	✓					
Lealtad a la marca	✓					
Preferencia del producto		✓				
Sensibilidad al precio				✓		
Exposición a los medios de comunicación					✓	
Psicográficas					✓	

Fuente: Wind (1982).

estadísticos que permitan la división del mercado en grupos homogéneos de consumidores. Los métodos que posibilitan la segmentación del mercado son los siguientes:

1. Técnicas de segmentación o diseños de segmentación a priori, según los cuales el investigador selecciona una variable a explicar antes de realizar el análisis. Posteriormente, considera diversas variables explicativas y trata de analizar cómo se relacionan con la anterior a través de un conjunto de técnicas. Las más empleadas son el método de Belson, el análisis de la varianza, la Chi-cuadrado, el método de Sonsquist y Morgan, el modelo de Canguilhem y el análisis discriminante.
2. Técnicas de tipología o diseños de segmentación a posteriori según los cuales los consumidores son agrupados de acuerdo a la similitud de sus perfiles multivariantes, sin hacer distinción entre variables explicativas y variables explicadas. Para la aplicación de estas técnicas se utiliza preferentemente el análisis de clasificación o análisis *cluster*. Este tipo de análisis se adapta a cualquier clase de medidas, continuas o discretas, de investigación objetiva o perceptual.

Lo óptimo sería disponer de una técnica que simultáneamente permitiera la identificación (característica de los diseños a priori) y la descripción (ventaja de los diseños a posteriori).

## 4. Selección del mercado objetivo

Segmentado el mercado, la empresa debe proceder a la descripción y evaluación de los segmentos, a fin de determinar su grado de atractivo, y a la selección del mercado objetivo de entre todos aquellos segmentos compatibles con los recursos y capacidades de la empresa.

### 4.1. Evaluación de los segmentos

La evaluación del atractivo de un segmento requiere del análisis del potencial de ventas, la estabilidad a medio plazo, el crecimiento, la accesibilidad, la respuesta diferenciada a la acción comercial y la adecuación a los recursos y capacidades de la empresa. Veamos cada uno de estos aspectos:

1. *Potencial de ventas y estabilidad*. El potencial de ventas o tamaño del segmento está directamente relacionado con la rentabilidad que de él se puede obtener. Los segmentos identificados deben representar un potencial sufi-

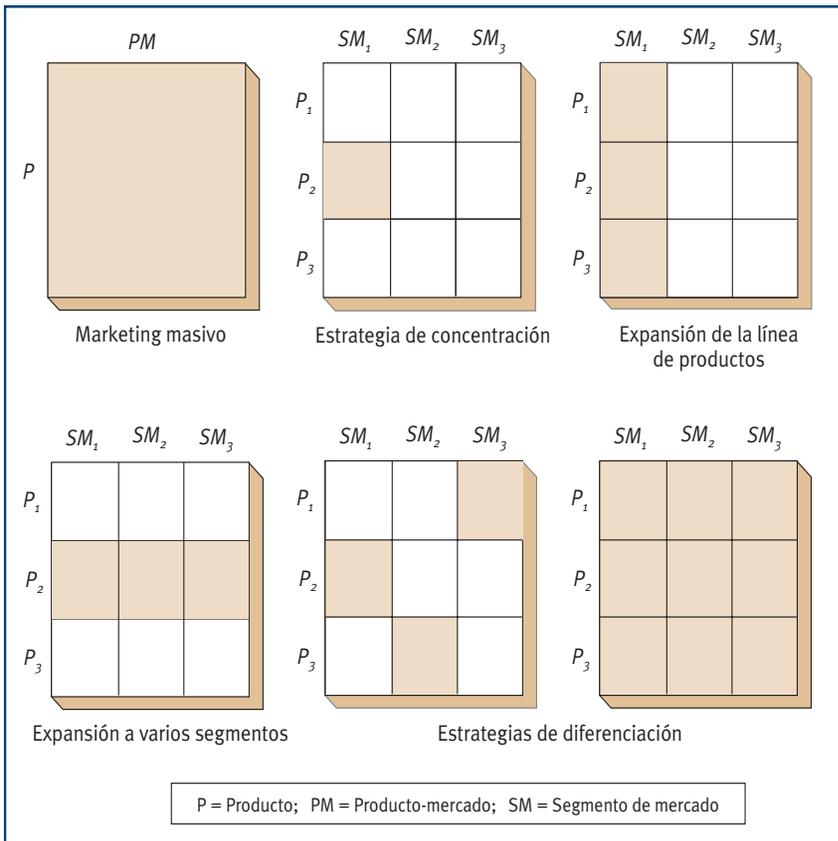
ciente para justificar el desarrollo de una estrategia de marketing específica, condición que afecta no solamente al tamaño del segmento, en términos de número o frecuencia de compras de sus componentes, sino también a su estabilidad temporal. No obstante, cabe la posibilidad de que un segmento relativamente pequeño pueda ser muy rentable si la empresa es capaz de mantener en él una fuerte ventaja frente a la competencia.

2. *Crecimiento.* Un segmento con una probabilidad elevada de atraer un gran número de consumidores en el futuro es preferible a aquel otro que se muestra estancado en un mercado maduro. No obstante, el peligro de los segmentos que crecen significativamente es que, paralelamente, crece la probabilidad de atraer competidores.
3. *Identificación y accesibilidad.* Para conocer los segmentos es preciso identificar las variables sociodemográficas de los individuos que los componen. Otro factor determinante de la oportunidad que representa un segmento es la accesibilidad a los individuos que lo integran. Los criterios sociodemográficos proporcionan la base fundamental para la elección de los medios de comunicación y los canales de distribución que han de posibilitar la llegada a los consumidores. Si un segmento no tiene ciertas características sociodemográficas distintivas, entonces la accesibilidad puede ser difícil.
4. *Respuesta diferenciada a las acciones de marketing.* Los segmentos identificados deben ser diferentes en términos de su sensibilidad a las acciones de marketing de la empresa. El criterio de segmentación elegido tiene que maximizar las diferencias entre segmentos y minimizar las diferencias entre compradores en el seno del mismo segmento, con objeto de evitar el riesgo de canibalismo que puede afectar a los productos de una misma empresa, sobre todo cuando éstos están destinados a segmentos diferentes. No obstante, la condición de homogeneidad entre los compradores de un segmento no implica necesariamente categorías de compradores mutuamente excluyentes dado que productos pertenecientes a segmentos diferentes pueden ser comprados por la misma persona, bien para otros miembros del hogar, bien para ocasiones de consumo diferentes o simplemente por el deseo de variedad. Es decir, una correcta segmentación no agrupa necesariamente a compradores, sino más bien a las situaciones de compra que efectúan éstos.
5. *Recursos y capacidades de la empresa.* Si un segmento reúne las anteriores condiciones, podemos asegurar que es atractivo. Ahora bien, cualquier segmento atractivo del mercado puede no serlo para una empresa concreta si ésta no cuenta con los recursos para hacerle frente. Antes de la elección de un segmento como mercado objetivo la empresa debe estimar los recursos y capacidades de que dispone para conquistarlo.

## 4.2. Estrategias de cobertura de los segmentos del mercado

Evaluados los segmentos previamente identificados, la siguiente fase en el proceso de segmentación es la elección de un mercado objetivo o conjunto de segmentos ajustados a los objetivos, recursos y capacidades de la empresa. Así, una vez segmentada su área producto-mercado, la empresa puede escoger la comercialización de uno o más productos en uno o varios segmentos. Fruto del cruce de estas alternativas surgen cuatro estrategias de cobertura de los segmentos del mercado (véase la Figura 2.9): la estrategia de concentración, de expansión a varios segmentos, de expansión de la línea de productos y de diferenciación.

FIGURA 2.9  
**MODELOS DE SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**



Fuente: Adaptado de Abell (1980).

*Estrategia de concentración.* El objetivo de la empresa es dirigirse a un segmento con un producto. Es una estrategia característica de pequeñas empresas especialistas con recursos limitados. Pero concentrar todos los esfuerzos en un único punto es muy arriesgado, sobre todo si una gran empresa se interesa por ese segmento, pues puede eliminar a la pequeña.

*Estrategia de expansión a varios segmentos (o de especialista en producto).* Esta estrategia consiste en especializarse en un producto y atender con él a diversos segmentos. La empresa que apuesta por esta estrategia debe asegurarse de que la entrada en un segmento nuevo no merma sus expectativas en el anterior.

*Expansión de la línea de productos (o especialista en clientes).* La empresa se dirige con varios productos –generalmente pertenecientes a una misma línea– a un único segmento suficientemente grande y rentable como para no precisar de otros. En este caso se especializa en una clase de productos.

*Estrategia de diferenciación.* Consiste en diferenciar la oferta de productos con objeto de satisfacer las necesidades de múltiples segmentos del mercado. El riesgo es considerable dada la dispersión de esfuerzos y el incremento de costes (de producción por la reducción de la cantidad de cada lote, de publicidad por la necesidad de varias campañas...). Con esta estrategia se puede optar por una cobertura prácticamente total del producto-mercado o por una especialización selectiva.

Existen diversos factores que condicionan la pertinencia de una estrategia de marketing de masas o de una estrategia de segmentación. 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 optará preferentemente por una estrategia de marketing de masas. Por el contrario, cuando los consumidores difieran notablemente en sus necesidades, el tamaño del producto-mercado sea grande y la estructura compleja, y las empresas que operan en él tengan una baja cuota de mercado, pocos recursos y nulas economías de escala, tendrá mayor potencial de rentabilidad la segmentación del mercado.

## 5. Posicionamiento estratégico

Una vez que la empresa ha seleccionado el segmento o segmentos del mercado correspondientes, el siguiente paso es el establecimiento de la posición del producto en el mercado objetivo con el fin de confeccionar un programa de

marketing. De esta forma, conocido el segmento objetivo y la posición elegida frente a los competidores, los consumidores podrán identificar y diferenciar la oferta de la empresa de otras ofertas existentes en el mercado.

## 5.1. Concepto y tipos de posicionamiento

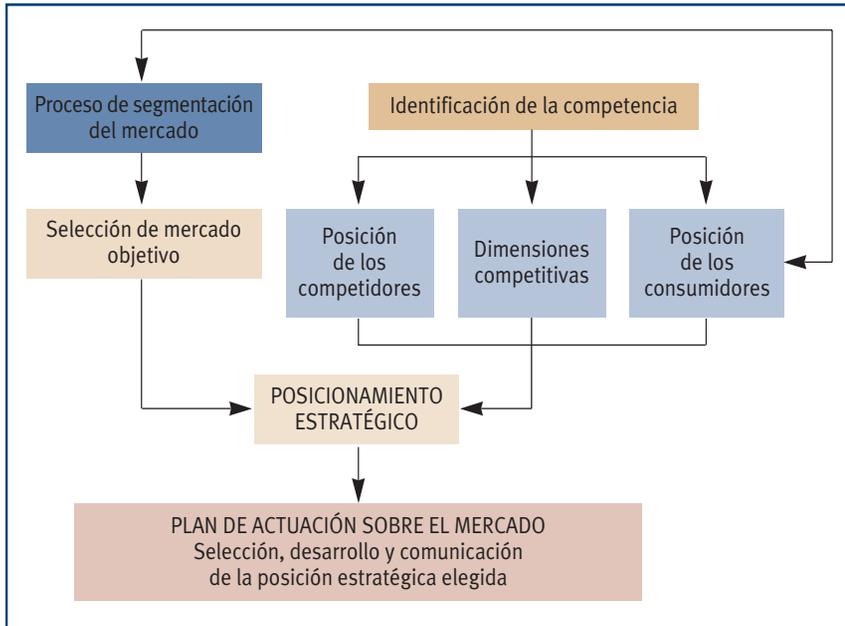
El término posicionamiento puede venir referido 1) a la localización del producto a partir de sus características físicas y 2) a la posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores. En el primer caso hablamos de posicionamiento objetivo. Ahora bien, este tipo de posicionamiento no es útil, a menos que las características del producto sean coincidentes con las percepciones que los consumidores poseen de los productos o marcas. Y esto realmente es improbable: muchos productos con características físicas idénticas son percibidos como diferentes; sin embargo, otros muy diferentes son percibidos como idénticos cuando sus características diferenciales carecen de importancia para el consumidor. Por tanto, el posicionamiento basado en las características físicas es significativo sólo si se extiende al campo de las percepciones de los consumidores (Wind, 1982).

Para elegir un posicionamiento en el mercado objetivo se parte del estudio de las actitudes del consumidor hacia los productos que compiten en él, a fin de dotar al producto de aquellos atributos más afines a las necesidades del segmento en el que se desea situarlo.

El posicionamiento toma como punto de partida, por un lado, el análisis de los segmentos objetivo y, por otro, el de la competencia para adoptar la decisión final de servir a un mercado con un programa de marketing específicamente adaptado a los intereses y expectativas de los usuarios potenciales. Podríamos decir que la segmentación en sentido amplio se completa con la elección de una determinada posición en el mercado. Para llegar a esta posición es preciso recorrer las fases de: 1) identificación de la competencia o del conjunto relevante de productos o marcas que entran en competencia directa, 2) determinación de las posiciones de los competidores mediante mapas de percepción y preferencias, 3) determinación de las dimensiones competitivas –cómo el consumidor percibe y evalúa los productos competidores y en función de qué atributos– y 4) análisis de las posiciones de los consumidores (véase la Figura 2.10).

El posicionamiento facilitará el diseño y desarrollo de la estrategia de marketing en cuanto a qué necesidades y deseos de los clientes se deben intentar satisfacer, con qué producto o combinación de atributos se puede conseguir y cómo

FIGURA 2.10  
**POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO**



proceder a una diferenciación competitiva. En cualquier caso, téngase presente que el concepto de posicionamiento presupone (Czepiel, 1992):

1. Que hay múltiples fuentes de beneficios buscados en los productos.
2. Que raramente las empresas disfrutan de una ventaja relativa en todos los beneficios buscados por el consumidor.
3. Que los consumidores de cada segmento del mercado buscan uno o varios de esos beneficios.
4. Y que las habilidades de las empresas difieren a la hora de ofrecer cada uno de ellos.

Cuando se procede a un posicionamiento centrado en el consumidor se parte del estudio de las actitudes del consumidor hacia los productos que compiten en el mercado a fin de dotar al producto de la empresa de aquellos atributos más adecuados a las necesidades del segmento en el que se desea situarlo. Muchos especialistas en marketing (entre ellos, Ries y Trout, 1982) defienden que al público objetivo hay que promocionarle un solo beneficio. Pero no hay unanimidad sobre el asunto, los productos pueden posicionarse pensando en dos (incluso

en tres) atributos principales generadores de beneficio, especialmente cuando hay varias empresas ofreciendo los mismos atributos. Aunque, a medida que una empresa fomenta el número de asociaciones para sus marcas, pone en peligro la credibilidad y la claridad del posicionamiento, aumenta el riesgo de que los compradores potenciales tengan una idea vaga o poco concreta del producto –infraposicionamiento–, una imagen confusa por la multitud de aspectos destacados –posicionamiento confuso– o que encuentren poco fiables todas las asociaciones buscadas por la marca –posicionamiento dudoso.

Pero, además del posicionamiento del producto centrado en el consumidor, cabe el posicionamiento centrado en la competencia.

*El posicionamiento centrado en la competencia* consiste en poner el énfasis sobre las ventajas que posee el producto respecto a sus competidores directos para proporcionar un punto de referencia que permita diferenciar la marca. No obstante, estas estrategias de posicionamiento no se presentan con carácter exclusivo, sino que se entiende que en determinadas situaciones competitivas un enfoque domina sobre otro.

## 5.2. Posicionamiento de los competidores, dimensiones competitivas y posición de los consumidores

Hay dos razones por las cuales la identificación de los diferentes niveles de competencia, más específicamente de los competidores directos, es el primer paso en el proceso de posicionamiento. La primera está relacionada con la recogida de información. Es preciso limitar el número de marcas consideradas para que este proceso no cuente con el rechazo de los entrevistados, pues muchas de las técnicas multivariantes usadas para el análisis del posicionamiento requieren de la comparación entre pares de marcas. La segunda razón es el impacto distorsionador que puede tener la inclusión de competidores indirectos o lejanos en los resultados que se persiguen. Pasaremos de largo sobre esta etapa, que será objeto de especial atención en el capítulo cuarto dedicado al análisis de la competencia.

Una vez identificados los competidores directos se debe proceder a la determinación de las posiciones de los competidores, de las dimensiones competitivas y de la posición de los consumidores. En la realización de estas actividades se requiere del concurso de determinadas técnicas de investigación que posibiliten su operatividad.

Si el análisis *cluster* y otras técnicas de clasificación son adecuadas para la segmentación del mercado, para buscar el posicionamiento del producto se utilizan técnicas como los análisis factoriales y de correspondencias, el análisis multidimensional no métrico y el análisis conjunto.

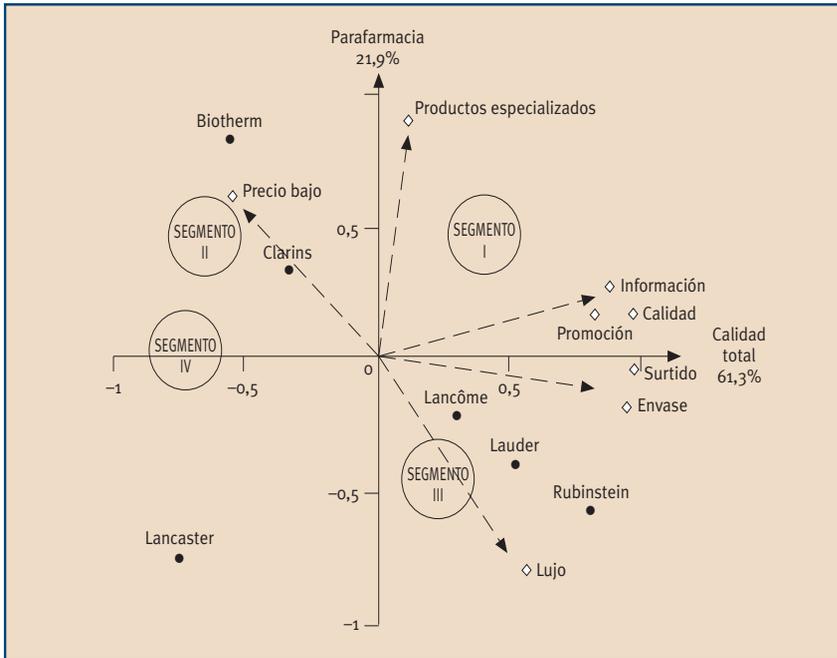
En los análisis factoriales y de correspondencias los consumidores se ven interrogados sobre un producto desglosado en una lista de atributos y, por tanto, son especialmente adecuados cuando se conocen con precisión los beneficios que los consumidores buscan en un producto. Por el contrario, los análisis multidimensionales se usan cuando los beneficios son difíciles de especificar exactamente (piénsese, por ejemplo, en productos de fuerte contenido psicológico como los perfumes).

Otra de las herramientas útiles para detectar la posición de los productos de una empresa con relación a otros productos competidores conjuntamente con preferencias del mercado es el análisis multidimensional no métrico. Esta técnica posiciona las percepciones y preferencias que perciben los consumidores de un mercado sin presionar sobre las opiniones del encuestado.

La forma de proceder es sencilla. En primer lugar, hay que seleccionar producto-mercado que se va a segmentar y decidir cuáles son las marcas que compiten en el mismo. En segundo lugar, hay que recoger la percepción de una muestra de consumidores acerca de los atributos de las marcas existentes. La forma de obtener estas percepciones y preferencias se realiza a partir de la ordenación de las parejas de marcas según su semejanza. Esto es, la pareja más parecida ocupará el primer lugar, la que se percibe como muy parecida pero un poco menos que la primera ocupará el segundo lugar, y así sucesivamente hasta llegar a la última pareja que estará formada por los dos productos más diferentes de entre todos los evaluados.

Dado que no se dan recomendaciones sobre las características que los encuestados deben utilizar para comparar las marcas, éstas han de ser deducidas al final del análisis, lo que constituye uno de los mayores inconvenientes de este método. En tercer lugar, hay que proceder al análisis de estos datos y trasladarlos a un espacio bidimensional donde hay que posicionar tanto las marcas evaluadas como las preferencias de los individuos de la muestra. En este caso la ubicación de las marcas se efectúa de modo que, a mayor parecido entre ellas, debe haber una menor distancia en la representación gráfica. También a través de la ordenación de las preferencias hacia las marcas de los entrevistados podemos situar a los consumidores en aquellos lugares que representan sus posiciones ideales en cuanto a preferencia, es decir, estarán más cerca de la marca más preferida y más alejados de aquellas menos deseadas (véase la Figura 2.11).

FIGURA 2.11  
**MAPA DE PERCEPCIÓN ELABORADO CON EL ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL  
 NO MÉTRICO**



Fuente: Walker et al. (2006).

En cuarto y último lugar, hay que evaluar la posición de la marca estudiada en relación a las restantes atendiendo a otro tipo de información recogida de mercado e interpretar los ejes que permiten esa representación. Una vez interpretados los datos y hallados los segmentos de mercado potenciales se arbitrarán los programas de marketing adecuados para ubicar la marca o producto en la posición ideal deseada.

En el ejemplo que presentamos en la Figura 2.11, los segmentos detectados son 4 y contienen los grupos de consumidores según sus preferencias respecto a las variables que permiten diferenciar a las marcas del mercado (Biotherm, Clarins, Lancôme, Lauder, Rubinstein y Lancaster).

Como hemos dicho, las marcas se han posicionado atendiendo a las similitudes entre ellas recogidas de los encuestados (Van Ballenberghe, 1993), y sobre ellas hemos insertado los segmentos de compradores posibles. Si nuestra marca fuera la Clarins, los segmentos más próximos –el segmento II y el IV– deberían constituirse en nuestros mercados objetivo.

Existen algunas limitaciones de estos mapas:

1. Los mapas perceptuales representan, finalmente, las dos principales dimensiones de la evaluación que realiza el consumidor; sin embargo, las percepciones sobre el mercado son mucho más complejas.
2. Una visión agregada de la percepción individual de muchos consumidores es interesante a efectos del análisis empresarial, pero fácilmente queda distorsionada por la agregación y compensación de la información individual. Una solución es proceder a la agregación de los datos exclusivamente para aquellos individuos pertenecientes al mismo segmento del mercado.

# Capítulo 3

## Evaluación dinámica del atractivo del mercado

1. El modelo de ciclo de vida del producto
  - 1.1. Concepto de ciclo de vida del producto
  - 1.2. Recomendaciones para la dirección derivadas de la etapa del ciclo de vida del producto
  - 1.3. Limitaciones del ciclo de vida del producto
2. Fuerzas determinantes del ciclo de vida del producto
3. La difusión de innovaciones
  - 3.1. Etapas del proceso de difusión y categorías de adoptantes
  - 3.2. El modelo de difusión de innovaciones de Bass
  - 3.3. Factores determinantes de la velocidad de adopción de una innovación
  - 3.4. Limitaciones de los modelos de difusión de innovaciones
4. Evolución en mercados competitivos
5. El proceso de cambio tecnológico
  - 5.1. La ley del progreso y la ley del límite
  - 5.2. La teoría de la innovación producto/proceso
6. Modelo teórico alternativo al ciclo de vida del producto

Un estudio estándar del atractivo del mercado se estructura conforme a dos análisis. El primero, un análisis cuantitativo y estático de las ventas con el que se persigue la medición del nivel de demanda actual y potencial. El segundo, un análisis de la evolución dinámica del mercado o evolución de las ventas a fin de poder realizar una previsión de esa demanda. Siempre hay más posibilidades de éxito cuando las decisiones estratégicas se apoyan en un modelo sobre el entorno dinámico. Quizás, como dicen Johnson y Scholes (1988), sea el ciclo de vida del producto la forma más básica de concebir cómo las fuerzas del entorno afectan a la organización. El presente capítulo está dedicado a este segundo análisis. Para ello vamos a utilizar un esquema que se desenvuelve en seis grandes apartados: en el primero de ellos introduciremos el concepto de ciclo de vida del producto (CVP), los cuatro siguientes quedan dedicados a la presentación y estudio de sus fuerzas determinantes y, el último, aborda la explicación de un modelo teórico alternativo al CVP.

## **1. El modelo de ciclo de vida del producto**

De ningún producto cabe esperar que se mantenga permanentemente en el mercado. Esta idea sencilla en su concepción y que, a similitud de los seres vivos, presupone una existencia limitada para los productos permitió introducir y desarrollar en los años cincuenta el modelo de ciclo de vida del producto como instrumento útil para la gestión.

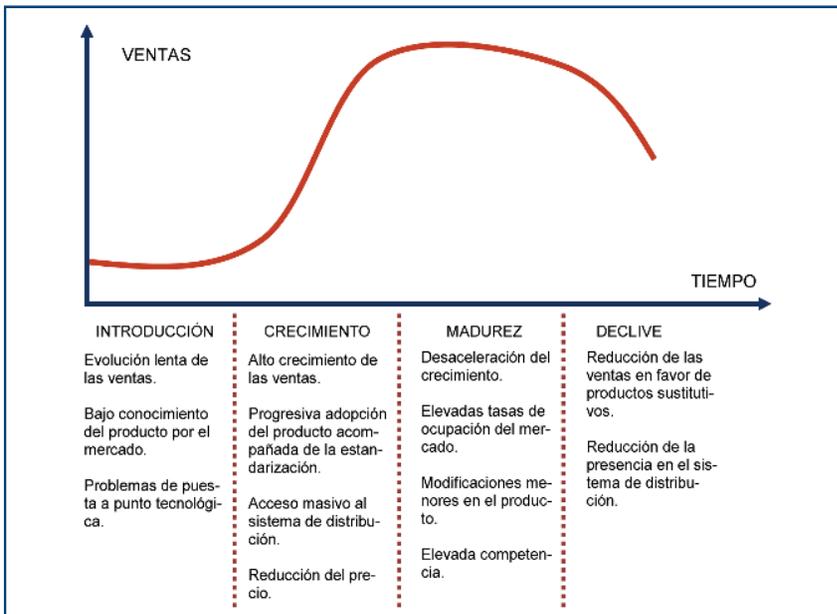
### **1.1. Concepto de ciclo de vida del producto**

Según el concepto de ciclo de vida del producto, todo producto experimenta una evolución desde el momento en el cual se lanza al mercado hasta que se

retira, evolución que se concreta en una sucesión progresiva de etapas en las que el comportamiento de la demanda, de la competencia y de la tecnología va cambiando. Gráficamente se representa como la evolución de las ventas durante ese período de tiempo (Figura 3.1). Remitiéndonos al esquema tradicional, en el CVP distinguimos cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

En la etapa de **introducción** son pocos los consumidores conocedores de la existencia del nuevo producto. Las unidades vendidas son escasas y, además, se prevé una evolución relativamente lenta de las mismas. Las razones de ello estriban en la existencia de problemas de puesta a punto tecnológica, derivados de la falta de dominio total del proceso de producción, en las retenciones del sistema de distribución a comercializar un producto que no ha pasado significativas pruebas de mercado y en las dificultades encontradas para que los compradores potenciales adopten el producto.

FIGURA 3.1  
EL MODELO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Con el reconocimiento y aceptación por parte de los consumidores del producto introducido, las ventas empiezan a incrementarse a un ritmo notable, lo que señala el inicio de la fase de **crecimiento**. El estímulo al crecimiento de las ventas proviene de la progresiva aceptación del producto por el consumidor medio que constituye el grueso del mercado, de la superación de los problemas

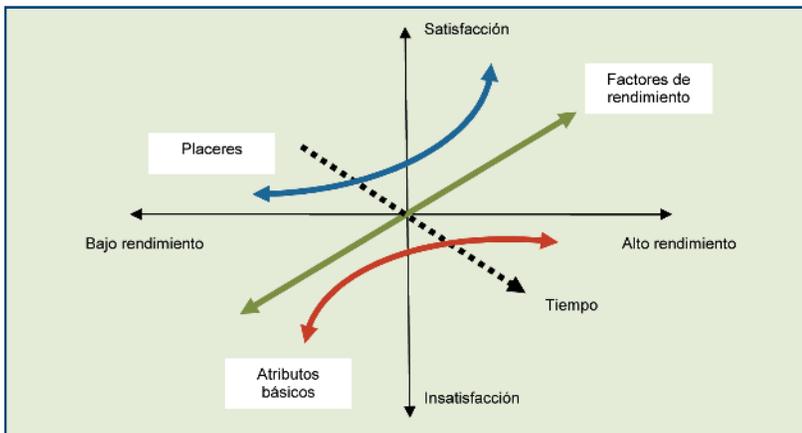
de puesta a punto tecnológica hasta llegar a la estandarización, del acceso masivo al sistema de distribución y de la paulatina reducción del precio a medida que se incrementa la demanda.

El transcurso del tiempo originará una desaceleración en los ritmos de crecimiento, lo que denota la entrada en la fase de **madurez**. Esta etapa se caracteriza por las elevadas tasas de ocupación y de penetración del producto en el mercado, consecuencia de la intensa cobertura del mismo, y por la elevada competencia. Se ha alcanzado la estabilidad tecnológica, de tal forma que se observan modificaciones menores en el producto. El producto se está convirtiendo en una *commodity* o producto básico, lo que constituye un rasgo característico, a la vez que la principal amenaza de la etapa de madurez (Cuadro 3.1).

CUADRO 3.1

### TIPOS DE ATRIBUTOS DEL PRODUCTO SEGÚN EL MODELO DE KANO

Según el profesor Noriaki Kano las características de un producto pueden clasificarse en tres grupos: placeres («delighters»), atributos básicos («must have») y factores de rendimiento («performance factors»). Los atributos denominados placeres son aquellos que causan satisfacción si se incorporan al producto, pero cuya ausencia no conduce a insatisfacción dado que no son esperados como parte de la categoría. Los atributos básicos son requerimientos mínimos que un producto debe contener. Su presencia no incrementa la satisfacción del consumidor pero su ausencia generará insatisfacción. Los factores de rendimiento son aquellos atributos que generan satisfacción o insatisfacción dependiendo de cuál sea su funcionamiento. Según Kano, los atributos cambian de categoría en el tiempo. Los atributos no esperados y, por tanto, fuente de placer, se convierten con el tiempo en atributos básicos.



Este proceso de *comoditización* del producto, que se observa a medida que se acerca a la etapa de madurez del CVP, denota un entorno competitivo en el que la diferenciación del producto es difícil, la lealtad del consumidor y la preferencia por una determinada marca se ve fácilmente erosionada y la competencia se apoya como elemento primordial en el precio. La vía principal para retrasar el proceso de *comoditización* es innovar, introducir nuevos atributos en el producto, a ser posible difíciles de imitar. Otra posibilidad es vender el producto con un *pack* que incorpora un conjunto de servicios que incrementan su valor.

Finalmente, la mayor parte del mercado va reemplazando el producto. Esto obliga a las empresas a planificar la sustitución por otros más eficientes, que proporcionen mayores ventajas a los consumidores y que se adapten mejor a los gustos, preferencias y modos del momento. El producto comienza su **declive** como consecuencia de la aparición de alternativas de compra con mejores prestaciones.

Pero a veces el CVP no termina con la fase de declive, o al menos el producto no muere inmediatamente en todos los casos en los que inicia su declive. Es posible que algunos de ellos prolonguen su existencia en una etapa conocida como **petrificación**, caracterizada por el estancamiento de las ventas y por una reducida actividad comercial. Cuando la empresa reconoce que tiene ante sí un mermado segmento del mercado fiel al producto, es posible, si no encuentra importantes rivales, que elija permanecer en él aprovechando su potencial. No obstante, al final, generalmente, el abandono del producto tecnológicamente superado es inevitable. Cabe, además, que se origine alguna modificación significativa en el producto en declive que permita su **relanzamiento**; aunque quizás se debiera hablar de un nuevo ciclo de vida si los cambios son notables respecto al producto precedente.

## 1.2. Recomendaciones para la dirección derivadas de la etapa del ciclo de vida del producto

La utilidad del modelo de CVP estriba en extraer de él un conjunto de implicaciones que ayuden a la dirección de la empresa a ajustar sus decisiones a la posición del producto en una determinada etapa de su ciclo de vida. Los factores críticos para el éxito y, por ende, las acciones que se recomiendan, son diferentes en cada etapa. De cualquier forma, las sugerencias de actuación que a continuación realizaremos en ningún caso deben ser consideradas de estricto cumplimiento. Es siempre posible identificar circunstancias en las que el mejor consejo sería el opuesto al recomendado. En consecuencia, la etapa del CVP debe tomarse en consideración, pero no debe constituir el único elemento de información que se utilice para determinar el comportamiento de la empresa. En todo caso, aunque no exista una relación perfecta entre las etapas del ciclo de vida y las estrategias que se deben adoptar, sí es necesario admitir que el conjunto de recomendaciones que se presentan en el Cuadro 3.2 son útiles para la planificación de las decisiones empresariales.

En la fase de introducción el énfasis estratégico de la empresa recae en el estímulo de la demanda del mercado. Si bien el producto debe ofrecer un buen

funcionamiento desde el momento de su lanzamiento, es conveniente que sea constantemente mejorado, de esta forma la empresa innovadora puede obstruir la entrada de competidores y mantener su ventaja en el mercado. El precio es una variable clave en esta etapa. ¿Debe fijarse un precio alto o de descremación, con la consiguiente merma de ventas? ¿O debe establecerse un precio bajo para penetrar en el mercado potencial, estimular la difusión del producto y alcanzar una determinada cuota de mercado? Normalmente la respuesta a esta pregunta depende de la probabilidad de que los competidores lancen al mercado productos análogos, de la rapidez de estos lanzamientos y de la mayor o menor sensibilidad al precio de los primeros adoptantes. Por ejemplo, si el producto está protegido por una patente, un precio alto puede ser adecuado. Los gastos en comunicación y en distribución son fundamentales para estimular la difusión de la innovación. Estos gastos suelen representar un porcentaje muy alto de las ventas en esta etapa. De entre las diversas formas de comunicación, el «boca a boca» es una de las más eficientes ya que es más fácil que los consumidores adversos al riesgo sean persuadidos por este tipo de comunicación cuando se trata de superar la incertidumbre de esta etapa.

CUADRO 3.2  
RECOMENDACIONES PARA LA DIRECCIÓN

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
<b>Producto</b>	Estimular la demanda del mercado. Eliminar deficiencias del producto.	Variaciones y mejoras sobre el producto original para incrementar la cuota de mercado.	Modificaciones del producto para conseguir la diferenciación. Énfasis en el servicio.	Simplificaciones de la línea. Búsqueda de nuevos usos. Modificaciones para revitalizar el producto.
<b>Precio</b>	Descremación o penetración.	Reducción del precio.	Competencia basada en el precio.	Mantenimiento o reducción.
<b>Distribución</b>	Incrementar el número de distribuidores.	Expansión de la distribución.	Masiva. Relaciones estrechas con los distribuidores.	Cultivar relaciones con los distribuidores.
<b>Comunicación</b>	Crear conocimiento del producto (publicidad informativa). Estimular la comunicación interpersonal ( <i>worth of mouth</i> ).	Publicidad para crear imagen de marca.	Mantenimiento de la imagen. Promoción de ventas.	Reducción drástica.

En la fase de crecimiento, una vez que se ha logrado la aceptación del producto, el énfasis de la empresa debe cambiar hacia el incremento y consolidación de su cuota de mercado. Disponer de una cuota de mercado significativa es fundamental para hacer frente a la competencia que acompaña a la etapa de madurez. Esto se consigue introduciendo mejoras y variantes en los productos para llegar a los segmentos de mercado que van surgiendo, reduciendo los precios, intensificando la distribución y centrando la publicidad en la construcción de una demanda para la marca, antes que en el estímulo de la demanda del tipo de producto. Aunque los gastos en comunicación se deben mantener altos, empiezan a suponer un porcentaje menor sobre la cifra de ventas.

En la fase de madurez es probable que se intensifique la competencia y que esto erosione los precios. Se profundiza en la segmentación y, como consecuencia, en la diferenciación del producto, en un intento de buscar oportunidades de crecimiento. Para el logro de importantes beneficios es probable que sea necesaria tanto una buena gestión de costes como una comercialización eficiente. La eficiencia y en el mantenimiento de la cuota de mercado son objetivos clave en esta etapa, de ahí que se busque una distribución masiva del producto, para lo que es fundamental mantener buenas relaciones con los distribuidores, y que se utilice más que en cualquier otra etapa la promoción de ventas como forma de comunicación.

En la fase de declive muchos competidores salen del mercado porque no pueden hacer frente a una industria en la que las ventas merman. Sólo unos pocos consiguen supervivir (se pueden obtener beneficios de una estrategia de cosecha o de la búsqueda de nuevos usos para el producto), aunque esta suele ser una situación temporal. Los precios pueden llegar a permanecer estables si la tasa de declive es lenta, si hay segmentos rentables que perduran o si los consumidores son débiles y están fragmentados. Al contrario, una reducción agresiva del precio es la tónica cuando el declive es rápido, no hay segmentos que representen una demanda residual relevante, existen elevadas barreras de salida y los consumidores tienen un fuerte poder de negociación. Los gastos en comunicación decrecen drásticamente en este período como porcentaje de las ventas. En esta etapa las actividades de distribución son fundamentales: hay que conseguir persuadir a los intermediarios para que continúen manteniendo el producto en el establecimiento y a los vendedores para que sigan apostando por él.

### 1.3. Limitaciones del ciclo de vida del producto

De las afirmaciones realizadas en los dos apartados anteriores se podría inferir que todos los productos pasan por las etapas de introducción, crecimiento,

madurez y declive y que todos ellos caben ser dirigidos a partir de las recomendaciones dadas. Obviamente esto no es así, ya que en su intento de explicar la evolución de la vida del producto en el mercado, el modelo de CVP presenta múltiples limitaciones.

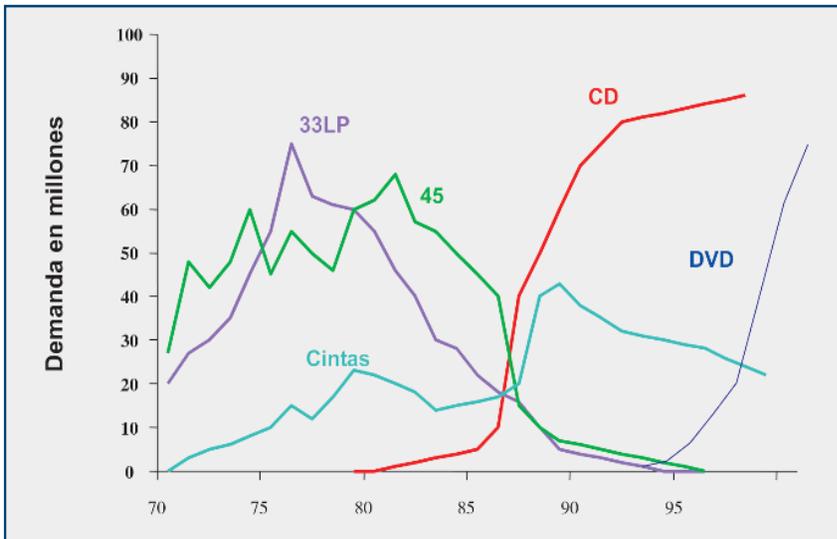
Una **limitación teórica** achacable al modelo surge de su consideración como una tautología. El volumen de las ventas determina la fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto pero, al mismo tiempo, la fase del ciclo de vida se toma como base para hacer un conjunto de recomendaciones concernientes a las decisiones que debe adoptar la empresa para obtener un determinado volumen de ventas (circularidad tautológica). Hunt (1976) argumenta que desde una perspectiva metodológica una tautología no es un modelo en el sentido estricto del término. Como expondremos más adelante, para superar esta limitación, las etapas del ciclo de vida y, por tanto, las ventas de un producto en el mercado, han de explicarse a partir de un conjunto de fuerzas que no sean las propias ventas. En el apartado siguiente se sintetizan los determinantes del CVP, lo que permite considerarlo como una variable dependiente de tales fuerzas y huir así de los problemas de circularidad tautológica.

Una segunda objeción es aquella relacionada con la **indefinición del grado de agregación o unidad de análisis**. Principalmente el concepto de CVP se ha utilizado para explicar la evolución de las ventas en el tiempo de categorías de producto, formas de producto y marcas. Aún sin existir consenso sobre la unidad más idónea, se considera que las categorías de producto tienen curvas de ventas que parecen estar en una madurez eterna una vez alcanzada tal etapa (por ejemplo, los automóviles, la televisión o el teléfono). Las formas de producto, más relacionadas con una tecnología específica que ayuda a satisfacer una necesidad, presentan curvas más próximas a la estándar (véase en la Figura 3.2 el ejemplo de la evolución de los distintos soporte de audio en Francia). Las marcas, sin embargo, son difíciles de modelizar: algunas tienen una curva de ventas tan volátil y fluctuante que no es posible juzgar con exactitud la fase del ciclo de vida en que se encuentran, mientras que otras presentan unas ventas que, como el propio producto, apenas han cambiado en décadas de existencia (por ejemplo, el ketchup Heinz).

Teniendo presente que las explicaciones y recomendaciones que conforman este capítulo persiguen el análisis del atractivo del mercado, más en concreto de lo que en capítulos anteriores se ha determinado como la unidad producto-mercado, es obvio que no vamos a tratar del ciclo de vida de una marca, ni tampoco del correspondiente a una categoría de producto, sino del ciclo de vida de una forma de producto, es decir del ciclo de vida de una forma tecnológica concreta capaz de

satisfacer una necesidad para un grupo de consumidores. Esta unidad de análisis no sólo responde mejor a los objetivos de este capítulo sino que, además, como ya hemos dicho, es la que se ajusta más a la modelización tradicional del CVP.

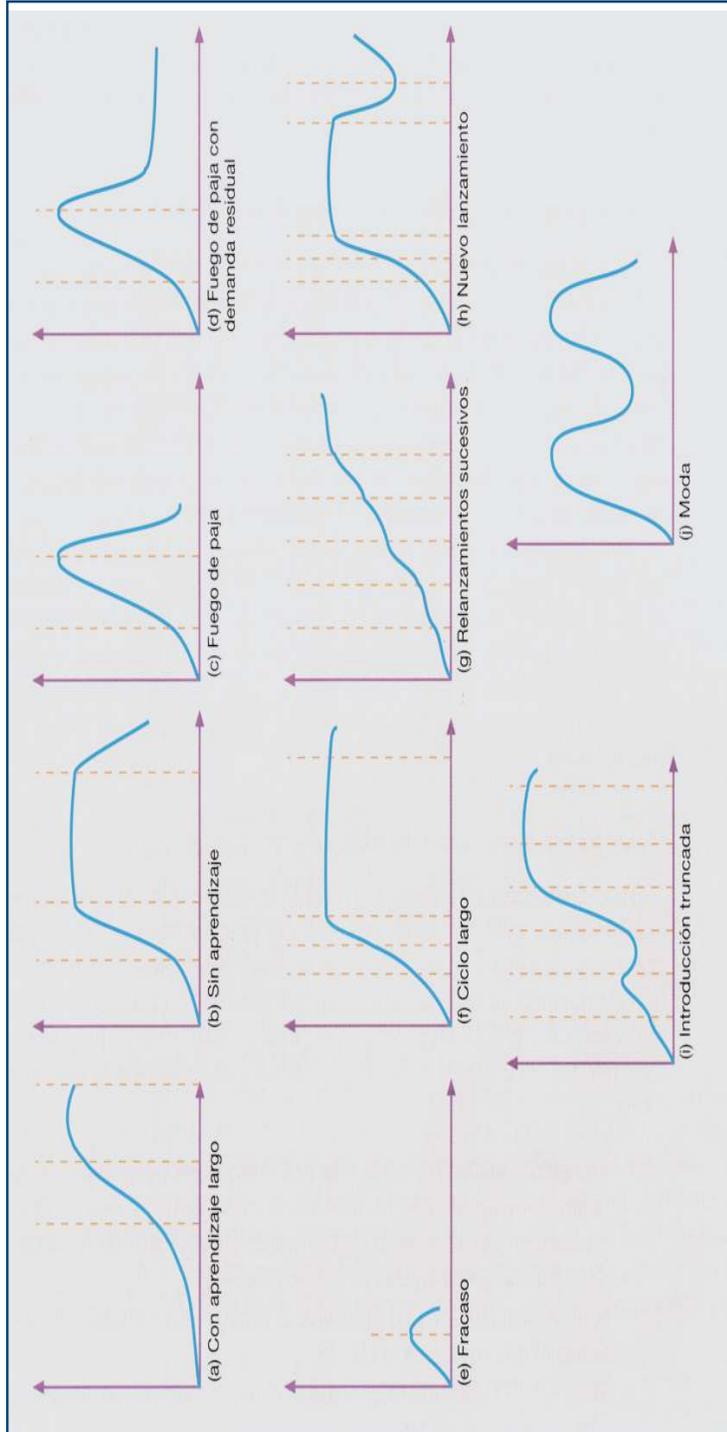
FIGURA 3.2  
EVOLUCIÓN DE LOS SOPORTES DE AUDIO EN FRANCIA



Finalmente, cabe hablar de una limitación relacionada con la **validación empírica del modelo**. Muchos de los trabajos realizados con objeto de verificar el cumplimiento de la forma de  $S$  pronosticada revelan que no existe una forma única a la que se ajusten todos los productos del mercado. Además, incluso cuando este es el caso, la duración de cada una de sus fases, al igual que la forma de la curva, varían considerablemente de unos productos a otros.

- Cox (1967) analizó el ciclo de vida de 258 productos farmacéuticos y encontró que para describir los modelos de ventas de todos ellos necesitaba seis tipos de curvas; en el citado trabajo sólo el 28 por 100 de los productos investigados seguían el patrón tradicional, mientras que el 39 por 100 siguió una curva con dos colinas, lo que sugiere que la vida del producto puede ser prolongada gracias a los esfuerzos de marketing.
- Rink y Swan (1980) hallaron hasta doce perfiles diferentes, bien es cierto que el más común era el clásico.
- Wasson (1974) identificó diez perfiles diferentes como formas que se presentan con mayor asiduidad (Figura 3.3).

FIGURA 3.3  
DIFERENTES PERFILES DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: Wasson (1974).

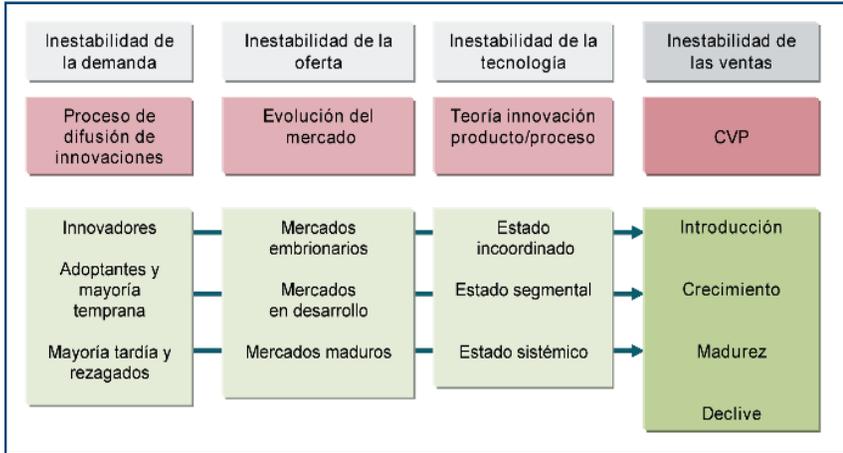
De cualquier forma, estos hallazgos también se pueden interpretar como una confirmación de que la curva clásica del CVP es muy común, aun cuando no represente el comportamiento de la mayoría de los productos.

En todo caso, las limitaciones señaladas, antes que contribuir a dar al traste con la utilidad del modelo de CVP, son un aviso de que debe ser considerado como un «modelo ideal». Un modelo ideal constituye una abstracción que puede o no corresponderse estrictamente con la realidad. La competencia perfecta, por ejemplo, es un modelo ideal, ya que se espera que los casos que se presentan se desvíen, en mayor o menor medida, de las circunstancias que definen esta situación competitiva. Un modelo ideal se puede utilizar para confrontarlo con un caso real y tratar de explicar por qué no se dieron las características ideales. Así entendido, el CVP constituye un estándar contra el cual comparar los casos reales y predecir lo que ha de ocurrir en el caso de que la realidad se ajuste al modelo.

## 2. Fuerzas determinantes del ciclo de vida del producto

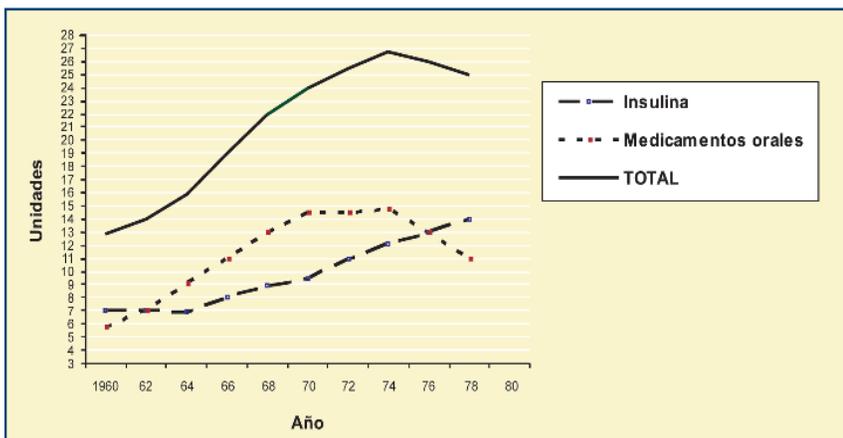
Para romper la circularidad tautológica en la que se incurre cuando se utilizan las ventas de un producto para predecir de nuevo las ventas, hay que buscar los factores determinantes últimos de la evolución del producto en el tiempo. Numerosas y variados son los factores que influyen en la secuencia y duración de las etapas del CVP, en la forma de la curva, en suma, en la magnitud e inestabilidad de las ventas en el tiempo. Estos factores pueden aglutinarse en torno a tres grandes fuerzas: la *inestabilidad de la demanda* o cambios continuos en los hábitos de consumo generados por la permanente entrada y salida de consumidores en el mercado, la *inestabilidad de la oferta* derivada de cambios en el número de las empresas, de sus objetivos y estrategias y el *proceso de cambio tecnológico* que resulta en una ventaja en costes o en soluciones más avanzadas y mejores. Atendiendo a las clases de inestabilidad señaladas, nacen tres importantes enfoques teóricos que vamos a desarrollar en los apartados siguientes (Figura 3.4): el proceso de difusión innovaciones, la evolución del mercado y la teoría de la innovación producto/proceso. La influencia conjunta de estas tres fuerzas modela el CVP. Entendiendo (anticipando, si es posible) los cambios en la demanda, la oferta y la tecnología, la empresa puede conocer en qué momento el mercado entra en una determinada etapa y cómo debe comportarse para resultar competitiva en esa etapa.

FIGURA 3.4  
FUERZAS DETERMINANTES DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Hay una cuarta fuerza que es de difícil previsión y estudio: las tendencias del entorno circundante. Es decir, factores exógenos de tipo demográfico, tendencias económicas, regulación legal, etc., que pueden en un determinado momento interrumpir o acelerar la vida de un producto. Por ejemplo, un informe publicado por la FDA (Food and Drug Administration) americana en 1975 en el que se consideraban ineficientes los medicamentos orales contra la diabetes en comparación con la insulina, generó un cambio notable en la tendencia de las ventas de tales medicamentos (Figura 3.5).

FIGURA 3.5  
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE MEDICAMENTOS CONTRA LA DIABETES



Fuente: Adaptado de Finkelstein y Gilbert (1983).

Obviamente, por su carácter específico, no cabe hacer generalizaciones sobre la influencia de las actividades comerciales de una empresa, o de un conjunto de empresas, en la evolución de las ventas del mercado. Pero este es un determinante fundamental cuando se trata de explicar porqué las ventas de un producto toman una forma u otra, no en vano es aquél sobre el que la empresa tiene un control total.

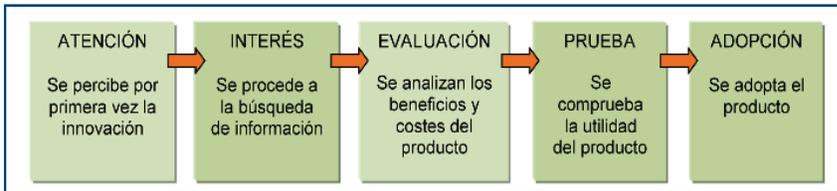
### 3. La difusión de innovaciones

#### 3.1. Etapas del proceso de difusión y categorías de adoptantes

Entendemos por innovación la aplicación original y portadora de progreso de un descubrimiento, de una invención o simplemente de un concepto (Barréye, 1980). La *adopción* de innovaciones es un proceso mental que transcurre desde que un individuo percibe por primera vez una innovación hasta que, finalmente, la adopta. Esto puede implicar la compra, el uso o consumo, o simplemente la aceptación de una decisión o cualquier otra acción. El proceso de adopción se mide en tiempo y comprende las etapas que describe la Figura 3.6.

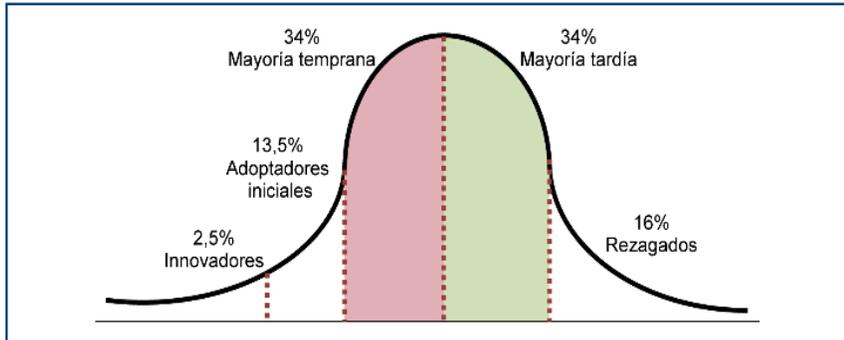
FIGURA 3.6

#### FASES DEL PROCESO DE ADOPCIÓN



La *difusión* consiste en el proceso de distribución de la información sobre una innovación, o de la innovación misma, a través de un mercado. Genéricamente, las teorías sobre difusión de innovaciones, asumiendo que las personas difieren notablemente en su disposición a probar nuevos productos (Rogers, 1990) y que la difusión de una innovación no es un proceso aleatorio, postulan lo siguiente: la introducción de una innovación en el mercado se caracteriza por la existencia de un número reducido de individuos o instituciones que deciden comprarla, son los innovadores; posteriormente, aparecen los que se conocen como adoptadores iniciales, que, a su vez, dan paso a un tercer grupo de consumidores, la mayoría temprana, y a un cuarto, la mayoría tardía, hasta llegar, finalmente, al conjunto de rezagados. El resultado más común es que los adoptantes se distribuyen según un perfil estadístico que se aproxima a una función de Gauss (Figura 3.7).

FIGURA 3.7  
**PROCESO DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES**



Fuente: Rogers (1990).

Las principales características de las categorías de adoptantes establecidas son las siguientes:

- **Innovadores.** Son individuos proclives, incluso amantes del cambio, el riesgo y la incertidumbre, actitud que se manifiesta en el deseo de aceptar nuevas ideas y en la búsqueda activa de información sobre nuevos productos. Su nivel educativo, su renta, su cultura y su estatus social suelen ser elevados.
- **Adoptadores iniciales.** Cautelosos en un primer momento con las novedades, tienden a ser líderes de opinión y resultan útiles en la comunicación del nuevo producto a otros compradores potenciales. Su principal diferencia con los innovadores es su mayor credibilidad –competencia técnica, accesibilidad y ejemplaridad social– y, en consecuencia, su capacidad para influir significativa y positivamente sobre las actitudes de otros potenciales compradores.
- **Mayoría temprana.** Ejerce de divulgadora. Acoge las nuevas ideas antes que la media, aunque rara vez asume riesgos innecesarios. No son individuos líderes ni por actitud, ni por credibilidad.
- **Mayoría tardía.** Escépticos, adoptan las innovaciones sólo después de que la mayor parte del mercado ya lo ha hecho y su evaluación ha resultado positiva. El impulso que les lleva a la adopción suele ser económico (el nuevo producto se muestra significativamente más eficiente) o social (su uso se está volviendo mayoritario).
- **Rezagados.** Adoptan la innovación cuando se ha convertido en una tradición en sí misma.

Tanto la difusión como la adopción requieren tiempo y, en buena medida, explican la forma que toma en sus inicios la curva del CVP. A juicio de Wind (1982), existe una clara analogía entre el ciclo de vida del producto y la difusión de una innovación, pues las etapas del CVP las podemos hacer corresponder con las categorías de adoptadores mencionadas. A este respecto, se considera implícito en el CVP un proceso social subyacente que incorpora aspectos de aprendizaje y comunicación y que da lugar a las primeras compras del producto, inicialmente, por unos pocos consumidores y, posteriormente, por un amplio número de los mismos. Ambos conceptos, el CVP y el proceso de difusión, son concernientes con los cambios producidos en el tiempo, con una diferencia esencial: la curva del CVP está basada en el nivel de ventas absoluto en el tiempo, mientras que el proceso de difusión describe el porcentaje de consumidores que han comprado el producto por primera vez.

### 3.2. El modelo de difusión de innovaciones de Bass

El más conocido y utilizado de todos los modelos de difusión de innovaciones es el de Bass. El modelo propuesto por Bass (1969) señala que cualquier usuario potencial de un nuevo producto que no lo haya comprado todavía en el momento  $t$  se sentirá inducido a hacerlo impulsado por dos fuerzas diferenciadas: el impacto que sobre el sistema social tiene la innovación y la presión que ejercen sobre él los usuarios previos. Si expresamos esta situación en términos de la probabilidad de que un usuario compre el nuevo producto en el período  $t$ , tendremos que:

$$P_t = P + Q (Y_{t-1}/M)$$

Donde  $P_t$  es la citada probabilidad,  $Y_{t-1}$  el número de compradores servidos hasta  $t$  (o número de compradores acumulados en  $t - 1$ ) y  $P$ ,  $Q$  y  $M$  son parámetros. Dado que  $Y_0 = 0$ , se cumple que  $P_1 = P$ , es decir,  $P$  es el parámetro que recoge el impacto inicial de la innovación, ya que determina la probabilidad de compra cuando todavía no existen usuarios previos. Se denomina tasa de innovación. El parámetro  $M$  expresa la población de potenciales usuarios del producto y se supone constante. Por tanto,  $Y_{t-1}/M$  es la fracción de saturación del mercado en el período  $t$ . El parámetro  $Q$  refleja el impacto de los usuarios previos sobre la probabilidad de compra, y se denomina tasa de imitación o de difusión.

Las ventas del nuevo producto en el período  $t$ ,  $S_t$ , vienen dadas por la ecuación:

$$S_t = P_t (M - Y_{t-1}).$$

Si sustituimos la expresión de  $P$  en esta última ecuación obtenemos:

$$S_t = (P + Q(Y_{t-1}/M)) (M - Y_{t-1})$$

$$S_t = PM + (Q - P)Y_{t-1} - Q/MY_{t-1}^2$$

Finalmente, acudiendo a la equivalencia  $a = PM$ ,  $b = (Q - P)$  y  $c = -Q/M$ , comprobamos que la expresión resultante es una función logística:

$$S_t = a + bY_{t-1} + cY_{t-1}^2$$

Para estimar el modelo se precisa, por tanto, de tres valores:  $P$ ,  $Q$  y  $M$ .

Según Urban y Star (1991), los estudios realizados fundamentalmente en el mercado norteamericano indican que el valor medio de  $P$  está en torno a 0,02 (generalmente mayor para productos de consumo que industriales) y el valor de  $Q$  oscila entre 0,4 y 0,5 (generalmente mayor para productos industriales que de consumo). La estimación de  $P$  puede basarse en un test de concepto o en las ventas pasadas de un producto asimilable. Con todo, las previsiones no son demasiado sensibles a este parámetro. Lo contrario puede afirmarse de  $Q$ , valor fundamental para aproximar las previsiones sobre el porcentaje de adoptantes a los valores reales. Para determinar este parámetro es conveniente examinar las tasas de difusión de productos análogos.

Bass trata de explicar cómo evoluciona el número de compradores o usuarios de un producto cuando compran éste por primera vez. Ignora, por tanto, las compras que corresponden a las reposiciones del mismo. Ante esta restricción y aunque teóricamente el modelo puede aplicarse a cualquier tipo de producto, cuando se contrasta empíricamente su validez su verificación queda restringida a productos con baja frecuencia de compra, como los productos de consumo duradero. En productos con una vida útil relativamente larga existirá un intervalo de tiempo sustancial en el que prácticamente todas las ventas observadas corresponderán a primeras compras y entonces será posible observar el ajuste de las ventas reales a la propuesta teórica de Bass.

### 3.3. Factores determinantes de la velocidad de adopción de una innovación

La curva correspondiente al proceso de adopción suele tener la misma forma para todos los productos considerados. Ahora bien, el tiempo requerido para observar cómo se va completando la curva (o velocidad de adopción) puede cambiar sustancialmente entre productos dependiendo de una serie de características. Las características de la innovación que influyen positivamente en tal velocidad son las siguientes (Gatignon y Robertson, 1985; Rogers, 1990):

- **Ventaja relativa** o grado de superioridad percibida en la innovación en relación con los productos con que compete.
- **Compatibilidad** o grado de coherencia de la innovación con los valores culturales y experiencias de los individuos.
- **Divisibilidad** o posibilidad por parte del consumidor de hacer una prueba limitada de la innovación.
- **Comunicabilidad** o grado en el cual los resultados o beneficios de la innovación son fácilmente perceptibles y comunicables.

Y negativamente:

- **Complejidad** o medida de la dificultad para comprender y utilizar la innovación.
- **Riesgo percibido** o estimación subjetiva de la probabilidad de fallo.
- **Coste** o grado en el cual el consumidor contrae alguna obligación en el proceso de adopción.

Obviamente no es lo mismo el proceso de adopción de una nueva categoría de producto (por ejemplo, el ordenador personal) que de una nueva forma de producto dentro de una categoría conocida (el teléfono móvil). En el primer caso es más probable percibir mayor complejidad, menor compatibilidad, dificultades para la comunicabilidad y mayor riesgo percibido y coste, que en el segundo caso (véase mayor detalle de este ejemplo en el Cuadro 3.3).

CUADRO 3.3  
**COMPARACIÓN ENTRE LA VELOCIDAD DE ADOPCIÓN DE UN TELÉFONO MÓVIL  
 Y DE UN ORDENADOR PERSONAL**

DETERMINANTES DE LA TASA DE ADOPCIÓN	TELÉFONO MÓVIL	ORDENADOR PERSONAL
Ventaja relativa	+ Permite que la gente haga y reciba llamadas desde cualquier lugar.	- No era clara para los primeros ordenadores de uso en el hogar.
Compatibilidad	+ Igual que hacer o recibir llamadas en casa o en la oficina.	- Es requerido mucho aprendizaje por parte del consumidor.
Divisibilidad	+/- Se puede probar en el punto de venta, pero a pequeña escala.	- Se puede probar en el punto de venta, pero una parte muy limitada de sus beneficios.
Comunicabilidad	+ El beneficio prestado «hacer llamadas desde cualquier lugar» es muy fácil de transmitir.	- Si los beneficios no eran claros, es difícil que pudieran comunicarse de una forma adecuada.
Complejidad	+ Los primeros teléfonos móviles eran muy fáciles de usar.	- El uso de los primeros ordenadores era complejo.
Riesgo percibido	Moderado.	- Elevada inversión si finalmente el usuario no se acostumbra al uso.

+ Favorece una adopción rápida. - No favorece una adopción rápida.

Fuente: Mullins y Walker (2010).

### 3.4. Limitaciones de los modelos de difusión de innovaciones

En la aplicación con carácter genérico del modelo de difusión de innovaciones de Bass, hay que tener presente un conjunto de limitaciones que sintetizaremos en tres.

Usualmente el parámetro  $M$  se considera fijo en el tiempo. Y, sin embargo, nada hace pensar en tal estabilidad. Por ejemplo, el incremento del nivel educacional, acompañado del desarrollo económico, da lugar a la expansión de los valores inicialmente previstos del mercado potencial.

No se consideran las compras de repetición. Esencialmente este es un modelo que ayuda a estimar las primeras compras de productos de consumo duradero. Muchos de los productos del mercado son de compra frecuente, por lo que tendrá tanto interés prever las compras de repetición como las de prueba. Un modelo más completo, que incorpore las ventas de repetición, es fácil de construir pero tiene el inconveniente de que requiere la estimación de mayor número de

parámetros. Además de  $M$ ,  $P$  y  $Q$ , habría que determinar el tiempo que transcurre desde la compra inicial hasta el reemplazamiento y la fracción de personas que reemplazarán el producto.

Finalmente, faltan otras fuerzas que interfieren en este proceso. Algunos modelos como éste, usados para predecir la tasa de difusión, han ignorado las interacciones entre la oferta y la demanda. En un intento de incorporar factores de la oferta a los modelos de difusión, Robertson y Gatignon (1986) han propuesto varias adiciones dinámicas al modelo básico entre las que se incluyen factores estructurales, tales como la intensidad de la competencia, la credibilidad de los proveedores y la estandarización de los diseños. Algunos otros estudios han contemplado de forma específica la influencia de variables de marketing tales como el precio, la publicidad, la venta personal, el esfuerzo de marketing en general, o la sustitución tecnológica. Pero, aunque estos trabajos hayan tratado de introducir varios factores determinantes de la oferta, el énfasis de la investigación se pone en factores de demanda, esto es, en las características de los adoptadores individuales y su grado de sensibilidad a las innovaciones.

## 4. Evolución en mercados competitivos

La teoría de la **evolución en mercados competitivos**, formulada por Lambkin y Day en 1989, trata de explicar la evolución del mercado desde la perspectiva de la oferta acudiendo a un modelo de ecología poblacional. La analogía se establece en los siguientes términos: 1) los mercados nuevos atraen a un número creciente de competidores hasta que la capacidad se satura y no es posible la supervivencia de todos ellos, 2) los competidores entrantes en el mercado persiguen diferentes estrategias dependiendo de los recursos de los que disponen y 3) el riesgo y la incertidumbre del mercado disminuye con el tiempo, pero la intensidad competitiva se incrementa. En suma, este modelo ayuda a explicar el número de organizaciones en cada fase de evolución del mercado y las estrategias más frecuentes en cada una de ellas, lo que finalmente permite hacer un diagnóstico de la intensidad competitiva.

La tipología de estrategias propuesta por Lambkin y Day (1989) se basa en dos criterios de clasificación: el orden de entrada de la empresa en el mercado y la diversidad de recursos y capacidades de tal empresa. En cuanto al orden de entrada se consideran dos categorías:  $r$  estrategias y  $k$  estrategias. Son  **$r$  estrategias** las que siguen los entrantes tempranos y  **$k$  estrategias** las de aquellas empresas que acceden al mercado cuando el número de competidores ya es

numeroso. Respecto a la diversidad de recursos y capacidades vamos a distinguir entre especialistas y generalistas. Caracterizamos como empresas **especialistas** a aquellas que concentran su oferta en un estrecho segmento de mercado en la confianza de que pueden tener éxito por su especial habilidad para aprovechar alguna ventaja en la explotación de parcelas específicas del mercado. Y como empresas **generalistas** a aquellas que invierten importantes cantidades en tecnología, producción y distribución para lograr ser líderes del mercado; no son muy hábiles a la hora de explotar segmentos de mercado por la inercia que muestran sus estructuras, pero obtienen importantes sinergias de la total cobertura del mercado (Figura 3.8). Lambkin y Day (1989) también hablan de un quinto tipo de empresa, las **polimorfistas**, empresas seguidoras con carteras ampliamente diversificadas.

FIGURA 3.8  
TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS

r-especialistas	Estrategias de empresas que entran en mercados nuevos y que buscan en ellos la explotación de ventajas específicas.
r-generalistas	Estrategias de empresas generalmente grandes que quieren explotar a gran escala una nueva oportunidad de mercado.
k-especialistas	Estrategias de empresas en mercados bien establecidos que explotan un área estrecha del mercado.
k-generalistas	Estrategias de empresas en mercados bien establecidos con ventajas que las permiten competir eficientemente a gran escala.

Fuente: Elaborado a partir de Lambkin y Day (1989).

Además de la disponibilidad de recursos de la propia empresa para optar por un tipo u otro de estrategia, un elemento determinante de la proliferación de empresas que siguen una estrategia bien de especialistas bien de generalistas es el entorno. En entornos de gran variabilidad se requiere de diferentes respuestas estratégicas para sobrevivir y, por tanto, se precisa del concurso de numerosas empresas especialistas para satisfacer los múltiples requerimientos del mismo; por el contrario, los entornos estables no precisan de grandes cambios estratégicos, y las empresas generalistas pueden subsistir eficientemente en ellos. Veamos a continuación los diferentes estados de evolución del mercado y las estrategias –de la tipología presentada– más relacionadas con el éxito para cada uno de ellos.

La primera etapa en la vida de un mercado es el **estado embrionario**. Las firmas pioneras en el desarrollo de un mercado radicalmente nuevo son conscientes de la elevada incertidumbre a la que tienen que hacer frente. Con frecuencia son empresas r-especialistas que no tienen acceso a gran cantidad de recursos y que tienden a concentrarse en actividades que requieren niveles relativamente bajos de inversión y estructuras simples. La oportunidad para estas pequeñas empresas en los nuevos mercados está en el hecho de que el número de competidores es bajo y la competencia no muy intensa. No obstante, la incertidumbre en la disponibilidad de recursos junto con la inexperiencia de estas firmas resulta inevitablemente en una importante tasa de fracasos. Las firmas pioneras que sobreviven son: 1) las que establecen su versión de la forma de producto como estándar industrial y 2) las que poseen el monopolio el tiempo suficiente hasta que se amplía el número de participantes, de forma que pueden reinvertir recursos y competir en la fase de desarrollo del mercado. La segunda forma de estrategia dominante en esta fase de la evolución del mercado es la de r-generalistas.

Cuando las ventas inician una etapa de fuerte crecimiento el mercado entra en el **estado de desarrollo**. La incertidumbre inicial se va resolviendo gradualmente al tiempo que los consumidores con necesidades homogéneas comienzan a ser identificados. El entorno está cambiando de una incertidumbre elevada a una incertidumbre moderada; tales condiciones hacen posible la entrada de gran cantidad de empresas, en su mayoría k-generalistas. Algunas empresas k-generalistas son transformación de r-especialistas que salvan con éxito la fase de mercado embrionario, pero en general es mayor el número de las que entran en esta fase de mercado.

Finalmente, en el **estado de madurez** es constatable una tendencia hacia la concentración de empresas, especialmente, si se observan fuertes economías de escala. Subsiste un pequeño número de líderes en ese mercado, probablemente k-generalistas, dada la dominancia de este tipo de estrategia para maximizar las economías de mercado. La ventaja en costes de tal estrategia puede inhabilitar a estas empresas para satisfacer a los segmentos del mercado con requerimientos heterogéneos. Áreas de mercado no servidas o pobremente atendidas por los líderes de mercado están disponibles para firmas k-especialistas. El resultado es un reparto del mercado en el cual k-generalistas junto a k-especialistas pueden coexistir sin entrar en competencia directa (Figura 3.9).

FIGURA 3.9  
**CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTADOS DE EVOLUCIÓN DEL MERCADO**

	Mercado embrionario	Mercado en desarrollo	Mercado maduro
Densidad de población	Baja	Incrementándose	Alta
Tasa de cambio del entorno	Alta	Reduciéndose	Baja
Estrategia predominante	r-especialistas	K-generalistas	K-generalistas
Otras estrategias	r-generalistas	Polimorfistas	K-especialistas

Fuente: Elaborado a partir de Lambkin y Day (1989).

## 5. El proceso de cambio tecnológico

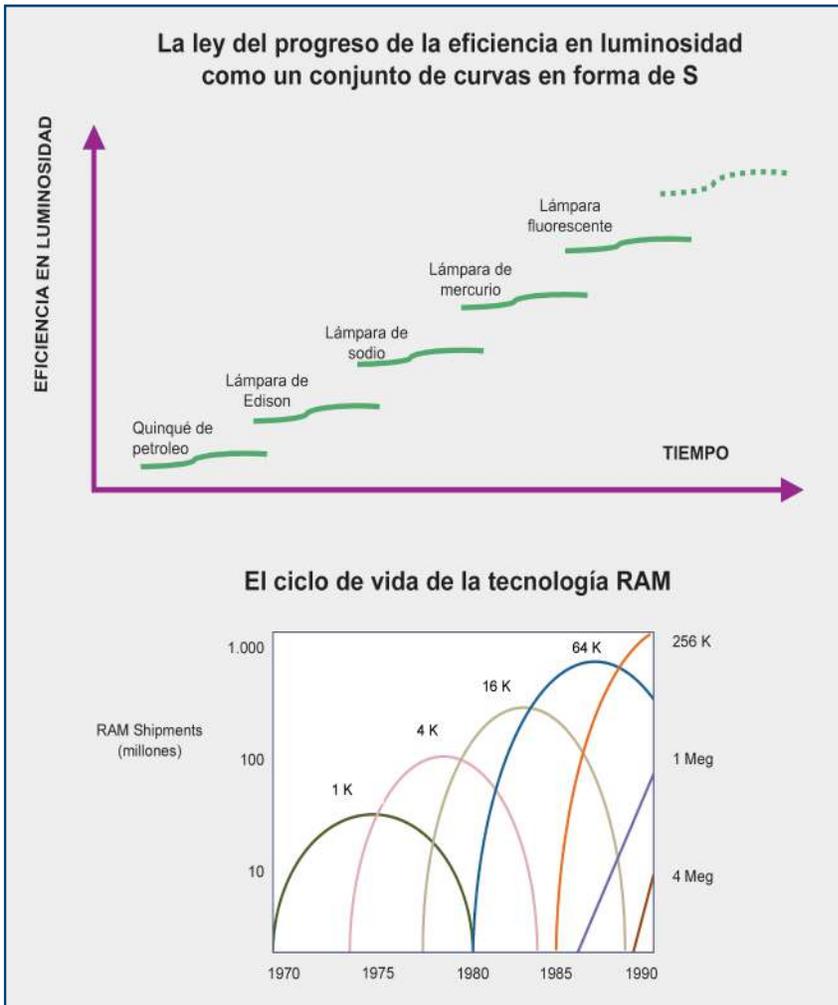
El proceso de cambio tecnológico se extiende normalmente a través de largos períodos de cambios incrementales en el producto que son interrumpidos por grandes avances tecnológicos iniciadores del ciclo de vida de una nueva forma de producto. Es decir, generalmente en la evolución de la tecnología se suceden muchas innovaciones menores y unos pocos cambios revolucionarios. Para explicar mejor este paradigma sobre la evolución tecnológica vamos a exponer brevemente dos teorías. La primera se centra en la ley del progreso y la ley del límite y la segunda se refiere a la propuesta de Abernathy y Utterback sobre la innovación producto/ proceso (1978).

### 5.1. La ley del progreso y la ley del límite

La sucesión de cambios a la que antes aludíamos se explica a partir de la conjunción de la *ley del progreso* y de la *ley del límite*. Según la ley del progreso la tecnología está en continuo avance; hay una progresión permanente que no es previsible que se frene. La ley del límite, sin embargo, establece una barrera superior –en muchos casos física– a la ley del progreso. Cuando se considera la forma de producto como unidad de análisis domina la ley del límite. Pero si la unidad de análisis es la necesidad genérica, se impone la ley del progreso, porque en este caso no se considera una tecnología concreta en la determinación de la curva de vida, sino todas las tecnologías que conjuntamente satisfacen la misma necesidad genérica.

En el primer gráfico de la Figura 3.10 observamos que la eficiencia en luminosidad no ha dejado de crecer en el tiempo (ley del progreso), lo que ha sido posible gracias a la sucesión de una serie de cambios tecnológicos revolucionarios que han ido superando los límites físicos, por ejemplo, de la lámpara de sodio o de la lámpara de mercurio. El segundo gráfico muestra como cada memoria RAM ha sido reemplazada por un *chip* de mayor capacidad que ha dado al traste con la vida del anterior. Sobre las curvas que recogen la vida de cada chip puede trazarse una tendencia creciente reflejo de la ley del progreso.

FIGURA 3.10  
EJEMPLOS DE LA LEY DE PROGRESO

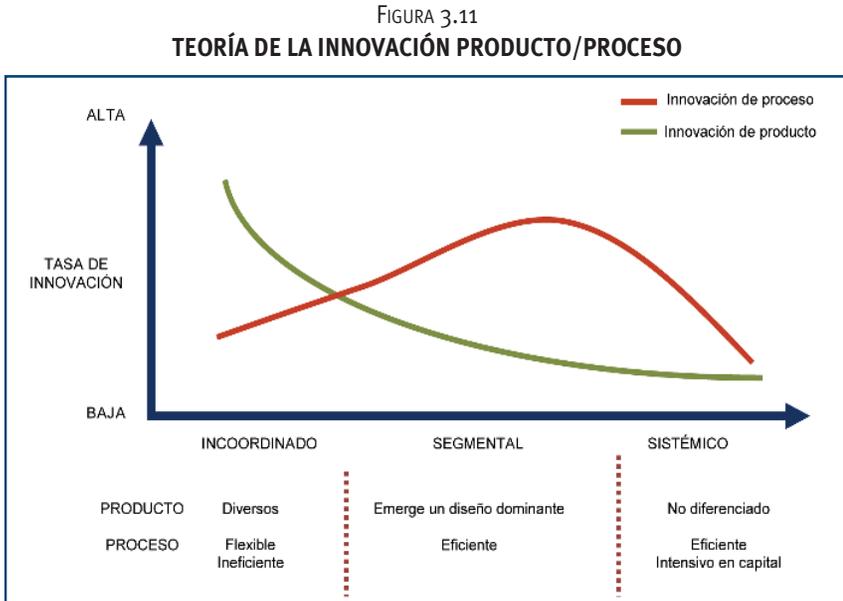


Fuente: Urban y Star (1991).

En la actividad ordinaria de la empresa, la dirección debe enfocar su trabajo sobre la mejora de la tecnología que en ese momento se está utilizando en el mercado; su superioridad sobre los competidores dependerá de que sea capaz de ganarles la batalla en tal tecnología. Sin embargo, particularmente la alta dirección deberá estar atenta a los posibles cambios tecnológicos que se atisban en el horizonte con objeto de hacer la mejor elección cuando la renovación tecnológica sea necesaria.

## 5.2. La teoría de la innovación producto/proceso

Según Abernathy y Utterback (1978) el tipo y la cantidad de innovación tecnológica que experimenta un producto dependen de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la tecnología de ese producto. Concretamente en esta teoría se distinguen dos tipos de innovación –producto y proceso– y tres estados en la evolución tecnológica (Figura 3.11).



Fuente: Abernathy y Utterback (1978).

El denominado **estado incoordinado** o proceso flexible es un período de gran innovación en producto. La mayoría de las características deseadas de un bien por el consumidor aún no son conocidas con certidumbre; en consecuencia,

la diversidad de productos, la producción de un número bajo de unidades y la no estandarización del proceso son las notas dominantes. En esta fase el *feedback* de los innovadores y los vendedores, en continua experimentación con el producto, es utilizado para su mejora. Las innovaciones de proceso que pueden introducir rigideces en el sistema de producción son descartadas.

A medida que la demanda crece la industria se mueve hacia el **estado segmental** o de proceso dominante. Como resultado de las experiencias adquiridas en la fase precedente, se consolida un nuevo diseño, síntesis de todos los conceptos ya probados; con él llegan las primeras expectativas de estandarización. El diseño mayoritariamente aceptado es un producto con una configuración estándar que no precisa de grandes cambios a lo largo del tiempo; no obstante, se siguen produciendo ligeras modificaciones o ajustes. El diseño dominante emerge por múltiples razones, las principales son la superioridad tecnológica y la aceptación del mercado. La consolidación de un diseño dominante, precedida y acompañada de un mejor conocimiento por el usuario, puede conducir al desarrollo de productos concretos destinados a segmentos específicos del mercado. Estos nuevos productos comparten un gran número de características básicas del diseño dominante; no obstante, el proceso de madurez tecnológica ha incrementado la habilidad para lograr cambios significativos en el producto a partir de un mismo prototipo.

Finalmente, como consecuencia de la existencia de un diseño dominante, el fabricante se encamina hacia la racionalización de la producción y, con ello, hacia la instalación de equipos de producción más especializados. Entramos entonces en lo que se denomina **estado sistémico** o proceso específico. La cantidad de innovación en productos y en procesos se ve seriamente reducida, incluso mutilada por las interdependencias entre el producto y el proceso de producción y la consiguiente inflexibilidad. Dadas las citadas condiciones, y puesto que la innovación en procesos es fuertemente intensiva en capital, la producción en pequeñas series se convierte en ineficiente. La principal forma de incrementar la eficiencia en esas condiciones es refugiarse en la especialización de los equipos de trabajo, la automatización y la producción en grandes lotes. Comienza a cambiar la forma de competencia hacia variables como el precio, los servicios, las garantías, etc. La habilidad para competir en esta situación con bajo coste es más determinante que la habilidad para fabricar nuevos modelos. El proceso de evolución tecnológica ha alcanzado su límite.

## 6. Modelo teórico alternativo al ciclo de vida del producto

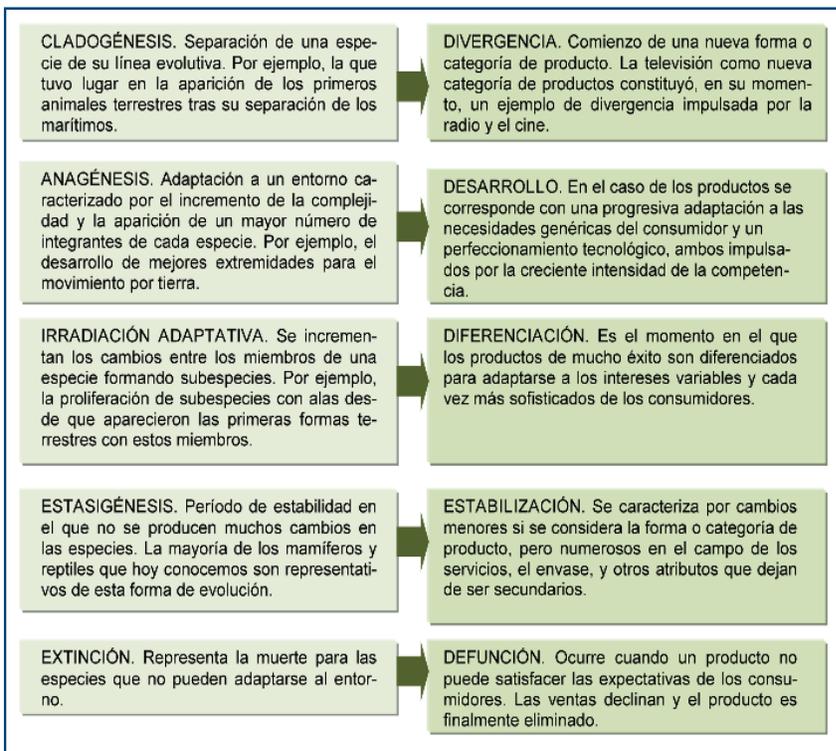
Ya hemos apuntando anteriormente la necesidad de disponer de un modelo teórico alternativo debido, por un lado, a las limitaciones del CVP y, por otro, a la necesidad de aunar en la explicación todas las fuerzas analizadas para formular un modelo comprensivo de la evolución de las ventas en el tiempo. Tellis y Crawford (1981) plantean un modelo teórico que bien puede constituir una alternativa útil al CVP: el ciclo de evolución del producto (CEP). El concepto clave de este modelo, que se caracteriza por establecer una analogía con la teoría de la evolución de las especies, es el término *evolución*.

El cambio que expresa el término evolución tiene carácter acumulativo y sucesivo. Esto hace que, dado el dinamismo del escenario en el que se desenvuelven las especies (y, por extensión, los productos), no podamos clasificarlas de una forma estática y que sea necesaria una taxonomía que refleje la acumulación y sucesión de cambios en el tiempo. Los cambios que se producen en las especies (en los productos) no son providenciales, ni están determinados a priori, sino que, *motivados por una serie de fuerzas*, se dirigen hacia el incremento de la diversidad, hacia el incremento de la eficiencia o progreso y hacia el incremento de la complejidad. Es fácil observar esta tendencia en los nuevos productos que reemplazan a otros más viejos; en general, estos nuevos productos se caracterizan por una mayor diversidad ofrecida a los consumidores, por un incremento de la rentabilidad o eficiencia (progreso) y por la mayor sofisticación en su diseño y fabricación (complejidad).

Las fuerzas motivadoras del proceso de evolución a las que anteriormente aludíamos son de tres tipos. Las dos primeras son la *fuerza generativa* o sistema genético y la *fuerza selectiva* del entorno. Ambas han contribuido de forma conjunta al origen, crecimiento y extinción de las especies. En los últimos cientos de años una tercera fuerza –la *fuerza mediativa*– se ha sumado a las anteriores: nos referimos a la intervención humana que, mediante la alteración del proceso de selección natural y genética, ha contribuido a la eliminación de algunas especies. Este sistema de fuerzas se puede aplicar al concepto de evolución del producto en el tiempo identificando tres frentes: la creatividad de la dirección a través de su innovación tecnológica sirve como fuerza generativa (todas las actividades empresariales son la fuerza generativa); el mercado –consumidores y competencia–, determinando lo que se vende y lo que no se vende, interviene como fuerza selectiva; y, por último, el gobierno y otros grupos desempeñan el papel de mediadores.

En el proceso de evolución o cambio se pueden identificar cinco estados diferentes: cladogénesis o divergencia, anagénesis o desarrollo, irradiación adaptativa o diferenciación, estasisgénesis o estabilización y extinción o defunción. Estos cinco estados de evolución proporcionan una excelente tipología para entender el proceso de diversificación y crecimiento de los productos y facilitan el establecimiento de una analogía con las etapas del CVP (Figura 3.12).

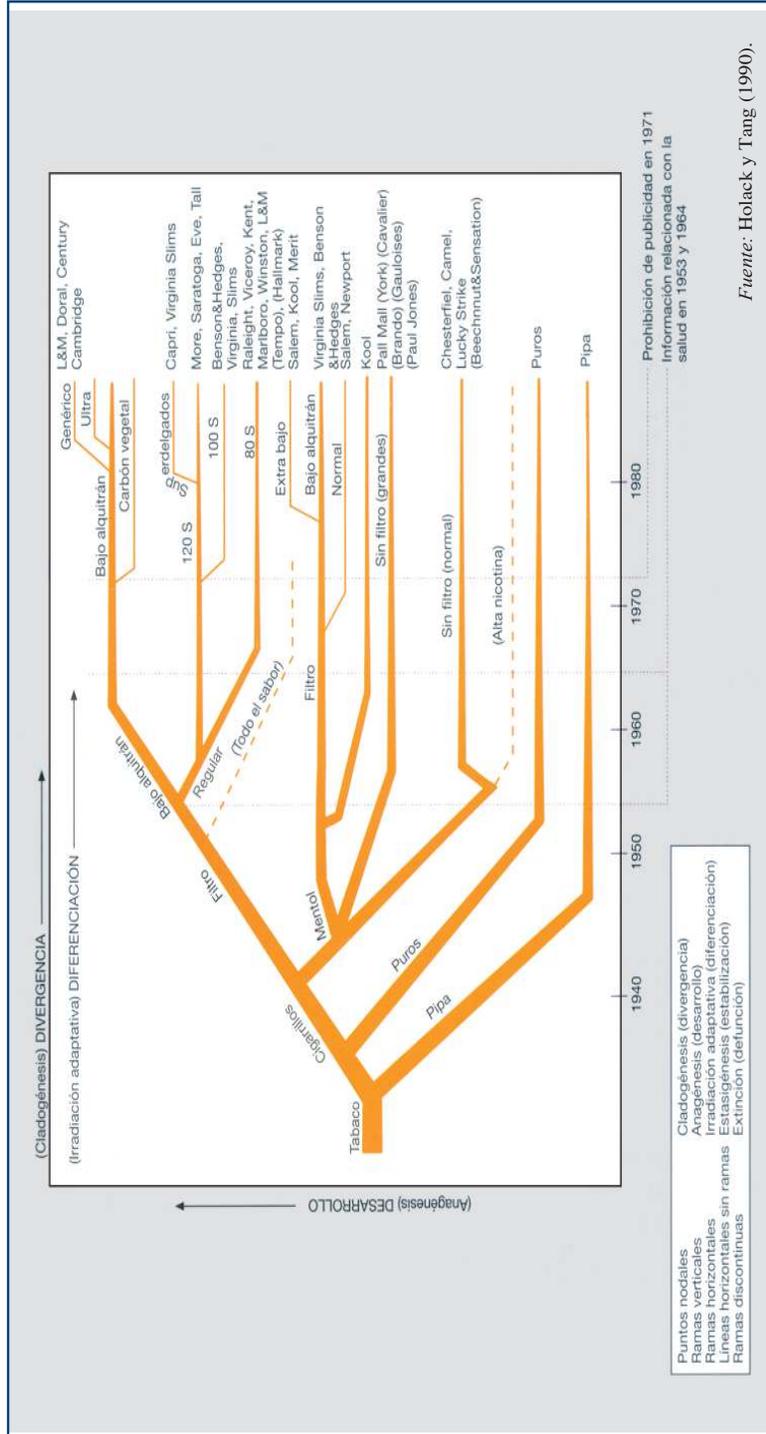
FIGURA 3.12  
DIFERENTES ESTADOS EN EL MODELO DE EVOLUCIÓN



Fuente: Elaborado a partir de Tellis y Crawford (1981).

En la Figura 3.13 se presenta un ejemplo de aplicación del CEP al tabaco. Mediante un proceso de *cladogénesis* o *divergencia* surgen tres grandes formas de producto del tabaco: el cigarrillo, el puro y el tabaco en pipa. El cigarrillo sigue un proceso de *anagénesis* o *desarrollo* que incluye la aparición de cigarrillos con filtro y sin filtro, con todo el sabor o mentolados, bajos en alquitrán o con un contenido normal. Dentro de estas formas de producto, mediante un pro-

FIGURA 3.13  
CICLO DE EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO: APLICACIÓN AL TABACO EN EE.UU.



ceso de *irradiación adaptativa* o *diferenciación*, se van generando variantes (superdelgados, extra bajos en alquitrán, sin filtro grandes, etc.) buscando satisfacer las demandas específicas de cada grupo de consumidores. A diferencia del cigarrillo, el tabaco en pipa o el puro se han mantenido en el tiempo en una fase de *estasis* o *estabilización*. Algunas variantes introducidas en el mercado (cigarrillo de mentol alto en nicotina) han acabado extinguiéndose.

Resumiremos la superioridad del CEP frente al modelo de CVP en cinco diferencias fundamentales que se concretan en la resolución de algunas de sus principales limitaciones. En primer lugar, no se plantea el nivel de agregación porque el CEP está preparado para explicar la evolución de todos los productos presentes en el mercado. En segundo lugar, si bien el CVP es un concepto determinista o rígidamente secuencial y cada etapa sigue a otra en una secuencia pre-determinada, el CEP es dinámico y, salvo la primera y última etapas, no hay una secuencia fija de ocurrencia, por lo cual su forma es indeterminada y depende de las tres fuerzas motivadoras ya citadas –generativa, selectiva y mediativa–. De esta segunda diferencia se deriva una tercera: el CEP no es un concepto dependiente del tiempo como ocurre con el CVP, sino de las tres fuerzas motivadoras mencionadas. En cuarto lugar, para el CVP el crecimiento es una etapa que cesa con el tiempo, mientras que para el CEP el crecimiento sólo está limitado por la habilidad de la dirección para utilizar la dinámica de mercado y por los esfuerzos de los agentes mediadores como el gobierno u otras instituciones. En último lugar, la diferencia se establece en función del papel que desempeña la estrategia en cada uno de los modelos. Basándose en el CVP, los investigadores de marketing proponen las estrategias idóneas para cada etapa, mientras que según el CEP son los cambios estratégicos, en respuesta a la dinámica de mercado, los que determinan el modelo de crecimiento.

# Capítulo 4

## Análisis de la competencia y de los competidores

1. Noción de competencia
  - 1.1. Perspectivas en el análisis de la competencia
  - 1.2. Niveles en la definición de la competencia desde la perspectiva del consumidor
  - 1.3. Noción de rivalidad ampliada
2. Determinantes del grado de rivalidad competitiva
  - 2.1. Rivalidad intramercado
  - 2.2. Amenaza de nuevos entrantes
  - 2.3. Poder de negociación de los proveedores
  - 2.4. Poder de negociación de los clientes
3. Métodos de identificación de los competidores
  - 3.1. Competidores desde la óptica de la empresa
    - 3.1.1. Clasificación estándar en función del sector industrial
    - 3.1.2. Grupos estratégicos
  - 3.2. Competidores desde la óptica del consumidor
    - 3.2.1. Métodos basados en los juicios de la dirección
    - 3.2.2. Métodos basados en el comportamiento de compra
    - 3.2.3. Métodos basados en los juicios sobre el uso
4. Análisis de los competidores
  - 4.1. Sistema de inteligencia competitiva
  - 4.2. Áreas de interés en el análisis de la competencia
    - 4.2.1. Evaluación de los objetivos de los competidores
    - 4.2.2. Análisis de las fortalezas, debilidades, estrategias y tácticas
    - 4.2.3. Reacciones de la competencia a las acciones de la empresa
5. Alternativas de comportamiento frente a los competidores

Un producto-mercado puede ser muy atractivo en sí mismo, pero no serlo para una empresa determinada porque tal empresa no tiene capacidad para hacer frente a los competidores más peligrosos de ese mercado. Por ello, antes de elegir en qué mercado se va a competir o de iniciar un movimiento en un mercado en el que ya se compite, es fundamental evaluar la naturaleza y la fuerza de la ventaja competitiva que los participantes ostentan en tal mercado. Con este objetivo, en el capítulo que damos comienzo son varios los aspectos que vamos a abordar relacionados con el análisis de los competidores. En primer lugar, y tras una aproximación al concepto de competencia, comentaremos las principales variables para el análisis global del grado de rivalidad competitiva. Posteriormente repasaremos algunos de los principales métodos de identificación de los competidores. A continuación propondremos un esquema para el análisis particular de cada uno de ellos. Finalmente, abordaremos las alternativas de comportamiento frente a los competidores.

## **1. Noción de competencia**

Es obvia la transcendencia que ha adquirido el análisis de la competencia en las condiciones actuales del entorno: mercados en lento crecimiento, ciclos de vida paulatinamente acortados por el rápido cambio tecnológico, globalización de los mercados, cambios frecuentes en los gustos de los consumidores... Más allá del comentario general, cabe señalar que son muchos los que consideran como determinante de la elevada competitividad de las empresas japonesas la importancia que éstas atribuyen a la recogida de información permanente sobre sus competidores (Kotler *et al.*, 2000). Por ejemplo, como señalan Lehmann y Winer (1994), la unidad de inteligencia de Mitsubishi en los Estados Unidos ocupa dos plantas completas de su edificio de oficinas en Nueva York.

Así las cosas, ha sido ineludible un proceso de atención creciente al competidor, iniciado en la década de los ochenta y caracterizado por la creciente estima de la orientación a la competencia. Y es que satisfacer al consumidor no es suficiente, es necesario satisfacerlo más eficientemente que la competencia. Con base en este argumento, algunos autores han propuesto un cambio de enfoque en la empresa: demandan que esté más orientada hacia los competidores que hacia los clientes (Oxenfelt y Moore, 1978). En todo caso, desde nuestra óptica, entendemos que un análisis de la competencia es inexcusable y completa la orientación al consumidor, pero en ningún caso la sustituye.

## 1.1. Perspectivas en el análisis de la competencia

Son múltiples las perspectivas desde las que se puede estudiar la competencia. Lehmann y Winer (1994) apuntan a tres enfoques principales (Figura 4.1): competidores desde la óptica del consumidor, competidores en recursos y competidores en las actividades de marketing. En este capítulo nos centraremos exclusivamente en la competencia basada en la perspectiva del consumidor; en otras palabras, un competidor lo será de otro si el consumidor estima que sus productos ofrecen los mismos atributos específicos, satisfacen el mismo beneficio básico, o, incluso, si compiten por el mismo presupuesto o por el tiempo libre del consumidor.

FIGURA 4.1  
PERSPECTIVAS EN EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



Sin embargo, no sólo se compete desde la óptica del consumidor, son también competidoras empresas que precisan los mismos recursos, esto es los mismos inputs productivos o la misma fuerza laboral. Por ejemplo, IBM y Emerson Electric compiten en ingeniería eléctrica; Kodak y la industria de la joyería comercializan productos muy dispares, pero ambos comparten la utilización de la plata

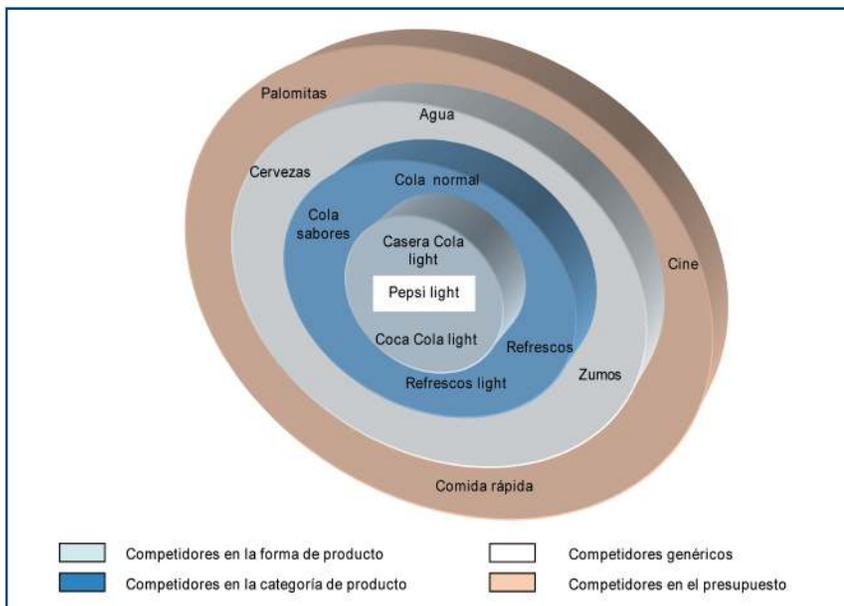
como una de las materias primas clave de sus respectivas industrias; Sun Microsystems y Amazon luchan por tener en su plantilla los mejores programadores.

Además, las empresas compiten en las actividades de marketing cuando rivalizan en distribución, promociones de ventas o medios publicitarios. Avon y Tupperware luchan en el canal de distribución por la prioridad en las demostraciones para la venta directa en el hogar (son competidores en las actividades de venta domiciliaria); todos los fabricantes que comercializan sus productos a través de hipermercados compiten por el espacio o lineal de venta (competidores en distribución).

## 1.2. Niveles en la definición de la competencia desde la perspectiva del consumidor

En la definición de la competencia desde la perspectiva del consumidor pueden establecerse cuatro niveles: competencia en la forma de producto, competencia en la categoría de producto, competencia genérica y competencia a nivel de presupuesto. La Figura 4.2 ofrece un ejemplo real de estos cuatro niveles

FIGURA 4.2  
EJEMPLO DE NIVELES DE COMPETENCIA



Fuente: Lehmann y Winer (1994).

mediante una representación gráfica en círculos concéntricos con la marca para la que se trata de definir la competencia –Pepsi Cola light– en el centro del primer círculo.

Antes de abordar el estudio de los niveles de competencia, tengamos presente que hemos definido el producto como un conjunto de atributos sobre los que se puede cuantificar su grado de presencia o ausencia y que son éstos los que marcan las similitudes y diferencias entre aquéllos.

El nivel más estrecho de análisis de la competencia que una empresa puede adoptar es el de la competencia en la forma de producto. Consideramos que una forma de producto agrupa a todas aquellas marcas dotadas con los mismos atributos y con niveles similares de cada uno de ellos; generalmente se trata de marcas dirigidas al mismo segmento de mercado. Por ejemplo, Pepsi light compite con otras bebidas carbonatadas, con sabor a cola, bajas en calorías y endulzadas artificialmente. Esta es una visión muy restrictiva de la competencia, puesto que no es representativa en un sentido amplio de la dinámica competitiva que subyace en un mercado. Dadas las similitudes entre los competidores, en este nivel es donde se genera la competencia más severa.

En la definición del segundo nivel de competencia se agrupan todos aquellos productos y marcas que comparten una buena parte de los atributos, algunos de ellos con diferentes niveles de presencia, lo que se ha dado en denominar la competencia en la categoría de producto. Es una definición estrechamente relacionada con el concepto tradicional de industria o sector.

El tercer nivel, ya propio de los análisis a medio y largo plazo, se enfoca sobre las categorías de productos sustituibles. Denominado competencia genérica, incluye todos aquellos productos y marcas que resuelven la misma necesidad básica del consumidor. Esta perspectiva, bien descrita en el seminal artículo de Levitt (1965) sobre la *miopía en marketing*, es esencial cuando la dirección desea prevenir las amenazas del entorno, a la vez que aprovechar las oportunidades que se le ofrecen. La competencia genérica se define más allá de la empresa, tomando como principal referencia los beneficios aportados al consumidor. Incluiría a todos aquellos oferentes que operan en un mismo mercado de referencia. Se puede asimilar al concepto de competencia intraindustria de Porter, incluyendo en tal categoría todos los productos sustitutivos.

También cabe definir la rivalidad en el mercado en función de la lucha que se establece por el presupuesto, esto es, se pueden considerar como competidores a todos aquellos productos o servicios que pugnan por el mismo presupuesto del consumidor. La competencia a nivel del presupuesto constituye el cuarto nivel

de análisis. Por ejemplo, si la dirección ha fijado para la dotación de una oficina un presupuesto bastante ajustado, los implicados tendrán que elegir si prefieren el más moderno software, las más sofisticadas fotocopiadoras o un sistema de aire acondicionado de última generación. Es probable que tengan que hacer algunas renunciaciones en favor de otras. Hay que matizar que, de alguna forma, toda empresa compite con cualquier otra. Por ello, aunque conceptualmente válido, es difícil utilizar este nivel de competencia estratégicamente porque implica una enorme cantidad de competidores. En todo caso, considérese que a veces es difícil delimitar en qué nivel compite una empresa con otra (¿en la forma de producto, en la categoría...?), lo que sí parece claro es que no todas las empresas compiten entre sí en el mismo grado.

La elección de uno u otro nivel de análisis tiene significativas y diferentes implicaciones para el desarrollo de la estrategia de marketing y para la gestión del producto. El Cuadro 4.1 recoge de forma escueta la tarea específica de la empresa para cada nivel de competencia. Es innegable que el examen de los competidores a todos los niveles es interesante para el correcto diseño de una estrategia de marketing. Ahora bien, esto no siempre es posible, ni siquiera necesario. Dadas las restricciones temporales y presupuestarias a veces es necesario escoger un determinado nivel de análisis. Puestos a citar algunos de los criterios inexcusables a la hora de delimitar qué competidores van a ser objeto de investigación, haremos hincapié en dos de ellos: el horizonte temporal de la estrategia de marketing y la tasa de cambio en la tecnología del producto.

CUADRO 4.1  
NIVELES DE COMPETENCIA E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Nivel de competencia	Tareas de la dirección
Forma de producto	Convencer al segmento de mercado de que la marca propia es mejor que cualquier otra de las que constituyen la misma forma de producto.
Categoría de producto	Persuadir a los consumidores de que la forma de producto elegida por la empresa es la mejor en sus categoría.
Genérica	Convencer al mercado de que la categoría de producto que fabrica la empresa es la más deseable para satisfacer la necesidad genérica.
Presupuesto	Informar a los consumidores de que invertir en ese producto genérico es el modo más satisfactorio de gastar el presupuesto disponible.

Fuente: Lehmann y Winer (1994).

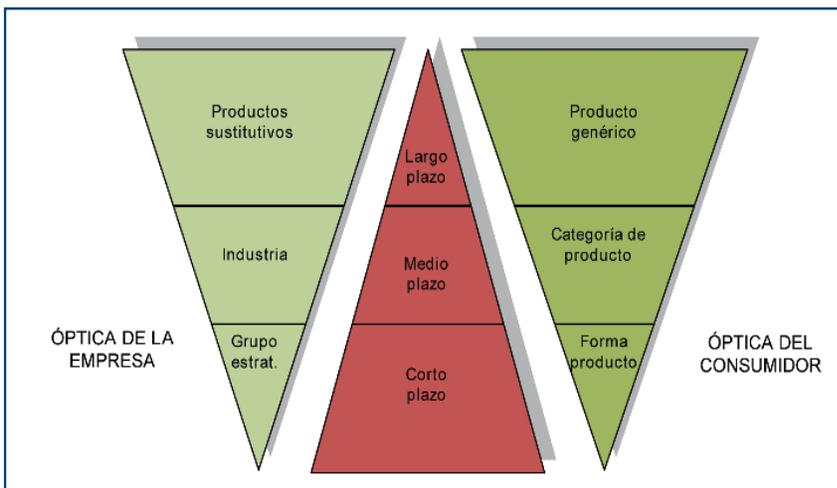
Si se están tomando algunas decisiones de carácter anual, la competencia debe definirse prioritariamente basándose en la forma de producto, y sólo secundariamente utilizando otros niveles. Claramente, las marcas que compiten entre

sí en el día a día responden al concepto de forma de producto o de alguna subcategoría. Para esas marcas, el director de producto debe tener un correcto conocimiento sobre los consumidores, los competidores y el entorno. La atención ocasional a competidores en la categoría de producto o producto genérico debe sustentarse en la fundada sospecha de un ataque probable a la forma de producto. Sin embargo, puesto que la modificación de las preferencias de los consumidores puede destrozarse categorías enteras de productos, el análisis de la competencia genérica requiere especial atención en las decisiones con repercusión a medio y largo plazo.

Finalmente, si la acelerada tasa de cambio tecnológico es la circunstancia dominante, la competencia se concebirá lo más ampliamente posible; tal es el caso, por ejemplo, del sector de las telecomunicaciones. Por otro lado, las definiciones estrechas son suficientes para campos en los cuales los avances técnicos ocurren con menor frecuencia.

Los anteriores niveles de análisis de la competencia se han establecido desde la óptica del consumidor. La terminología tradicional desde la perspectiva de la empresa consiste en graduar la competencia en una sucesión que va desde los competidores que persiguen la misma estrategia o grupo estratégico, los competidores en la industria y los oferentes de productos sustitutivos. En la Figura 4.3 se ofrecen ambas visiones comparadas. Repárese en que en este capítulo vamos a considerar como «competencia directa» o «intramercado» a los tres niveles que se establecen desde la óptica de la empresa.

FIGURA 4.3  
NIVELES COMPARADOS EN EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



### 1.3. Noción de rivalidad ampliada

No es nuestra intención exponer toda una teoría sobre la competencia; para un estudio más amplio nos remitimos a los conocidos trabajos de Porter (1980 y 1987). No obstante, consideramos relevante detenernos en su noción de rivalidad ampliada (véase la Figura 4.4).

En la propuesta de este concepto subyace la idea de que el grado de lucha competitiva en un mercado y, por ende, la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado, depende del papel ejercido por cinco fuerzas: el grado de rivalidad entre los competidores actuales, la amenaza de los productos sustitutivos, la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Nuestra intención al traer a colación el esquema de Porter es manifestar la no estricta coincidencia que existe con lo que, desde la óptica del consumidor, se entiende como competencia intramercado frente al concepto de rivalidad intraindustria de Porter (o competencia directa).

FIGURA 4.4  
**RIVALIDAD AMPLIADA**



Fuente: Porter (1985).

Desde la perspectiva del consumidor obviamente se incluye en la noción de competencia directa aquel grupo de oferentes que operan en la misma industria, pero también aquellos otros fabricantes que comercializan productos sustitutos. Más allá de Porter, para nosotros los productos sustitutos no son una amenaza competitiva, sino que se configuran como parte de la competencia ya existente en ese mercado (competencia directa). Y esto es así dado que, según su propia definición, los productos sustitutos –aquellos que aun basándose en una tecnología diferente desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores–, entran en la definición de mercado –conjunto de tecnologías que satisfacen una misma función–. Repárese en que Porter realiza su análisis para una industria y no para un mercado.

La situación vivida en la industria del café nos sirve para ilustrar el peligro que recae sobre una identificación excesivamente miope de los competidores. Los fabricantes de café –producto aparentemente sin sustitutos– tradicionalmente se habían sentido libres de trasladar al consumidor el incremento en el coste de la materia prima. Sin embargo, durante 1977 y 1978 las ventas de café disminuyeron un 20 por 100 debido a la subida de los precios, a la vez que se incrementaba el consumo de zumos; incluso Pepsi intentó competir con los fabricantes de café lanzando una cola para la mañana, Pepsi AM, claro sustituto del café en el desayuno de los consumidores norteamericanos. Otro ejemplo, es el de la aparición del escáner, producto que sucedió de forma eficiente a determinadas máquinas de rayos X en el diagnóstico médico. Además, las empresas (como el caso del escáner) que consiguen crear un producto que relega a otro anterior por su superioridad, suelen ser ávidos competidores deseosos de trasladar al consumidor las ventajas que puede obtener en términos de satisfacción de sus necesidades si cambia un producto por otro.

En suma, reiteramos la idea central de los dos párrafos anteriores: es peligrosa una definición miope de la competencia, miopía que en cierta forma se ahuyenta cuando los productos sustitutos se consideran como parte de la competencia actual de la empresa. Ahora bien, la inclusión de los productos sustitutos entre los competidores actuales puede ser una solución para superar un enfoque miope, pero no ayuda en nada a precisar y concretar cuál debe ser el grado de sustitución desde el que debe plantearse el análisis –recordemos que el grado de sustitución es una variable continua–. Es así que la delimitación de la competencia por parte de la empresa requiere de un equilibrio entre la identificación de demasiados competidores y, el reverso, una definición excesivamente estrecha y, con ello, el probable olvido de algún competidor clave.

Por lo tanto, si sólo consideramos como parte de la rivalidad ampliada aquellas fuerzas que desde la perspectiva del consumidor no constituyen una compe-

tencia directa, convendremos en caracterizarla a partir de tres fuerzas principales: la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Como ya hemos señalado, los productos sustitutivos forman parte de la competencia directa.

## 2. Determinantes del grado de rivalidad competitiva

Enjuiciar la rivalidad o nivel de lucha dentro de un mercado es crítico para decidir sobre la colocación de recursos. Para la empresa, la rivalidad o competencia que sufre en un determinado momento es un indicador de los recursos que requiere para conseguir sus objetivos en ese mercado. A continuación vamos a analizar los factores más importantes que influyen en el grado de rivalidad distinguiendo entre rivalidad intramercado (la que atañe a los competidores directos) y rivalidad ampliada (amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes) (véase un resumen en la Figura 4.6).

Cabe señalar que, aunque de forma genérica hablemos de empresas (para simplificar), el nivel de análisis más adecuado de las fuerzas competitivas es el producto-mercado. Una empresa suele competir en varios productos-mercado, en algunos de los cuales las fuerzas que influyen en la rivalidad pueden tener sentido opuesto. En estos casos, si el análisis se hace agregado la utilidad se verá mermada.

### 2.1. Rivalidad intramercado

Presentamos, seguidamente, un panorama global sobre los factores que la empresa debe considerar para proceder a un diagnóstico de la rivalidad del mercado. Tales factores vamos a mostrarlos ordenados en tres bloques: la estructura de costes, la estructura del mercado y la estructura de preferencias de los consumidores (Sudharshan, 1995).

La **estructura de costes** se refiere a las barreras a la movilidad (de entrada y de salida), las economías de escala y de alcance y la especificidad de los activos. En mercados con altos costes de entrada es probable que la rivalidad sea más elevada que en mercados con barreras más débiles. Cuando los costes de entrada son altos, se necesita un volumen de actividad importante para la recuperación de las inversiones, lo que acentúa la rivalidad del mercado. Esto es especialmen-

te cierto si los costes en los que se ha incurrido han sido debidos a la adquisición de activos específicos, ya que actuaran como barreras de salida. De forma análoga, cabe señalar que un mercado en el que se observan economías de escala es un buen candidato a ser un mercado competido. Los efectos de las economías de escala y de los costes de entrada se reflejan en lo que se ha dado en denominar «escala eficiente mínima», que representa el volumen de producción mínimo para operar en el mercado con unos costes competitivos. Las economías de alcance o reducciones en costes derivadas de la variedad o diversidad de operaciones o negocios de la empresa se reflejan en sinergias (de producción, marketing u de otras actividades) que incrementan la rentabilidad mediante un proceso de reducción de costes; en consecuencia, el atractivo de permanecer en mercados con economías de alcance será mayor y, por lo tanto, también lo será la rivalidad competitiva.

La **estructura de un mercado** se puede definir a partir del número de empresas que compiten en ese mercado, la sustituibilidad o grado de diferenciación entre los productos (que se puede medir a través de la elasticidad cruzada), el grado de crecimiento, la distribución más o menos equilibrada de las cuotas y el exceso de capacidad productiva (o capacidad productiva ociosa). La clasificación más conocida de situaciones competitivas, la que se realiza a partir de los dos primeros criterios, nos lleva a hablar de monopolio, oligopolio diferenciado, oligopolio indiferenciado, competencia monopolística y competencia perfecta (Figura 4.5).

FIGURA 4.5  
**SITUACIONES COMPETITIVAS**

		NÚMERO DE COMPETIDORES		
		Uno	Pocos	Muchos
GRADO DE DIFERENCIACIÓN	Bajo	Monopolio	Oligopolio indiferenciado	Competencia perfecta o pura
	Alto		Oligopolio diferenciado	Competencia imperfecta o monopolística

En competencia perfecta el grado de rivalidad es elevado, y, como consecuencia, el poder de mercado de cada uno de los participantes es prácticamente nulo. Ello es debido al elevado número de competidores y a la ausencia de diferenciación (o total sustituibilidad entre productos). El juego de la oferta y la demanda es el principal determinante del precio. La única maniobra posible para la empresa que busca mejorar su rendimiento es modificar sus entregas al mer-

cado o cambiar su capacidad de producción, aumentándola o disminuyéndola según lo atractivo que sea el precio de mercado. A corto plazo, la vigilancia de los niveles de producción de la competencia y de la entrada de nuevos competidores es esencial ya que permite anticipar la evolución de los precios. A largo plazo, la empresa está interesada en salir del anonimato de la competencia pura, buscando diferenciar su producto para reducir su grado de sustitución, o intentando crear un coste de transferencia para el comprador. Este resultado puede lograrse, por ejemplo, mediante un control severo de la calidad, acompañado de una política de marca (Lambin, 1995). Es lo que se ha tratado de hacer con el café de Colombia o los plátanos de Canarias.

La situación de competencia monopolística o imperfecta se caracteriza porque los competidores son numerosos y los productos están diferenciados, lo que equilibra las fuerzas del mercado. La competencia monopolística se fundamenta en la estrategia de diferenciación, lo que otorga a la empresa un cierto poder de mercado como consecuencia de la fidelidad de los clientes y de la débil sensibilidad al precio que de ello resulta. La diferenciación protege igualmente a la empresa de los ataques de la competencia, ganando así una relativa independencia de acción frente a sus rivales.

El oligopolio es una situación en la que el número de competidores es reducido. En estos mercados (concentrados) las fuerzas existentes son conocidas y las acciones emprendidas por un competidor son advertidas por los demás. El resultado de tales acciones dependerá, en última instancia, de la actitud más o menos reactiva del resto de competidores. Cuanto más indiferenciados estén los productos, mayor será la interdependencia entre los competidores. Esta es la situación competitiva conocida como oligopolio indiferenciado por oposición al oligopolio diferenciado. En un oligopolio indiferenciado los productos son percibidos como mercancías básicas y la elección del comprador se basará en el precio y en el servicio prestado. Estas condiciones favorecen una competencia intensa en precios, salvo si una empresa domina el mercado y puede imponer su criterio en la fijación de precios, criterio que el resto siguen. Si, por el contrario, se desata una competencia en precios o guerra de precios, generalmente se acabará reduciendo la rentabilidad de todos los competidores, sobre todo si la demanda no es expansible. El oligopolio diferenciado es una situación similar a la anterior en cuanto al número de competidores, pero en este caso los productos tienen cualidades distintivas para los compradores. Tal circunstancia reduce notablemente el grado de rivalidad del mercado.

En situación de monopolio (no estatal), el mercado está dominado por un único fabricante, generalmente por un tiempo limitado. El monopolio del inno-

vador es una situación que se observa en la fase de introducción de un nuevo producto. En tal circunstancia la empresa mantiene un poder de mercado elevado, en realidad amenazado por los nuevos competidores que llegan atraídos por el potencial de crecimiento y de beneficio. La duración previsible del monopolio es, por tanto, un dato esencial, el cual dependerá de la fuerza de la innovación y de la existencia de barreras defendibles en el tiempo. Las situaciones de monopolio son, en realidad, efímeras, debido a la difusión cada vez más rápida de las innovaciones tecnológicas.

Generalmente, se espera que el nivel de rivalidad entre competidores varíe en sentido inverso al crecimiento del mercado. Cuando el mercado está incrementándose, una organización puede conseguir sus objetivos de crecimiento sin dañar las ventas de sus competidores, mientras que cuando los mercados están en la etapa de madurez, la organización tendrá que crecer reduciendo las ventas de sus competidores. Respecto al grado de equilibrio en el reparto de las cuotas, hay que señalar que cuando los competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño, existe el peligro de que se desate una gran rivalidad si alguno de ellos trata de hacerse con una mayor cuota. Pero si esto no ocurre, pueden ser mercados con un menor nivel de rivalidad (aunque también con mayor riesgo de colusión) que la de aquellos en los que existen organizaciones dominantes. Finalmente, la existencia de un considerable exceso de capacidad es un signo del grado de rivalidad entre las empresas, especialmente si esta situación viene acompañada por unos altos costes de salida.

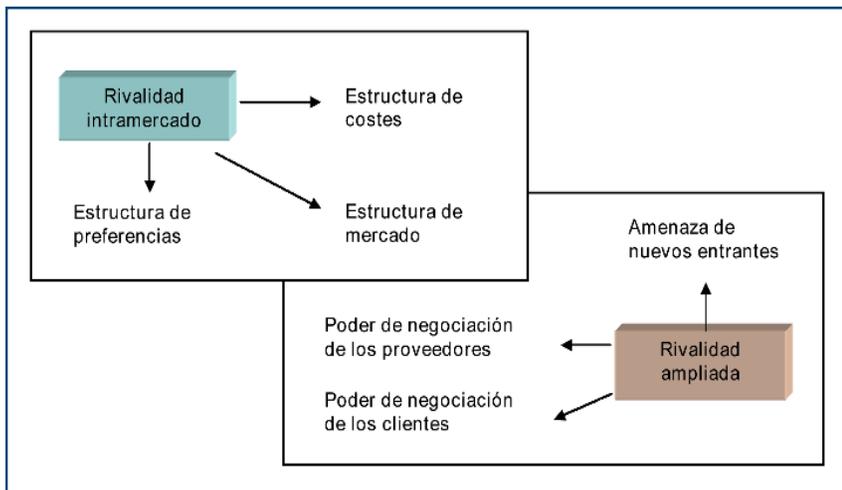
Tomando como criterio de análisis la **estructura de preferencias de los consumidores**, podemos señalar que la rivalidad de los mercados difiere en cuanto al tamaño total de la demanda, la distribución de las preferencias de los compradores y el nivel de información que poseen esos compradores. Una dimensión elevada de la demanda lleva generalmente asociada la existencia de gran número de productos y empresas, en consecuencia, la concentración tenderá a ser baja y, por extensión, la rivalidad. Un mercado altamente segmentado, es decir, un mercado en el que las preferencias están dispersas, o son variadas, ofrece mayor número de oportunidades para encontrar nichos de mercado no atendidos, lo que contribuye a reducir la rivalidad. Aunque este menor tamaño de cada segmento y, por lo tanto de las empresas que los atienden, puede hacerlas más vulnerables a la entrada de competidores fuertes. Finalmente, si los compradores de un mercado no tienen acceso (a un coste razonable) a información comparativa sobre la oferta de los competidores entonces las reacciones a un movimiento de la competencia pueden perder importancia, por lo que el grado de rivalidad percibida será menor.

## 2.2. Amenaza de nuevos entrantes

El grado de amenaza que suponen los nuevos entrantes depende de la existencia de barreras a la entrada (Figura 4.6). Cuanto mayores sean estas barreras menor amenaza y, por tanto, más segura será la posición de la empresa. Porter considera que existen seis barreras de entrada principales: las economías de escala, la diferenciación de los productos, los requerimientos de capital, la dificultad de acceso a los canales de distribución, las desventajas en costes (no relacionadas con la escala) y la regulación gubernamental.

La presencia de economías de escala en un mercado obliga a los nuevos competidores a iniciar su actividad con un alto volumen de producción para minimizar el impacto de incurrir en desventajas en coste. Por su parte, la diferenciación de productos (incluida la existencia de potentes marcas) se acompaña de la existencia de compradores con un alto nivel de fidelidad, poco sensibles a los argumentos de venta de los recién llegados. Los requerimientos de capital para financiar instalaciones, comprar *stocks*, conceder crédito a los clientes o hacer frente a los gastos de publicidad condicionan también la decisión de entrada.

FIGURA 4.6  
PRINCIPALES VARIABLES PARA EL DIAGNÓSTICO DEL GRADO  
DE RIVALIDAD COMPETITIVA EN EL MERCADO



En ocasiones los canales de distribución están copados por los competidores existentes y estos se muestran reacios a referenciar nuevos productos, bien por su

compromiso con otras empresas, bien por los riesgos que esto pueda suponer. Además de la desventaja en costes que suponen las economías de escala, hay otras desventajas generalmente asociadas con la entrada temprana en el mercado y con la experiencia, conocimientos y relaciones que detenta ya esa empresa en el mercado. Por último, también legalmente cabe establecer restricciones a la entrada de nuevos competidores.

Además de las barreras a la entrada, otro factor que va a influir en el grado de determinación del competidor potencial a la hora de entrar en un mercado es el nivel de expectativas que mantiene sobre el vigor de las reacciones de los competidores establecidos y el carácter disuasorio de las represalias que puedan organizar. La fuerza disuasoria de la respuesta dependerá principalmente de los siguientes factores:

- Un pasado y una reputación de agresividad respecto a los nuevos competidores.
- El grado de compromiso de la empresa establecida con ese producto-mercado.
- La disponibilidad de suficientes recursos financieros para contraatacar.
- La capacidad de represalias en el mercado del nuevo competidor.

En todo caso, con independencia de que se puede y se debe hacer una valoración general del grado de amenaza de entrada de nuevos competidores en ese producto-mercado, siempre existirán empresas para las que, por diversas circunstancias, las barreras serán bajas o fácilmente remontables. Es el caso, por ejemplo, de aquellas que conozcan y dispongan de la tecnología necesaria, controlen los canales de distribución usuales en esa industria, sean ya proveedoras de esos consumidores, tengan una elevada reputación que favorezca la realización de una extensión de marca, o trabajen en el mismo producto-mercado en otro entorno geográfico.

### 2.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores frente a los clientes reside básicamente en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus suministros. Un grupo de proveedores será poderoso cuando (Porter, 1985):

- Esté dominado por unas pocas empresas y, en general, más concentrado que la industria a la que venden.

- No existan productos susceptibles de sustituir a aquellos que suministran.
- Los clientes en cuestión no sean importantes consumidores de ese grupo de proveedores.
- El producto del proveedor sea un input importante del negocio del comprador.
- Los costes de cambio de un proveedor a otro sean muy elevados.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza creíble de integración sino obtiene los precios (y, por tanto, los márgenes) que desea.

Entre los proveedores de inputs hay que considerar la mano de obra utilizada por la empresa. Su grado de organización o sindicación les puede dotar de un poder de negociación que condicione significativamente la rentabilidad de un mercado.

## 2.4. Poder de negociación de los clientes

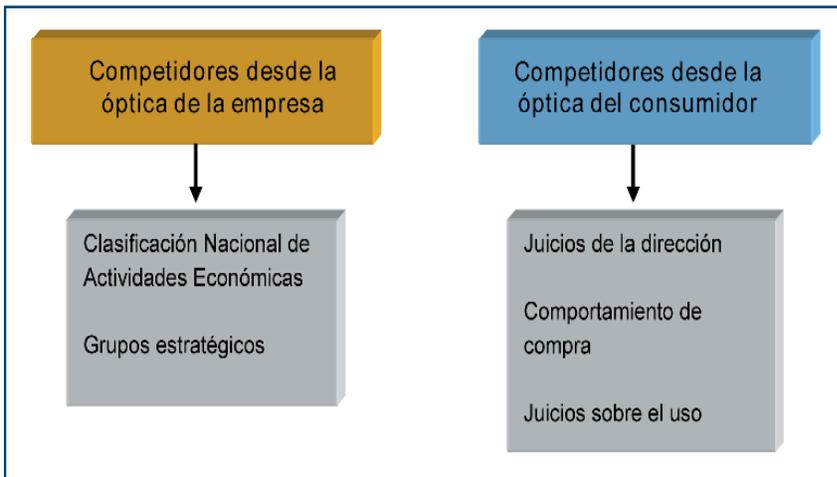
Los clientes pueden influir en la rentabilidad de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o enfrentando a un competidor contra otro. El poder de los clientes depende de las siguientes condiciones (Porter, 1985):

- El grupo de compradores está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor (es el caso, por ejemplo, de las grandes cadenas de distribución).
- Los productos comprados por esos clientes representan una fracción significativa de las compras, por lo que es probable que los compradores busquen el mejor precio.
- Los productos comprados de esa industria son estándar o están indiferenciados, es decir, existen muchas fuentes alternativas de suministro.
- Los clientes se enfrentan a pocos costes de cambio de proveedor.
- Sus beneficios son bajos, por lo que busquen activamente las reducciones de costes en las compras a los proveedores.
- El producto es poco importante para la calidad de los productos de los compradores.
- Los compradores representan una amenaza creíble de integración.

### 3. Métodos de identificación de los competidores

Tras el diagnóstico de la rivalidad existente en el mercado, el primer requisito para proceder a un análisis individualizado de los competidores más peligrosos o relevantes para la actividad de la empresa es su identificación. Comenzamos este epígrafe con un apartado en el que reseñamos algunas de las formas más tradicionales de identificación de los competidores desde la óptica del oferente y dedicamos un segundo apartado a la identificación de los competidores desde la óptica del consumidor. Una síntesis de los métodos que vamos a exponer se recoge en la Figura 4.7.

FIGURA 4.7  
MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES



#### 3.1. Competidores desde la óptica de la empresa

##### 3.1.1. Clasificación estándar en función del sector industrial

La forma más simple y convencional de identificar a los competidores es acudir a las clasificaciones oficiales, por ejemplo, a la CNAE o Clasificación Nacional de Actividades Económicas (Cuadro 4.2). Esta forma de identificar a los competidores está basada en las similitudes físicas de los productos (forma y categoría de producto). Confiando exclusivamente en este procedimiento de identificación, se subestima la competencia genérica y se minimizan las implicaciones del reparto del presupuesto en la elección de compra.

CUADRO 4.2  
SECTORIZACIÓN EN ESPAÑA

Definimos sector como el conjunto de empresas que realizan la misma actividad principal. En España se emplea como criterio de sectorización la CNAE-2009. La reciente modificación producida en los códigos CNAE se enmarca dentro de un proceso internacional de revisión de las principales clasificaciones de uso estadístico para ajustarlas a las cambiantes estructuras económicas. Por ejemplo, la nueva clasificación refleja el incremento en el número de actividades encuadradas como servicios. La CNAE-2009 se organiza en cuatro niveles: 21 secciones (1 dígito), 88 divisiones (2 dígitos), 272 grupos (3 dígitos) y 629 clases (4 dígitos). La estructuración se realiza atendiendo principalmente a las similitudes en los productos comercializados y, después, al proceso de fabricación. Las 21 secciones son las siguientes:

- |  |  |
|--|--|
| A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.   | L. Actividades inmobiliarias.                                      |
| B. Industrias extractivas.   | M. Actividades profesionales, científicas y técnicas.              |
| C. Industria manufacturera.  | N. Actividades administrativas y servicios auxiliares.             |
| D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado.                       | O. Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria. |
| E. Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación. | P. Educación.  |
| F. Construcción.   | Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales.                 |
| G. Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas.  | R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.       |
| H. Transporte y almacenamiento.  | S. Otros servicios.  |
| I. Hostelería.   | T. Actividades de los hogares.                                     |
| J. Información y comunicación.   | U. Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales.  |
| K. Actividades financieras y de seguros.   |  |

Por ejemplo, si atendemos al código CNAE para identificar a los competidores de los fabricantes de helados (CNAE 105), diremos que compiten entre sí y con los fabricantes de otros productos lácteos (como quesos). No incluimos como competidores, por tanto, a los fabricantes de pasteles o de bombones (CNAE 107 y 108). Como ya señalábamos, la identificación de los competidores a partir de las clasificaciones económicas no atiende a la necesidad buscada por el consumidor en el producto, sino preferentemente al tipo de producto fabricado, y, secundariamente, al proceso de fabricación (véase el citado ejemplo en el Cuadro 4.3).

CUADRO 4.3  
CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

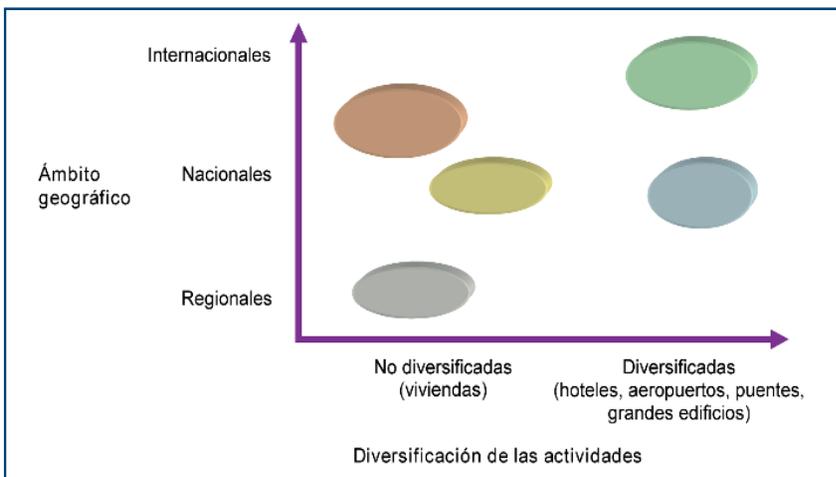
10. Industria de la alimentación		
<b>105. Fabricación de productos lácteos</b>	<b>107. Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias</b>	<b>108. Fabricación de otros productos alimenticios</b>
1052. Elaboración de helados.	1071. Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería.	1082. Fabricación de cacao, chocolate y producto de confitería.
1053. Fabricación de quesos.	1072. Fabricación de galletas y productos de panadería de larga duración.	
1054. Preparación de leche y otros productos lácteos.		

### 3.1.2. Grupos estratégicos

La constatación de que al efectuar el análisis de una industria existen empresas que adoptan estrategias diferentes y siguen trayectorias incluso opuestas ha propiciado la definición y estudio del concepto de «grupo estratégico». Porter (1985) define grupo estratégico como el conjunto de empresas de un determinado sector industrial –empresas con características productivas similares– que siguen estrategias homogéneas. Una industria podría estar integrada por un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia; en el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente. Normalmente los grupos se identifican utilizando varias características como base de la competencia. Por ejemplo, en la Figura 4.8 se presenta una agrupación de las empresas dedicadas a la construcción a partir de dos variables: ámbito geográfico en el que operan y diversificación de la actividad que realizan.

FIGURA 4.8

#### GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN



La estabilidad del grupo estratégico se mantiene gracias a la existencia de barreras a la movilidad, que vienen configuradas por el conjunto de circunstancias por las que una empresa situada en un específico grupo estratégico no puede cambiar de grupo sin incurrir en un alto coste de cambio (Menguzzato y Renau, 1991). Actúan, de hecho, como barreras de entrada para las empresas no pertenecientes a un determinado grupo.

La determinación de los diferentes grupos estratégicos pasa, bien previa, bien posteriormente (en función de la técnica de análisis empleada), por la identifica-

ción de las características específicas de las estrategias de las empresas de cada grupo, así como de las distintivas entre grupos. Las actuaciones en política de precios, calidad, diversidad de productos, tecnologías empleadas, grado de integración... son algunas de las variables más utilizadas en la formación de los grupos. El concepto de grupo estratégico es útil para realizar un adecuado análisis de los competidores por diversas razones:

- En primer lugar, por una cuestión operativa: resulta bastante más factible analizar los competidores en grupos que individualmente.
- Además, el ejercicio de identificación de las estrategias que se siguen en una industria proporciona reflexiones válidas sobre el contexto competitivo. La determinación de los competidores por este procedimiento permite simultanear la identificación de los principales competidores con el análisis de los mismos.
- En línea con lo anterior, es muy probable que las empresas pertenecientes a un grupo estratégico reaccionen de forma similar ante las oportunidades de la industria. Así, el intento de conocer anticipadamente las estrategias futuras de los competidores –uno de los objetivos últimos de su análisis, como después veremos– puede verse ayudado por la previa identificación de los grupos estratégicos.

En todo caso, al igual que lo que ya se indicó cuando hablamos de la CNAE, este método es poco útil para la identificación de la competencia genérica.

## 3.2. Competidores desde la óptica del consumidor

De interés principal para el enfoque adoptado en este capítulo sobre el análisis de la competencia son los métodos que permiten la identificación de los competidores desde la óptica del consumidor.

### 3.2.1. Métodos basados en los juicios de la dirección

A partir de las experiencias recogidas por la dirección de la empresa entre los distintos participantes en la actividad empresarial (personal de ventas, distribuidores, proveedores, consumidores...) pueden desarrollarse discusiones en las que se elaboren juicios sobre el presente y futuro de la competencia. Una de entre las múltiples formas posibles de estructurar este proceso, con apoyo en los

productos comercializados y mercados atendidos como criterios de clasificación, es utilizar un esquema similar a la conocida matriz de crecimiento de Ansoff (1965) (Figura 4.9).

FIGURA 4.9  
IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPETIDORES A PARTIR DE LOS JUICIOS DE LA DIRECCIÓN

		PRODUCTO/SERVICIO	
MERCADO/ CONSUMIDORES		Idéntico o similar	Diferente
Idéntico o similar Diferentes		A	B
		C	D

En la casilla A de esta matriz quedan situados los competidores en la forma de producto, es decir, aquellas empresas que venden productos similares a los mismos consumidores que la empresa. En la casilla B se encuentran las empresas que ya tienen un contacto con nuestros consumidores; no ofrecen los mismos productos pero amenazan con entrar en nuestro mercado basándose en una estrategia de diversificación apoyada en la sinergia procedente del conocimiento de los consumidores. Los casos de empresas que sacan provecho del conocimiento adquirido de sus consumidores son numerosos. Por ejemplo, en el mercado de refrescos Procter and Gamble, líder mundial en tantos productos, ha sabido aprovechar sus relaciones con los principales distribuidores de bienes de consumo para introducir la marca Sunny Delight. Los directivos, cuando se enfrentan a un análisis de este tipo, deben enjuiciar la probabilidad de que tales movimientos horizontales se produzcan.

En la casilla C se sitúan los competidores que venden similares productos (competidores en la forma de producto) en otros mercados, por ejemplo, a consumidores situados en otras áreas geográficas. Dada la creciente globalización de la economía, la amenaza que supone este grupo es cada vez mayor. Finalmente, el grupo D agrupa al conjunto de empresas sobre las que puede recaer la sospecha de intentar entrar en nuestro mercado aun cuando venden diferentes productos a diferentes clientes. La estimación de tales movimientos es bastante difícil.

En suma, en las casillas A y C aparecen los competidores en la forma de producto, mientras que en las B y D se sitúan algunos de los que hemos denominado nuevos entrantes potenciales. Por lo tanto, con esta forma de definir la com-

petencia quedan relegados en importancia los niveles de competencia en la categoría y la competencia genérica.

### 3.2.2. Métodos basados en el comportamiento de compra

Entre la información procedente del consumidor empleada para enjuiciar la estructura de un mercado destaca, por un lado, la relativa al comportamiento de compra y, por otro, la relativa a los juicios sobre el uso del producto (Day *et al.*, 1979). La primera es particularmente útil para la determinación de los competidores en la forma de producto y en la categoría. Lo que los consumidores hacen actualmente o han hecho en el pasado más próximo no indica necesariamente lo que ellos hubieran preferido hacer o lo que probablemente harán en el futuro. La información relativa al uso, sin embargo, es adecuada para la identificación de la competencia en niveles más amplios.

Una fuente de datos clave sobre las compras realizadas en lo que a los bienes de consumo se refiere son los paneles de compradores y, más recientemente, la información suministrada por los escáneres. Los datos así obtenidos son útiles para el estudio de la frecuencia de compra y del cambio entre marcas. La Figura 4.10 recoge dos ejemplos de matriz de cambio entre marcas.

FIGURA 4.10

#### EJEMPLOS DE MATRICES DE CAMBIO ENTRE MARCAS

		Periodo t+1					Periodo t+1					
		A	B	C	D	E		General	Ford	Chrysler	Otros	
	A	0,6	0,2	0,2	0,0	0,0		Motors				
	B	0,2	0,3	0,4	0,1	0,0	t	General				
	C	0,2	0,3	0,5	0,0	0,0		Motors	0,68	0,14	0,06	0,12
	D	0,0	0,1	0,1	0,5	0,3		Ford	0,21	0,60	0,07	0,12
	E	0,1	0,0	0,0	0,4	0,5		Chrysler	0,20	0,17	0,46	0,16
								Otros	0,15	0,18	0,05	0,62

Fuente: Lehmann y Winer (1994).

Fuente: Colombo y Morrison (1989).

En la primera, los números de la matriz representan la probabilidad de compra calculada a través del panel de familias en un momento  $t$  y en otro posterior  $t+1$  para las cinco marcas. Los elementos de la diagonal miden el grado de lealtad entre marcas. Por ejemplo, el 60% de los compradores que compran la marca A en una ocasión la compran en la siguiente. Los elementos fuera de la dia-

gonal principal simbolizan el comportamiento de cambio entre las marcas. Así, la probabilidad de que los que compran A en el momento  $t$  compren B en  $t+1$  es el 20%. En la segunda se recoge la transición entre marcas para el mercado estadounidense de automóviles. En este caso se observan tasas de fidelidad entre las marcas que oscilan entre el 46% y el 60% y un cierto grado de competencia entre todas ellas.

La probabilidad de cambio de marcas ha sido propuesta como una medida de las similitudes percibidas entre los consumidores y, por tanto, del grado de sustituibilidad entre marcas (Bass *et al.*, 1984). Una alta probabilidad de cambio entre marcas indicará un alto grado de competencia y las empresas que las comercializan se identificarán como competidores directos. Normalmente, para trabajar con estas matrices son necesarios sofisticados métodos de análisis. No obstante, a partir del ejemplo que presentamos se puede realizar un análisis visual que nos lleva a identificar claramente dos grupos de marcas: por un lado, A, B y C y, por otro lado, D y E. Esto se debe a que los compradores de A, B y C o bien son fieles a su marca o, en caso de fuga, se dirigen a comprar marcas de este mismo grupo. En el caso de las marcas D y E ocurre otro tanto.

Puesto que requiere que *a priori* se definan los productos o marcas que se van a considerar para el análisis, es un método especialmente útil para la determinación del grado de competencia en la forma y categoría de producto.

### 3.2.3. Métodos basados en los juicios sobre el uso

Frente a los anteriores, los métodos basados en los juicios sobre el uso tienen como ventaja que permiten delimitar la estructura futura del mercado. En su mayoría precisan de información recogida *ad hoc* sobre los consumidores relativa a sus preferencias.

Uno de los métodos más difundidos, el **análisis de similitudes**, consiste en preguntar a los consumidores por las semejanzas entre un conjunto de marcas o productos, con el objeto de crear en un espacio bidimensional o multidimensional un mapa perceptual. Las marcas o productos son representados por puntos en el citado espacio. Las dimensiones de ese mapa, por su parte, resumen los atributos que los consumidores utilizan para hacer los juicios de similitud. Los elementos situados próximos en un mapa perceptual son juzgados como similares y, por tanto, forman un mercado bien definido de productos sustituibles. El análisis puede hacerse al nivel de la forma de producto, la categoría o la competencia genérica.

La técnica conocida como **eliminación de productos** se apoya para la identificación de los competidores en las reacciones de los consumidores a la no disponibilidad del producto. Su puesta en práctica es tan sencilla como preguntar qué otro u otros productos comprarían en el caso de que el actual desapareciera del mercado. Así, varios productos o marcas son competidores cercanos si, cuando uno de ellos es eliminado, son altas las posibilidades de comprar alguno de los otros que permanecen en el grupo. A pesar de que en la propuesta inicial esta técnica se utiliza para determinar los competidores a nivel de la forma de producto, no hay razón para que el método no pueda utilizarse de manera más general. Por ejemplo, si cuando no se dispone de café se opta por el zumo de naranja, antes que por el té o las bebidas gaseosas, podemos decir que los fabricantes de café y de zumo de naranja compiten con mayor fuerza entre sí que con los fabricantes de té.

La técnica de **sustitución en el uso** estima el grado de rivalidad entre productos a través de juicios de similitud en el contexto de su utilización (Ratneswar y Shocker, 1991). En primer lugar, un grupo de consumidores identifican una lista de situaciones de uso o aplicaciones para un conjunto de productos. A continuación, a otro grupo de consumidores se les pide que completen esa lista inicial de productos y que juzguen cuán apropiado es cada producto con respecto a los contextos de uso identificados. Con estos juicios se podrán agrupar los productos según la similitud de sus aplicaciones. El método en sí tiene un gran potencial para la identificación de competidores en el nivel de producto genérico o, incluso, competidores en el nivel del presupuesto.

En la Figura 4.11 se resumen los métodos anteriores a lo largo de dos dimensiones: la utilidad de cada método para determinar la competencia a un determi-

FIGURA 4.11

**EVALUACIÓN DE LOS MÉTODOS PARA DETERMINAR LOS COMPETIDORES**

	NIVEL DE COMPETENCIA				FUENTE DE INFORMACIÓN	
	Forma de producto	Categoría de producto	Genérica	Presupuesto	Primaria	Secundaria
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	x	x				x
Juicios de la dirección	x	x			x	
Comportamiento de compra	x	x				x
Similitudes percibidas	x	x	x		x	
Eliminación de productos	x	x	x		x	
Sustitución en el uso	x	x	x	X	x	

Fuente: Lehmann y Winer (1994).

nado nivel y la clase de información generalmente necesaria para ejecutar el método. Como se puede observar, todos los métodos son útiles para determinar la competencia en el nivel de forma de producto. En particular, los basados en los juicios de la dirección y los basados en el comportamiento del consumidor son utilizados para determinar los competidores en la forma de producto y en la categoría de producto. Los métodos basados en los juicios del consumidor sobre su uso, sin embargo, son también adecuados para determinar la competencia genérica.

## 4. Análisis de los competidores

Definido el nivel de competencia según los objetivos de la empresa e identificados los competidores, es preciso proceder a su análisis. Un sistema de vigilancia de la competencia se debe construir alrededor de dos grandes cuestiones: —¿cómo hacer operativa la recogida de información? y —¿cuáles son las áreas o ámbitos de interés en el proceso de análisis de los competidores?

### 4.1. Sistema de inteligencia competitiva

Aunque cada vez es mayor el número de organizaciones que cuentan con un departamento encargado de analizar a la competencia (como es el caso de Motorola, Citicorp o Marriott) como parte del llamado «sistema de inteligencia estratégica», todavía no es frecuente que las empresas dispongan de sistemas formales diseñados para recoger y analizar la información que permanentemente se genera sobre los competidores. Entre las diversas razones que explican este hecho cabe señalar las tres siguientes.

El éxito del producto provoca un exceso de confianza que puede reducir la voluntad de análisis de la competencia. Tanto es así, que muchas grandes y exitosas empresas (General Motors, Coca-Cola, McDonald's, compañías aéreas, bancos tradicionales) por exceso de confianza se han percatado de la fuerza de sus competidores cuando éstos ya habían conquistado una parte importante de su mercado (Toyota, Pepsi, Burger King, compañías aéreas de bajo coste, bancos *on-line*).

Ciertas consideraciones de matiz ético frenan la creación de un sistema de vigilancia. No cabe duda de que, aunque existen métodos poco ortodoxos e ilegales que han puesto de moda el «espionaje industrial» (Cuadro 4.4), hay otros

perfectamente legales. Además, las empresas que ven los métodos para recoger información sobre la competencia desde una perspectiva defensiva y que tratan de evitar información sobre ellos mismos o de estorbar las labores de búsqueda de sus competidores son prácticamente una minoría.

La insensibilidad hacia la competencia puede venir inducida por la doble incertidumbre sobre dónde recoger la información necesaria y cómo analizarla. Hay cierto sentido de resignación, la dirección desconfiaba de que sea posible conocer a los competidores y de que esto sirva para mejorar los resultados de la empresa. Sin embargo, no deja de crecer la literatura relativa a la organización del proceso de recogida de información y a las bases de datos en las que se contiene información sobre los competidores.

Para poner en marcha y consolidar un sistema de análisis de la competencia es necesario establecer una estructura organizativa que guíe la recogida, análisis, diseminación y utilización de información sobre la competencia. El sistema de información sobre la competencia debe formar parte del sistema de información de marketing o del más general de inteligencia estratégica (Figura 4.12). Durante el proceso de recogida, tratamiento y difusión de la información, los contactos entre los implicados deben ser permanentes al objeto de que exista un *feedback* que contribuya a mejorar el proceso y a reestructurarlo, si así es requerido.

#### CUADRO 4.4 ESPIONAJE INDUSTRIAL

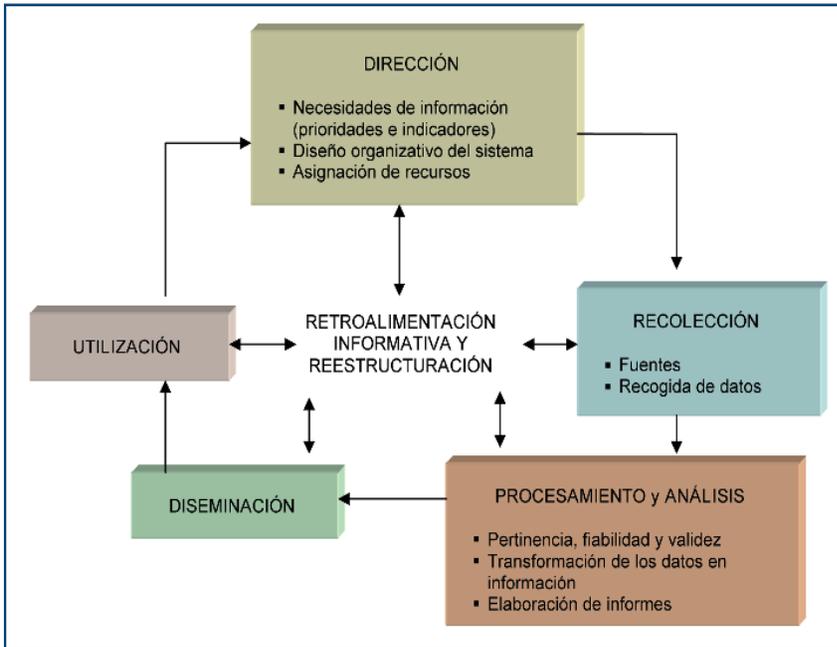
En los últimos años se ha incrementado la atención tanto a la seguridad de los sistemas informáticos de las empresas como al espionaje industrial. La opinión general respecto al espionaje es que, al margen de los aspectos éticos implicados, los beneficios que se pueden lograr son muy altos en comparación con las posibles penalizaciones legales que pueden sobrevenir, que son relativamente mínimas.

Quizá por ello existen numerosos e importantes casos reales de espionaje industrial. La sustracción de los diseños del avión Concorde para la fabricación de su réplica rusa Tupolev (Pastor, 1990), las acusaciones de General Motors contra su ex directivo, López de Arriortúa, de pasarse a Volkswagen con información sobre futuros modelos de coche y costes de fabricación, y la detención de empleados del periódico La Vanguardia por escuchas telefónicas a directivos de otros medios de comunicación son algunos ejemplos de relevancia, entre otros muchos (Suárez-Zuloaga, 1995).

Coca-Cola llevó a su archirrival Pepsi a los Tribunales porque se le anticipó con el lanzamiento de una botella de plástico de un litro y medio. La sentencia fue de diez años de prisión para una empleada de Coca Cola que robó secretos para vendérselos a su rival. Procter & Gamble acusó ante la Justicia a Unilever porque, supuestamente enterada de que iban a lanzar en Argentina un jabón en polvo marca Ariel, empapeló las calles con una publicidad de inodoros marca Ariel.

Hace unos años Alvalle despidió a dos técnicos por deslealtad que luego han fichado por un competidor. El Presidente de la empresa comenta: «Antes era partidario de emprender acciones legales para que dejaran de copiarnos y que otras empresas no pudieran utilizar información privilegiada que habían sacado de nuestras instalaciones. Pero en Pepsi me convencieron de que las batallas se ganan en el mercado y no en los tribunales. Hoy, creo que tienen razón».

FIGURA 4.12  
**SISTEMA DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA**



Fuente: Montgomery y Weinberg (1979).

Hacemos notar que la primera actividad no es la propia recogida de información, sino la identificación de qué información se requiere (junto con su grado de prioridad y los principales indicadores de medición), el diseño organizativo del sistema de recogida y la asignación de recursos. La dirección no puede delegar esta actividad de la que es responsable. Con los objetivos claros y la unidad organizativa encargada de esta función definida, el siguiente paso es recoger la información necesaria.

El presupuesto para la obtención de datos sobre los competidores no ha de ser origen de importantes problemas; hay muchas fuentes de información disponibles gratuitamente y otras lo están a bajo coste. Al igual que cualquier otra investigación de marketing, el análisis de la competencia debe iniciarse con el repaso de las fuentes secundarias de información u otras informaciones ya elaboradas. Por su propia naturaleza son menos costosas, más fáciles de obtener y a menudo cubren las cuestiones básicas que se precisan conocer. Sin pretensión alguna de exhaustividad, podemos citar como principales: las fuentes internas o datos procedentes de anteriores planes de marketing, estudios especiales o simplemente la información continua que se genera en la empresa; la prensa local

para competidores clave que fabrican en un determinado territorio en el que son motor fundamental de la economía; los informes anuales de publicación obligada, aunque tienen el inconveniente de que la información que se obtiene suele estar agregada a nivel corporativo; las patentes adquiridas que orientan sobre el proceso de fabricación y la tecnología que se emplea; las publicaciones especializadas sobre información empresarial general y sectorial; las noticias divulgadas por los propios competidores, especialmente la información comercial que es una rica fuente de datos concernientes a la estrategia de producto; la publicidad y relaciones públicas efectuadas; las firmas de consultoría que venden información sobre análisis de diferentes sectores a empresas particulares; y, finalmente, las asociaciones empresariales y las fuentes gubernamentales nacionales o locales (Registro de la Propiedad, Registro Mercantil, etc.). Además de las fuentes de información secundaria citadas, ante un problema específico, la empresa cuenta con la alternativa de diseñar un proceso de recogida de información *ad hoc*: distribuidores, consumidores, fuerza de ventas, proveedores, etc. son potenciales fuentes de información.

En general, para conseguir información fiable y relevante sobre la competencia no es necesario acudir a medios que, aunque puedan ser legales, se consideran éticamente cuestionables. Nos referimos, por ejemplo, a planos aéreos, compra de basuras para su examen, obtención de información de antiguos empleados, presiones a los clientes de la competencia para que revelen información, infiltración en la empresa como compradores, o visitas a las instalaciones sin revelar la identidad. No obstante, las crecientes presiones competitivas y las demandas de información que comportan, abren el debate entre algunos directivos sobre si deben adherirse a un comportamiento éticamente justificable o si el fin (la obtención de una ventaja competitiva que permita la supervivencia de la empresa) justifica el uso de medios para la recogida de información poco legítimos.

Las fuentes de información serán diferentes según el tipo de producto. Así, para los productos industriales las fuentes principales de información son los vendedores de la empresa –que normalmente enfatizan las diferencias con la competencia– y la publicidad sectorial –útil para determinar el segmento elegido y la ventaja diferencial aducida–. Para los bienes de consumo u otros productos con gran público objetivo, la publicidad de los competidores proporciona una buena parte de la información necesaria; en concreto, la publicidad en televisión puede ser evaluada por el propio mensaje –ventaja diferencial–, por los programas en los que aparece –segmentos de mercado objetivo– y por la propia naturaleza del medio. En suma, en muchas ocasiones la información sobre las actividades de marketing de la competencia –publicidad, distribución, precios y características

del producto— es fácilmente obtenible a partir de simples observaciones. Tener una alta sensibilidad sobre lo que está pasando en el mercado, además de sofisticados sistemas de búsqueda y recogida de información, son elementos fundamentales para evaluar la actividad competitiva.

La información obtenida debe ser transformada en conocimiento útil mediante su procesamiento, análisis y plasmación en informes que serán trasladados a los potenciales usuarios para su uso (Cuadro 4.5). De entre las etapas que hemos señalado en el proceso de puesta en marcha de un sistema de inteligencia competitiva, Dishman y Calof (2008) encuentran que la recogida de información puede estar realizándose de forma razonable, pero el procesamiento y análisis constituyen importantes debilidades.

El éxito en la diseminación de la información requiere, en primer lugar, que los destinatarios adecuados sean clara y acertadamente identificados. La cuestión a responder es: ¿para quién resulta útil esta información? Además, la información debe ser presentada de forma que sea fácilmente asimilada. Muchos informes sobre la competencia (por ejemplo, investigaciones de mercados sobre los productos competidores) son demasiado exhaustivos y pesados para que ejecutivos ocupados puedan extraer información relevante de ellos.

CUADRO 4.5  
**INFORMACIÓN E INTELIGENCIA**

Un principio básico, pero a menudo mal entendido, es que «inteligencia» no es igual a «información». Obsérvese que en la Figura 4.12 hemos preferido la expresión «inteligencia estratégica». La información es la materia en bruto de la inteligencia, es decir, son datos sin analizar (y, por lo tanto, certeros o engañosos, relevantes o irrelevantes, positivos o negativos...) derivados de cualquier fuente. En este estado, se trata de una ingente cantidad de información que puede ser vagamente interesante o intrigante, pero cuya utilidad es aún baja.

Sin embargo, cuando esta información, en un primer momento confusa y desorganizada, es analizada puede ser muy reveladora y estratégicamente significativa. Denominamos *inteligencia competitiva* al proceso analítico que transforma los datos desagregados obtenidos de los competidores en conocimiento relevante, fiable y útil sobre los objetivos, recursos y capacidades y resultados de los competidores. Con esta inteligencia, la incertidumbre que afronta la dirección que toma decisiones estratégicas se ve reducida y la probabilidad de tomar las decisiones correctas incrementada.

## 4.2. Áreas de interés en el análisis de la competencia

El establecimiento de un sistema de inteligencia estratégica tiene como finalidad obtener información útil sobre los competidores. Con carácter general resulta de interés conocer: los objetivos a largo plazo, las fortalezas y debilidades, las estrategias y las tácticas (Figura 4.13). El objetivo de este análisis no

es simplemente describir al competidor, sino tratar de conocer sus intenciones futuras y su probable respuesta a las acciones de la empresa.

FIGURA 4.13  
INFORMACIÓN SOBRE LOS COMPETIDORES



Fuente: Hooley *et al.* (2008).

#### 4.2.1. Evaluación de los objetivos de los competidores

Para toda empresa es fundamental entender cuáles son las intenciones últimas que propician las decisiones de sus principales competidores. A partir del conocimiento de sus objetivos y prioridades se puede enjuiciar la posibilidad de que modifiquen sus estrategias o de que reaccionen con mayor o menor agresividad ante cambios en la situación del mercado o en el comportamiento de sus competidores. Según Hooley *et al.* (2008), tal conocimiento sirve doblemente de guía, primero, porque indica los mercados en los que la empresa intenta desarrollarse, aquellos en los que cabe esperar las mayores iniciativas y, segundo, porque permite intuir la intensidad de la respuesta del competidor. No será comparable la reacción a un movimiento de ataque a un segmento central para la empresa que a uno de importancia marginal. Para enjuiciar la virulencia con la que un competidor acomete sus actuaciones, es conveniente intentar dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Es relevante el producto para la empresa en términos de ventas, beneficios y número de empleados? La respuesta a esta pregunta explica por qué el ataque a una empresa en el corazón de su mercado provoca reacciones violentas, mientras que una estrategia contra sus mercados secundarios es más probable que no sea combatida.
- ¿Cómo de visible es el grado de compromiso en su mercado? El nivel de tenacidad con un producto se observa, por ejemplo, en los sucesivos repo-

sicionamientos después de un fracaso de mercado; para las compañías es difícil reconocer que se han equivocado tras haber hecho público su compromiso con un producto. Además, incluso el competidor más fuerte, el que mayores fortalezas presenta, se puede derrumbar si no está comprometido, si no tiene voluntad de continuidad en la conquista del mercado. Es crucial, por tanto, evaluar el grado de entrega de los competidores.

- ¿Es agresivo el equipo de dirección? Conviene tratar de determinar la personalidad de los directivos clave, particularmente su capacidad de persistencia.

Una primera aproximación a la respuesta a estas preguntas es tratar de determinar si la empresa busca el crecimiento, el mantenimiento o la cosecha.

- Una intención de crecimiento se corresponde con un deseo de incremento de la cuota de mercado; usualmente las condiciones relativas al beneficio son secundarias. Cuando un competidor persigue la mejora de su posición de mercado a expensas de los beneficios a corto plazo, podemos estar ante las siguientes circunstancias: un recorte en los precios, un aumento de los gastos en publicidad, un incremento de la actividad promocional destinada a los consumidores y distribuidores y una ampliación de los canales de distribución. En otras palabras, invertirá más recursos en actividades de comercialización y reducirá, si es posible, el precio.
- Si se apuesta por el mantenimiento o consolidación las señales externas que se emiten no son muy claras.
- La persecución de un objetivo de recolección o cosecha se plasma en una situación donde el beneficio tiene una mayor importancia relativa que la cuota de mercado. El competidor que busca la obtención de beneficios en el corto plazo actuará de forma opuesta al que busca el crecimiento. El incremento o mantenimiento del precio en circunstancias de débil demanda, así como la disminución de los presupuestos comerciales pueden ser interpretados como un signo de que este es el objetivo perseguido.

Estimar los objetivos perseguidos por los competidores proporcionará una relevante información sobre el desarrollo de sus estrategias. Ciertamente una empresa ambiciosa en el logro de una alta cuota de mercado debe ser vista como diferente de aquella otra que prioritariamente trata de recoger beneficios. La última será claramente vulnerable a un ataque a su mercado, mientras que una confrontación directa con la primera puede ser peligrosa. En otras palabras, un estudio de los objetivos que persiguen las empresas competidoras proporciona

un primer nivel de análisis para el entendimiento de las estrategias que siguen y, en definitiva, para el acercamiento a su gestión empresarial actual y futura.

Junto con el objetivo identificado, hay tres consideraciones relevantes en las que merece la pena detenerse. En primer lugar, cuando se trata de un competidor dependiente de una empresa matriz extranjera, son numerosos los casos en los que reciben suficientes ayudas externas como para no preocuparse por las pérdidas a corto plazo si finalmente consiguen alcanzar una posición sólida en el mercado. En segundo lugar, en el caso de competidores de propiedad familiar, cabe una preocupación prioritaria por los beneficios a largo plazo, salvo que la dimensión de la empresa y sus resultados sólo proporcionen los ingresos corrientes necesarios para mantener la forma de vida del grupo familiar, en cuyo caso cobran mayor importancia los beneficios que la cuota de mercado. Finalmente, el análisis se complica al estudiar empresas diversificadas, ya que tiene ante sí una mayor variedad de opciones estratégicas.

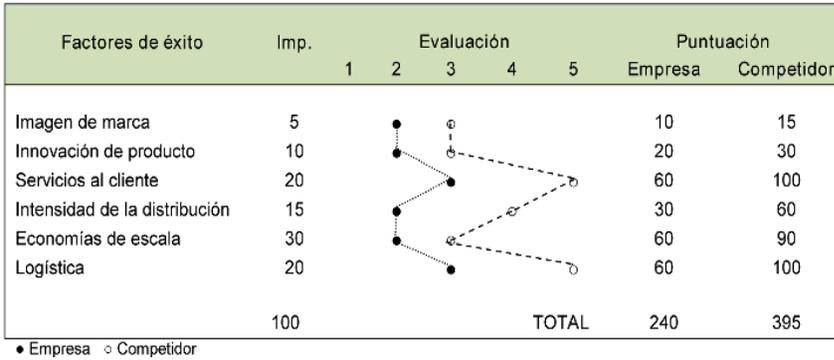
#### 4.2.2. Análisis de las fortalezas, debilidades, estrategias y tácticas

Conocer las fortalezas y debilidades del competidor ayudará a predecir sus acciones e iniciativas (probablemente querrá eliminar sus debilidades) y a identificar factores de diferenciación. En la Figura 4.14 se presenta un ejemplo de cómo proceder para realizar este análisis. El primer paso es identificar aquellos factores que determinan el éxito en un determinado mercado de las empresas competidoras. Tales factores deben ser ponderados de acuerdo con su importancia. Generalmente se reparten entre ellos cien puntos, de forma que a mayor importancia se otorga mayor puntuación. Posteriormente se evalúan los competidores y la propia empresa en los factores de éxito. Esto permite obtener un perfil de fortalezas y debilidades, e incluso una puntuación global de las empresas analizadas. En el ejemplo que mostramos, el competidor, que obtiene una puntuación de 395, se muestra superior a la empresa que realiza el análisis que alcanza 240 puntos.

La utilidad de este análisis se ve incrementada si la empresa realiza un perfil estratégico del competidor (Figura 4.15), gráfico que ilustra las decisiones adoptadas por tal competidor y las compara con las propias, lo que facilita la identificación de áreas de solapamiento y áreas de diferencia. Si asumimos que las empresas utilizan similares criterios de decisión, podremos observar las congruencias o desajustes entre sus fortalezas y debilidades y las decisiones adopta-

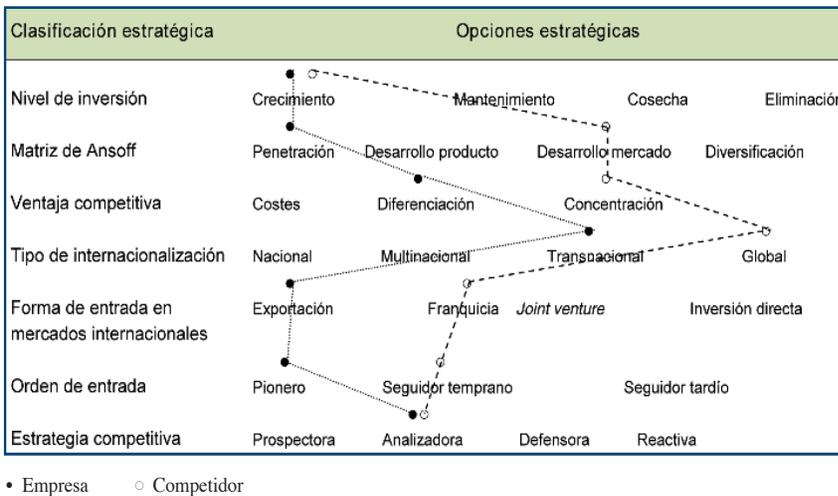
das, de tal forma que nuestro conocimiento del competidor se volverá más profundo. El análisis puede continuar, de forma análoga, para las tácticas comerciales –precios, publicidad, promociones, distribución, etc.–.

FIGURA 4.14  
EJEMPLO DE ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES



Fuente: Mooradian et al. (2011).

FIGURA 4.15  
PERFIL ESTRATÉGICO DEL COMPETIDOR



### 4.2.3. Reacciones de la competencia a las acciones de la empresa

El análisis del competidor tiene como objetivo último conocerle para anticipar sus reacciones a las acciones puestas en marcha por la empresa. La matriz

de reacciones competitivas es un instrumento útil para conseguir este objetivo (Lambin, 1995). La matriz puede incluir dos marcas –la de la empresa que está haciendo el análisis y la de su competidor directo– y varios componentes del *marketing-mix* –por ejemplo, el precio, la publicidad, la calidad del producto y el servicio al cliente– (véase la Figura 4.16).

FIGURA 4.16  
MATRIZ DE REACCIONES COMPETITIVAS

ACCIONES DE LA EMPRESA	REACCIONES DE LA MARCA COMPETIDORA			
	Precio	Publicidad	Producto	Servicio
Precio	$P_{p,p}$	$P_{p,pu}$	$P_{p,pr}$	$P_{p,s}$
Publicidad	$P_{pu,p}$	$P_{pu,pu}$	$P_{pu,pr}$	$P_{pu,s}$
Producto	$P_{pr,p}$	$P_{pr,pu}$	$P_{pr,pr}$	$P_{pr,s}$
Servicio	$P_{s,p}$	$P_{s,pu}$	$P_{s,pr}$	$P_{s,s}$

Las filas horizontales recogen las acciones que podría iniciar la empresa: reducir el precio, aumentar la publicidad, mejorar la calidad del producto o mejorar el servicio al cliente. Idénticas reacciones se han considerado como posibles por parte del competidor. En la diagonal de la matriz figuran las probabilidades de reacción directa, es decir, la probabilidad de que el competidor responda a las acciones de la empresa de la misma forma (por ejemplo, que responda a una reducción en el precio también con una reducción en el precio). Fuera de la diagonal se sitúan las elasticidades de reacción indirecta, o probabilidad de que el competidor responda con una acción diferente.

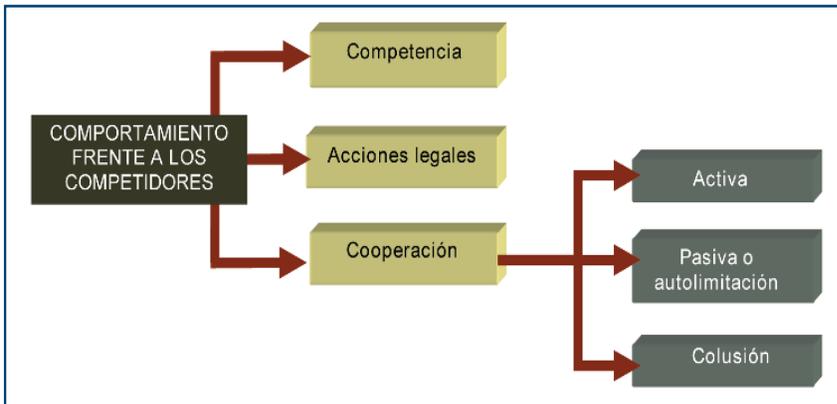
Un buen análisis del competidor (de sus objetivos, fortalezas y debilidades, etc.) debería concluir con la estimación de esta matriz. Una vez construida, cada acción puede ser analizada a la luz de las reacciones probables de la competencia. Por ejemplo, si los directivos piensan que existe un 70% ( $P_{p,p}$ ) de probabilidad de que la competencia iguale una reducción de precio, pero sólo un 20% ( $P_{p,s}$ ) de que sea capaz de adoptar la misma mejora en el servicio, puede ser más interesante esta segunda acción ya que el riesgo de imitación es menor.

## 5. Alternativas de comportamiento frente a los competidores

Las empresas que tratan de lograr similares objetivos en los mismos mercados y con una oferta de productos comparable se verán ineludiblemente enfren-

tadas. El concepto de competencia posee una connotación de batalla frente a los competidores que las empresas asumen como el camino para la superación. Pero la “competencia” entre empresas, tal y como normalmente la entendemos, es decir, como enfrentamiento, no es la única vía para afrontar la relación que surge entre los participantes en un mercado. Como plantea O’Shaughnessy (1991) una empresa puede también escoger como alternativas estratégicas de comportamiento frente a su competidor la vía legal o la vía de la cooperación (Figura 4.17).

FIGURA 4.17  
ALTERNATIVAS DE COMPORTAMIENTO FRENTE A LOS COMPETIDORES



Una empresa puede iniciar una acción legal para proteger sus mercados sobre la base de que el comportamiento de sus competidores es ilegal. A menudo, las posibles estrategias competitivas están limitadas por la legislación sobre las situaciones de monopolio, o se prohíbe ciertos tipos de discriminación de precios o se regulan algunas situaciones que se consideran de competencia desleal. Otro ejemplo de enfrentamiento a la competencia por la vía legal cuando hablamos de internacionalización es hacer *lobbying* al gobierno para que este prohíba o reduzca la competencia por parte de empresas extranjeras.

El entendimiento entre empresas competidoras es otra alternativa a la competencia abierta (e incluso feroz, a veces denominada de corte de garganta –*cut throat*–). Después de todo, comparten algunos puntos de interés común (por ejemplo, impedir el ingreso al mercado de nuevos competidores) y saben, además, que una batalla en todos los frentes no compensa las pérdidas. Cuanto más bajo sea el número de empresas participantes en un mercado y mayor la similitud entre ellas, mayores posibilidades existen de que reconozcan la existencia de intereses compartidos y mayores serán los deseos de cooperación. En cambio,

resulta un comportamiento complicado cuando el ingreso en el mercado es muy fácil (bajas barreras a la entrada) o el número de empresas que participa en el mismo es muy alto (mayor probabilidad de romper el *status quo*).

Para referirnos a la cooperación entre competidores vamos a distinguir entre cooperación activa, cuando una o más empresas trabajan juntas para lograr objetivos comunes, y pasiva (o coexistencia), cuando se recurre a la autolimitación voluntaria como medio para resolver conflictos con los competidores.

Gran parte del análisis realizado hasta ahora ha resaltado la naturaleza competitiva de un mercado. Sin embargo, nos siempre el mejor camino para conseguir ventajas es la competencia. Es posible que la colaboración sea un camino más adecuado y que las organizaciones intenten competir en algunos ámbitos y colaborar en otros. La colaboración entre competidores será ventajosa: 1) cuando los costes conjuntos sean menores a través de la colaboración que el coste interno que tendría que pagar una organización que funcionase sola (actividades de I+D, por ejemplo), 2) cuando permita que la organización se centre en sus propias competencias nucleares evitando así actividades inútiles y periféricas y 3) cuando el riesgo de un proyecto en solitario sea muy elevado (las empresas constructoras que compiten por algunos proyectos, colaboran o desarrollan conjuntamente otros que requieren elevadas inversiones y largos tiempos de realización).

Respecto a la colaboración pasiva, por ejemplo, se dijo que Gerber dio la bienvenida a los nuevos participantes en el emergente mercado de los alimentos para niños, ya que eso ayudaba a potenciar el mensaje global sobre la conveniencia y ventajas nutricionales de utilizar los alimentos para niños elaborados comercialmente. De la misma forma, tiendas competidoras deciden participar juntas en la apertura de nuevos centros comerciales, en la convicción de que el tráfico que generarán en conjunto será proporcionalmente mayor que el que podrían quitarse las unas a las otras. Estos acuerdos de «paz», basados en una actitud de no competencia, representan acuerdos tácitos de cooperación (los acuerdos explícitos o colusión son ilegales) y se basan en la creencia de que lo que ayuda a incrementar el tamaño del «pastel» será beneficioso para todos.

En todo caso, lo que las empresas tratan de evitar es un conflicto que lleve a tal punto que pueda convertirse en un factor capaz de destruir los intereses de todos los competidores. Inicialmente, todas las empresas procuran alcanzar los máximos beneficios, pero, antes de quedar atrapadas prefieren reducir las pérdidas y asegurar la supervivencia. Normalmente la autoimposición de límites a la competencia tiene como objetivo subyacente la búsqueda de una vida más tranquila, ya que hace más predecibles las acciones y reacciones que pueden producirse dentro del sector.

# Capítulo 5

## Modelos para el diagnóstico estratégico de la cartera de productos

1. Cartera de productos: concepto y modelos de análisis
2. Matriz crecimiento-cuota de mercado o enfoque del Boston Consulting Group
  - 2.1. Fundamentos teóricos del enfoque del Boston Consulting Group
  - 2.2. Descripción de la matriz y tipología de productos
  - 2.3. Diagnóstico estratégico de la cartera de productos
  - 2.4. Limitaciones
3. Matrices atractivo del mercado-competitividad de la empresa
  - 3.1. Matriz atractivo-competitividad o enfoque de McKinsey-General Electric
    - 3.1.1. Metodología para el desarrollo de la matriz
    - 3.1.2. Recomendaciones estratégicas
    - 3.1.3. Limitaciones
  - 3.2. Matriz de la política direccional o enfoque de la Shell
  - 3.3. Matriz de evolución producto-mercado o enfoque de Arthur D. Little
4. El análisis DAFO
5. El modelo PIMS
  - 5.1. Modelo de estrategia competitiva
  - 5.2. Principales conclusiones, otras aplicaciones y limitaciones

Hasta este momento hemos venido insistiendo en la importancia del análisis de la situación para el diseño de la estrategia de marketing. En concreto, después de definir las nociones de mercado de referencia, mercado relevante, producto-mercado, segmento y posicionamiento, se ha efectuado un detenido análisis del atractivo del mercado y de la competencia. Tras ellos, la empresa precisa confrontar la situación en la que se encuentra con la deseada para poder elegir la mejor estrategia de mercado. En este sentido, el propósito de este capítulo es estudiar los instrumentos para efectuar un correcto diagnóstico estratégico de la cartera de productos de la empresa.

En lo tocante a los apartados siguientes, en el primero de ellos se presenta el concepto de cartera de productos y una clasificación de los modelos de cartera. Los epígrafes posteriores se destinan al análisis de las matrices de cartera clasificadas en función del modelo básico del cual proceden. Los enfoques pioneros de las compañías Boston Consulting Group (1970) y McKinsey-General Electric (mediados de los setenta) se corresponden, respectivamente, con la matriz *crecimiento-cuota de mercado*, a la que se dedica el segundo apartado, y *atractivo-competitividad*, sobre la que versa el tercero. Seguidamente, se estudian dos métodos de análisis que facilitan la toma de decisiones, en general, y el diseño de la mejor cartera de productos, en particular, y que son: el análisis DAFO y el modelo PIMS.

## **1. Cartera de productos: concepto y modelos de análisis**

La justificada existencia de diferentes productos en la empresa y la interrelación entre ellos obliga a realizar una dirección conjunta que implique una asignación óptima de recursos (Munuera, 1988). Los productos están claramente interrelacionados en los órdenes productivo, financiero, comercial o directivo,

entre otros. Es deseable, por ello, superar la actitud de muchos estudiosos de marketing que se han fijado en el producto individual como unidad de análisis. Cualquier decisión sobre un producto, incluso a nivel de una marca específica, implicará a todos los demás. Es por eso por lo que la gestión de un producto en una empresa se sustentará en el juicio sobre el conjunto de ellos, en definitiva, en el juicio sobre la cartera de productos (Munuera, 1985).

Para apoyar esta fase de diagnóstico la dirección cuenta con una serie de instrumentos o *modelos de cartera* de una gran utilidad para formular la estrategia y asignar los recursos disponibles. La operatividad general de estas técnicas de análisis y planificación pasa por la sucesión de cuatro etapas (Hooley *et al.*, 2008):

1. Definición de la unidad de análisis con la que se va a trabajar. Esta unidad suele ser la forma de producto, aunque muchas veces nos referiremos a la misma como negocio. En este sentido es difícil que las fronteras de la unidad de análisis elegida sean claras; con frecuencia los problemas de definición son sustanciales.
2. Evaluación de cada unidad de análisis; para lo que es necesario, generalmente, la determinación del atractivo del mercado y de la competitividad de cada negocio. Las diferentes medidas de ambas dimensiones han generado múltiples modelos de cartera de productos.
3. Examen de las interrelaciones; no hay que olvidar que la finalidad de estas técnicas es posibilitar un análisis conjunto de la oferta de la empresa a fin de garantizar una asignación óptima de recursos. Por tanto, el análisis individual de cada negocio tiene como último objetivo este segundo análisis integrado.
4. Y, finalmente, es preciso determinar el proyecto de cartera futura y, por derivación, el futuro deseado para la empresa.

La especificidad de cada una de las etapas y la mayor o menor importancia asignada a estos aspectos ha dado lugar a una gran cantidad de modelos para el análisis conjunto de los productos de la empresa.

Esta profusión de modelos ha sido determinante para la aparición de numerosas clasificaciones. De todas las posibles, hemos optado por la clasificación en tres grandes bloques –modelos de matrices, modelos financieros y otros sistemas de apoyo a la decisión– que se recoge en el Cuadro 5.1.

CUADRO 5.1  
**CLASIFICACIÓN DE LOS MODELOS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO  
 DE LA CARTERA DE PRODUCTOS**

<p><b>MODELOS DE MATRICES</b>          Representan el posicionamiento de los productos en una matriz bidimensional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCG (1972).</li> <li>• MK-GE: Matriz de Rothchild (1979).</li> <li>• ADL (1974).</li> <li>• Shell (1975).</li> </ul>
<p><b>MODELOS FINANCIEROS</b>          Derivados de la teoría financiera del análisis de la cartera de inversiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominancia estocástica (1982).</li> <li>• Rentabilidad-riesgo (1985).</li> <li>• Modelo de valoración de activos de capital (1981).</li> </ul>
<p><b>SISTEMAS DE APOYO A LA DECISIÓN</b>          Propuestas normativas para la toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIMS (1987).</li> <li>• STRATPORT (1981).</li> <li>• Análisis DAFO (1982).</li> </ul>

*Fuente:* Adaptado y actualizado a partir de Wind y Mahajan (1981), Choffray y Wagner (1982), Munuera (1985) y Martín Uliarte (1987).

Los *modelos de matrices* son aquellos que se basan en el posicionamiento de los productos de la empresa en una matriz, generalmente bidimensional, con una dimensión relativa al *atractivo del mercado* y otra a la *posición competitiva de la empresa*. A partir de este posicionamiento se prescriben determinadas acciones para cada negocio y para la cartera en su conjunto. La principal diferencia entre los modelos de matrices estriba en la utilización de distintos indicadores para medir las dimensiones atractivo y fuerza competitiva.

Por *modelos financieros* entendemos todos aquellos derivados directamente de la teoría financiera del análisis de la cartera de inversiones. En estos modelos, tal y como sugería Markowitz (1952), se considera que los factores más relevantes para evaluar carteras de productos alternativas son la rentabilidad y el riesgo.

En el grupo de *sistemas de apoyo a la decisión* se cataloga todo un conjunto de técnicas –el PIMS y el análisis DAFO, por ejemplo– que facilitan la toma de decisiones, en general, y, en particular, el diseño de la mejor cartera de productos.

## 2. Matriz crecimiento - cuota de mercado o enfoque del Boston Consulting Group

La matriz *crecimiento-cuota de mercado*, concebida por la firma de consultoría norteamericana Boston Consulting Group –BCG– en los inicios de los setenta y desarrollada y publicada posteriormente por el presidente de la citada consultora, Henderson (1973), es uno de los primeros instrumentos creados para el análisis estratégico de los distintos productos que constituyen la cartera de una empresa, además del más simple y conocido de todos ellos. El objetivo principal de esta matriz es desarrollar un esquema gráfico, en el que, sin perder la propia individualidad de cada producto, se consigue vislumbrar el efecto conjunto de todos los que constituyen la cartera de una empresa, a fin de ayudar a la distribución de los recursos entre los diferentes productos-mercados en los cuales compete la empresa. Como en su momento ya apuntaron Henderson y Zakon (1983), el problema estratégico puede ser visto como un proceso de asignación continuada de recursos con el propósito de lograr una cartera equilibrada en la cual la obtención de liquidez vaya pareja a su reinversión.

No obstante, a pesar de los beneficios que prometía en forma de aplicaciones prácticas, en su origen no gozó de suficiente aceptación. La circunstancia que contribuyó decisivamente a su difusión generalizada fue la confirmación en las primeras publicaciones del PIMS –*Profit Impact of Market Strategy*– de gran parte de las hipótesis en las que se había basado la consultora BCG para la construcción de esta matriz. Estas hipótesis, que veremos seguidamente, versan sobre el crecimiento del mercado y la cuota de la empresa.

### 2.1. Fundamentos teóricos del enfoque del Boston Consulting Group

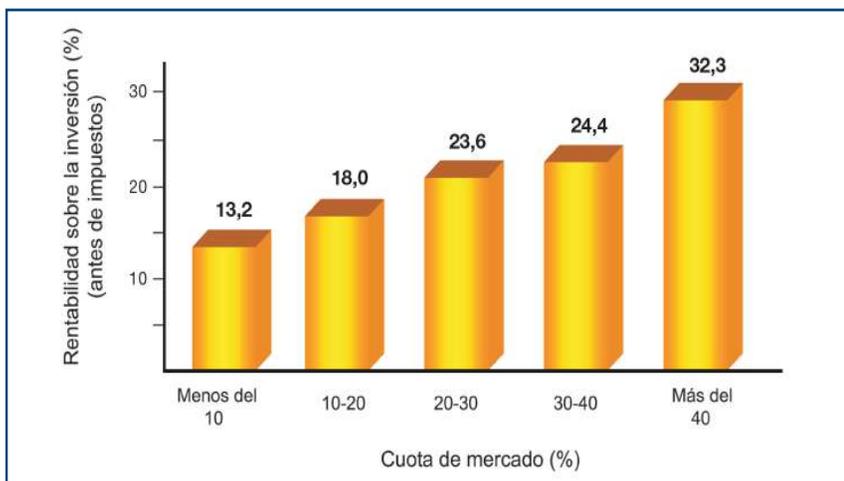
Hay dos hipótesis que sustentan la construcción de esta matriz: una se apoya en la presencia del efecto experiencia, la otra reconoce la manifestación del ciclo de vida del producto.

La curva de experiencia postula la disminución de los costes unitarios, medidos en unidades monetarias constantes, a medida que la producción se acumula. Así, una cuota de mercado relativa elevada (respecto al principal o principales competidores) implicará una ventaja competitiva en términos de coste y, consecuentemente, una mayor rentabilidad. Inversamente, una cuota de mercado rela-

tiva débil se acompañará de una desventaja en términos de coste unitario y, por ende, de una menor rentabilidad. Diversas investigaciones han validado esta situación. La Figura 5.1, elaborada a partir de Buzzell y Wiersema (1981), expone las conclusiones al respecto del PIMS. Entre las razones que justifican esta relación están, además de los efectos experiencia, la circunstancia de que el poder de mercado permite negociar y administrar mejor la política de precios y, junto a ellas, la calidad del equipo de dirección. Al respecto de esta última afirmación se asume que, si los directivos han sido eficientes para lograr una importante cuota de mercado, también lo serán para controlar mejor los costes y aumentar la productividad.

En el segundo supuesto de partida –también corroborado en su momento por el PIMS– se recurre al modelo de ciclo de vida para evidenciar cómo a una empresa le resulta más fácil y económico aumentar la participación en un mercado cuando éste está en crecimiento y, viceversa, cómo le es tanto más difícil y costoso en la medida en que el mercado madura y la competencia se intensifica (Gale y Branch, 1981). De ello se desprende que un mercado en crecimiento favorece las intenciones de expansión, y, en consecuencia, la empresa precisará de una elevada liquidez para financiar tal expansión; por el contrario, la necesidad de liquidez es baja en un mercado estancado. En suma, la liquidez necesaria para la inversión en un negocio depende de la tasa de crecimiento del mercado donde esté inmerso.

FIGURA 5.1  
RELACIÓN ENTRE LA CUOTA DE MERCADO Y LA RENTABILIDAD  
SOBRE LA INVERSIÓN



Fuente: Buzzell y Wiersema (1981).

Las dos hipótesis anteriores se pueden resumir en la siguiente sentencia: los movimientos financieros de la empresa –rentabilidad e inversión– están relacionados con la situación de mercado –participación relativa y crecimiento–. Más concretamente, los flujos de caja están en función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento del mercado. Se relacionan, de esta forma, variables de mercado con variables financieras (véase la Figura 5.2).

FIGURA 5.2  
HIPÓTESIS SUBYACENTES EN LA MATRIZ DEL BCG



## 2.2. Descripción de la matriz y tipología de productos

Con apoyo en esos dos supuestos se configura lo que se ha dado en denominar *matriz crecimiento-cuota de mercado*. Como modelo pionero sienta las bases de lo que será una constante en todos los posteriores: el posicionamiento en una matriz de doble entrada en la que quedan representadas, por un lado, la dimensión *atractivo del mercado* y, por otro, la dimensión *competitividad de la empresa*. En el caso que nos ocupa, el eje vertical representa el grado de atractivo medido mediante la tasa de crecimiento del mercado; el horizontal, la competitividad medida a través de la cuota de mercado.

La magnitud *cuota de mercado* toma como modalidad más frecuente el valor de la participación en el mercado respecto al competidor más importante en unidades monetarias –es obvio que cuando el valor alcanzado por un negocio es superior a 1 estamos ante la empresa líder del mercado–. La utilización de la cuota de mercado relativa al líder tiene su fundamento en el hecho de que una empresa con un 30 por 100 de cuota de mercado en uno de sus productos tendrá un planteamiento estratégico diferente si su competidor más importante posee un 60 por 100 o tan sólo un 32 por 100. No obstante, cuando el mercado se encuentra muy fragmentado debido a la concurrencia de un gran número de empresas, puesto que es muy difícil identificar un líder claro, estable e indiscutible, se calcula la participación relativa sobre los tres principales competidores.

Para que la representación de este eje sea consistente con la curva de experiencia –efecto que sustenta teóricamente este modelo– es conveniente que la participación relativa sea medida en una escala logarítmica. El uso de esta escala permite que los movimientos de igual distancia a lo largo del eje horizontal representen igual porcentaje de cambio en la rentabilidad.

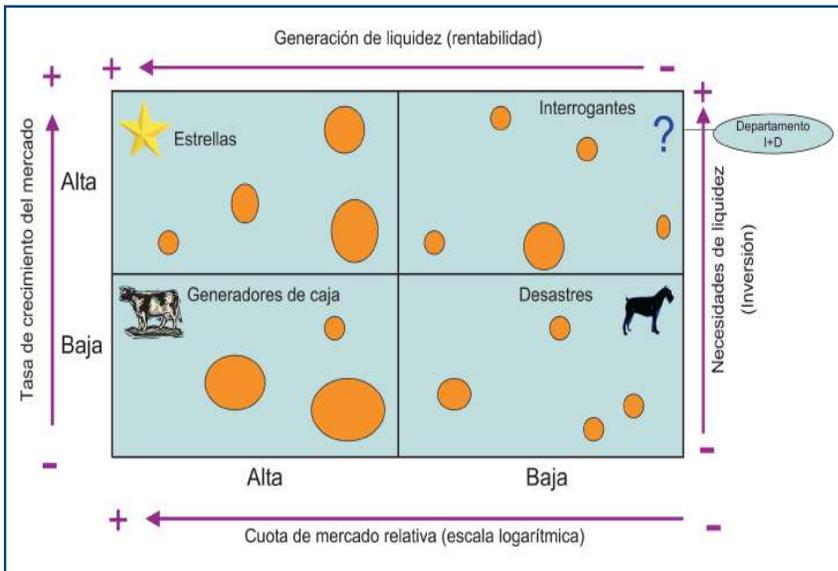
La *tasa de crecimiento* define el eje vertical y refleja el crecimiento en volumen de ventas del mercado en el que opera la empresa. El punto de referencia que distinguirá las actividades de alto crecimiento de las de bajo crecimiento corresponderá preferentemente a la media ponderada de la tasa de crecimiento de los productos-mercados en los cuales opera la empresa. Se asume que en aquellos mercados que crecen por encima de la media se precisa de gran cantidad de recursos para mantener la posición.

Una vez definidos los ejes y los productos de la empresa en función de las dos antedichas variables, se posicionan en una matriz mediante unos círculos cuyo diámetro debe ser proporcional a las ventas en unidades monetarias respecto al total de productos representados, hasta configurar un gráfico con cuatro cuadrantes, tal y como aparecen en la Figura 5.3. Las distintas clases de productos son:

- Los negocios con elevado crecimiento y débil participación se denominan *interrogantes*. Al estar instalados en mercados de alto crecimiento sus necesidades financieras son elevadas; sin embargo, la correspondiente generación de flujos de caja es baja debido a su escasa participación relativa en el mercado. Absorben, por tanto, grandes cantidades monetarias y no siempre evoluciona favorablemente su cuota de mercado.
- Los productos *estrella* son aquellos que gozan de un alto crecimiento y de una elevada participación en su mercado. Debido a la primera cualidad, y al objeto de mantener su posición, precisan de importantes cantidades de flujos monetarios. Por otro lado, la segunda circunstancia –elevada cuota de mercado–, en virtud del efecto experiencia, les convierte en buenos generadores de liquidez. La resultante de estas corrientes opuestas de flujos origina un balance equilibrado de caja. Representan las mejores oportunidades de inversión disponibles para la empresa; por ello, todos los esfuerzos deberían ir dirigidos, al menos, a mantener y consolidar su posición actual. Con todo, se pueden presentar situaciones donde las necesidades de recursos vayan más allá de la propia generación de fondos, como consecuencia, por ejemplo, de la aplicación de bajos márgenes a fin de no ceder posiciones en el *ranking* del mercado.

- En el cuadrante inferior izquierdo se localizan los productos conocidos como *generadores de caja* (*vacas monetarias, vacas lecheras*). Se caracterizan por un bajo crecimiento y una alta cuota de participación, poseen una sólida posición en el mercado y unas necesidades de inversión relativamente bajas merced a su débil crecimiento. De estos negocios se detraen recursos para otros con flujos netos negativos, para el desarrollo de nuevos productos o para retribuir al capital propio y ajeno.
- Los negocios *desastre* (también denominados *perro*) incluyen aquellos con bajo crecimiento y escasa participación en el mercado. Su pobre posición competitiva, unida al insuficiente crecimiento del mercado, les condena a conseguir unos malos rendimientos, además del coste de oportunidad que genera la propia inmovilización de recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otras actividades. Desgraciadamente, y aunque el dinero requerido para invertir en estos negocios no es mucho, a menudo excede el generado por ellos. Es probable que los productos situados en este cuadrante sigan absorbiendo recursos monetarios indefinidamente, a menos que se tome una solución drástica respecto a ellos. El término peyorativo *desastre* es suficientemente expresivo de la precaución que debe tener una empresa en minimizar la proporción de productos pertenecientes a esta categoría.

FIGURA 5.3  
**MATRIZ CRECIMIENTO-CUOTA DE MERCADO**



Day (1977) propone el añadido de una nueva área en la matriz original que servirá para posicionar los productos en fase de I+D. Esta nueva posición es fundamental a la hora de evaluar el equilibrio financiero interno, ya que la empresa se puede estar olvidando de los nuevos productos que actualmente están consumiendo fondos financieros. Gráficamente, tal área la hemos representado en la Figura 5.3 en forma de elipse a la derecha de los productos *interrogante*.

### 2.3. Diagnóstico estratégico de la cartera de productos

Ya hemos expuesto que el objetivo de esta técnica es, esencialmente, permitir un diagnóstico conjunto de los productos de la empresa que prefigure las estrategias más adecuadas para alcanzar la cartera deseada. Siguiendo a Day (1984), del análisis de la matriz crecimiento-cuota de mercado para cada tipo de negocio se desprenden una serie de mensajes estratégicos, que representan las direcciones que la empresa debe escoger para mejorar su posición:

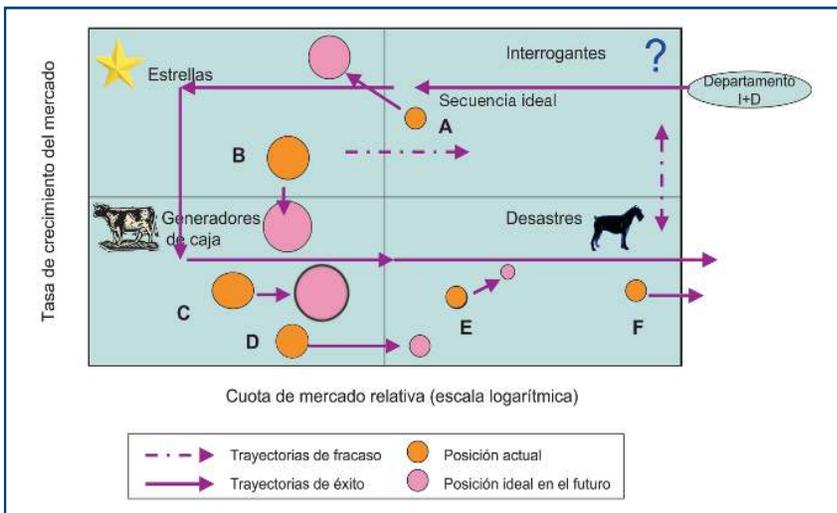
- Para los productos *estrella*, las estrategias apropiadas irán dirigidas a proteger la cuota de mercado mediante la reinversión de los beneficios en forma de reducción de precios, mejoras de la calidad del producto, incremento de la cobertura del mercado o énfasis en las políticas de comunicación. Una particular atención debe prestarse a las formas de crecimiento mediante la penetración en el mercado.
- Los productos *generadores de caja*, que no precisan de grandes reinversiones para mantener su posición competitiva, serán el principal soporte del departamento de I+D. Las estrategias deben ir encaminadas a mantener su dominio del mercado, incluyendo las inversiones en tecnología necesarias para sostener su liderazgo. Las presiones para lograr una proliferación de versiones del producto o efectuar una expansión en el mercado deberán contenerse.
- En nada ha de sorprendernos que una empresa cuente con productos calificados como *desastres*, puesto que, normalmente, son pocos los mercados en crecimiento y pocos los líderes o cuasi líderes del mercado. Las mejores estrategias para estos negocios de bajo crecimiento y escasa participación son: *a)* centrarse en un segmento concreto del mercado que pueda ser dominado y a la vez protegido de una competencia más dura; *b)* seguir una estrategia de minimización de los costes y maximización de los flujos

de caja mientras dura la vida del producto, consciente de que está cerca el final de éste; c) desinvertir mediante la venta de algunos de sus productos o marcas a otras empresas, o bien d) eliminar el negocio.

- La gran mayoría de las alternativas viables para los productos *interrogante* pasan por una fuerte inversión de recursos con objeto de ampliar la participación en el mercado. Para lograrlo hay que mover estos productos hacia el cuadrante de su izquierda, si bien, ante esta imposibilidad, cabe plantearse el abandono del negocio acudiendo a alguno de los métodos señalados anteriormente.

Podemos afirmar que la posición sobre la matriz indica la estrategia a seguir, puesto que permite apreciar las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad. Sin embargo, no debemos conformarnos con este diagnóstico sobre las alternativas estratégicas aisladas para cada negocio en marcha, sino que debemos conocer las implicaciones de esas decisiones para el resto de la cartera de productos. Dadas las fuertes interrelaciones entre las decisiones financieras y de mercado que afectan a los productos, tras su análisis se puede percibir cuál ha de ser la óptima combinación de productos y marcas dentro de una firma y el camino a seguir hasta alcanzar ese ideal. En la Figura 5.4 se recogen las trayectorias de éxito y de fracaso que es posible prescribir a través de un análisis dinámico de la cartera; se muestra, también, el correcto movimiento de los productos en busca de su posición ideal en el futuro y los cambios que se recomiendan en sus volúmenes de venta.

FIGURA 5.4  
TRAYECTORIAS EN EL TIEMPO



Sobre esta herramienta de diagnóstico estratégico pueden ser añadidas dos posibilidades que contribuirán a mejorar su provecho:

1. Efectuar el estudio de una forma continuada en el tiempo con el objetivo de detectar, por un lado, el movimiento natural de los productos y, por otro, el efecto que tienen las distintas decisiones que se toman para hacer cambiar su posición. Muy ilustrativo para controlar las tendencias es superponer dos matrices correspondientes a una misma empresa en diferentes períodos de tiempo.
2. Aplicar su estudio al análisis de la competencia (Porter, 1985). Ver cómo está distribuida la cartera de productos de cada competidor, cuáles están más próximos a nuestras *estrellas* o *generadores de caja*, qué movimientos se han observado a lo largo del tiempo o cuáles son los productos a los que la competencia presta una mayor atención son informaciones muy valiosas sobre la competencia.

## 2.4. Limitaciones

La principal ventaja de este método, y precisamente la que ha influido en su popularidad, es su sencillez. No obstante, su propia sencillez es, a su vez, su mayor fuente de limitaciones. Veamos ahora las principales críticas dirigidas a este modelo:

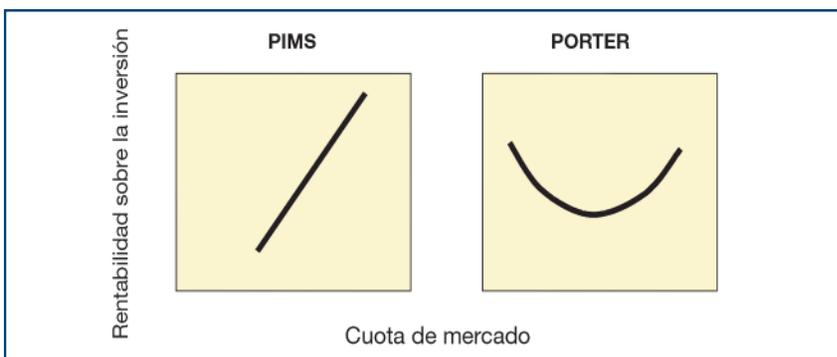
1. La supuesta relación entre cuota de mercado relativa y flujos de caja puede ser débil cuando los efectos experiencia son reducidos, el valor añadido es relativamente bajo y el impacto de las diferencias en las curvas de experiencia es neutralizado debido a que las innovaciones en tecnología son rápidamente adoptadas por las restantes empresas.
2. El método se apoya en la noción de ventaja competitiva interna y no tiene en cuenta la ventaja competitiva externa que puede surgir como consecuencia de una acertada estrategia de diferenciación. Los negocios calificados de *desastres* podrían perfectamente ser rentables si ofrecieran cualidades distintivas apreciadas por los compradores. Hay otros factores, además de la cuota de mercado relativa –cualquier forma acertada de diferenciación–, que pueden afectar a la competitividad y, consecuentemente, a la rentabilidad. En suma, aunque teóricamente una mayor cuota de mercado implique una mayor rentabilidad, no quiere decir que los negocios con una escasa cuota de mercado no vayan a ser rentables. De un estudio

realizado por Woo y Cooper (1982) a 40 empresas rentables con cuotas de mercado reducidas se desprende que éstas se diferencian de las empresas con grandes cuotas de mercado en que: *a)* tienen una reputación de alta calidad; *b)* los precios son medios o bajos con relación a la competencia; *c)* los costes totales son bajos y *d)* siguen una estrategia de especialización. En resumen, con una cuota de mercado reducida también es posible ser rentable y obtener flujos de caja positivos.

3. A pesar de la aparente simplicidad pueden presentarse dificultades en la medición de las dimensiones correspondientes a los ejes en la determinación de la unidad de análisis. El análisis es muy sensible a las diferentes medidas y unidades de análisis utilizadas. Debe ser así, ya que el cálculo de la participación de un producto va a venir influida por la definición que se haya hecho del mercado total. Sólo tras la determinación de ese mercado –que debería ser igual para todos los competidores– se podrán obtener cuotas de participación homogéneas. De no cumplirse esta condición es absurdo realizar comparaciones.

El problema de la unidad de medida conduce a que las comparaciones entre los datos de la base PIMS y los presentados por Porter (1980) en lo que atañe a la relación cuota de mercado/rentabilidad sean opuestos (Figura 5.5). La razón es que en la base PIMS se utiliza como unidad de medida el mercado servido; sin embargo, Porter (1985) apuesta por el mercado total. En este sentido, de ambos trabajos se deduce que una alta cuota de mercado en un segmento concreto tiende a producir una alta rentabilidad, aun cuando la cuota sea débil respecto al mercado total.

FIGURA 5.5  
RELACIÓN CUOTA DE MERCADO-RENTABILIDAD



Fuente: Buzzell y Gale (1987).

4. Las recomendaciones estratégicas resultantes de un análisis de cartera son muy generales y constituyen, como mucho, orientaciones que es necesario precisar. Además, no siempre es fácil ni posible llevarlas a cabo: ampliar la cuota de participación en el mercado es una actividad arriesgada y costosa y puede originar represalias de los competidores; la transformación de un producto con la finalidad de dominar un segmento del mercado requiere de cierta capacidad empresarial de la que muchas veces no se dispone; la estrategia de liquidación de ciertos productos resulta especialmente difícil en empresas con diversidad de instalaciones, de canales, de clientes, etc., donde éstos son complementarios de otro producto o línea. El objetivo de un análisis de cartera es, como mucho, guiar la reflexión, hacer surgir preguntas, plantear problemas que otros análisis no abordan. En ningún caso ha de tomarse como definitivo.
5. Otra crítica se centra en el marcado carácter financiero de la técnica: el equilibrio financiero entre los distintos productos parece ser el objetivo prioritario de la empresa, que se considera esencialmente como una entidad dedicada al reciclaje de liquidez. Además, ni siquiera bajo esta estricta perspectiva carece de limitaciones. Así, por ejemplo, presupone un sistema de flujo cerrado de caja sin considerar las posibilidades de recurrir a la financiación externa. Por otro lado, a pesar de que el enfoque del BCG trata de buscar sinergias, sólo se preocupa de las existentes en términos de flujos de caja, sin tener en cuenta las posibles interrelaciones entre otras áreas funcionales como las de distribución, promoción, compras, etc.

### 3. Matrices atractivo del mercado-competitividad de la empresa

El éxito alcanzado por el BCG con la matriz *crecimiento-cuota de mercado* estimuló a otras multinacionales de consultoría a desarrollar sus propios instrumentos para el análisis estratégico de la cartera de productos. Parece ser que la segunda matriz –tras la del BCG– fue la que nació a mediados de los setenta<sup>1</sup> de la colaboración establecida entre General Electric y la consultora McKinsey, bajo la denominación matriz *atractivo-competitividad*. Este modelo determina

---

<sup>1</sup> En 1973, aunque la fecha es dudosa, puesto que, si bien hay alguna publicación datada en este año, después ha sufrido varias reformulaciones que hacen poner en duda si se trata de la misma matriz.

las distintas opciones estratégicas que surgen al confrontar dos variables multi-dimensionales: por un lado, las fortalezas y debilidades de un producto y, por otro, las oportunidades y amenazas del mercado donde desenvuelve su actividad.

Otras empresas que quieren adjudicarse la paternidad de este modelo son la Royal Dutch Shell, multinacional del sector petroquímico que en 1975 publicó un folleto explicativo de una matriz con una filosofía muy similar a la de la matriz *atractivo-competitividad* de McKinsey-General Electric (por entonces aún no difundida) y que denominó matriz *de la política direccional*, y la firma norteamericana de consultoría Arthur D. Little que elaboró en su momento un procedimiento similar al cual denominaremos matriz de evolución producto-mercado. Por sus características comunes, pueden ser agrupadas bajo el paraguas genérico de matrices atractivo-competitividad. Es por ello por lo que nuestra intención es exponer, seguidamente y de forma extensa, el enfoque McKinsey-General Electric (MK-GE), y únicamente dejar constancia en los apartados siguientes de las particularidades que atañen a los otros dos enfoques, el de la Shell y el de Arthur D. Little (ADL).

### 3.1. Matriz atractivo-competitividad o enfoque de McKinsey-General Electric

Las principales diferencias entre la matriz del BCG y la MK-GE están en la determinación de los ejes en torno a los que se estructura la matriz. Así, para fijar lo que denominamos *atractivo del mercado*, no basta con conocer su tasa de crecimiento, sino que se hace necesaria la utilización añadida de un conjunto de variables de mercado, competitivas, financieras, económicas, tecnológicas y sociopolíticas. De forma similar, para estudiar la *competitividad de un producto* no es suficiente efectuar una comparación sobre la participación relativa en el mercado, como lo hacía el BCG; por el contrario, se hace indispensable el recurso a un conjunto de variables que reflejen su situación más o menos ventajosa. Existe otra particularidad que distancia ambas matrices: mientras que la primera se limita a reflejar en un gráfico los datos cuantitativos del crecimiento del mercado y la participación relativa de un negocio, la segunda opera con los datos numéricos procedentes de las apreciaciones subjetivas que poseen expertos conocedores de la realidad empresarial.

### 3.1.1. Metodología para el desarrollo de la matriz

En el diseño de la matriz *atractivo-competitividad* distinguiremos cuatro fases sucesivas: la identificación de los factores relevantes externos e internos, la evaluación y ponderación de estos factores, el posicionamiento de los negocios en la matriz y las recomendaciones estratégicas.

Sobre la identificación de los factores externos hay que señalar que se incluyen el conjunto de características del mercado donde opera la empresa, su estructura competitiva, así como los aspectos de tipo económico, tecnológico, legal, etc. Por otra parte, los factores internos son todos aquellos medios de que dispone una empresa para actuar en el mercado. En la detección del conjunto de factores externos e internos es imprescindible la experiencia y profesionalidad de las personas vinculadas a la realidad empresarial en estudio. No existe un procedimiento estructurado para la tarea de identificación de los factores externos e internos relativos a cada negocio, y deben ser los directivos de la empresa, desde su particular visión, los que han de proceder a la búsqueda de los factores a analizar. Se puede tomar como referencia una lista estándar de factores, aunque se considera más constructivo a largo plazo partir de cero y realizar el esfuerzo que supone la búsqueda e identificación de los factores relevantes para cada situación. Las variables a considerar dependerán principalmente de la naturaleza de los productos y de las pautas de comportamiento del consumidor y, por ello, serán diferentes para cada mercado. A título de ejemplo acompañamos en el Cuadro 5.2 parte de la lista elaborada por Abell y Hammond.

Identificados los factores externos e internos, el siguiente paso es cuantificar cómo contribuyen a hacer atractivo el mercado en el que trabaja la empresa e influyen en la competitividad del negocio. El método para obtener estas valoraciones –para el que se necesita de nuevo la colaboración de los expertos directivos– puede ser muy variado. A este respecto McNamee (1984) propone la utilización de una escala de 1 a 5 para expresar el mínimo y máximo atractivo y competitividad, respectivamente, que posee cada negocio respecto al factor en estudio (véase un ejemplo en el Cuadro 5.3). Otros autores definen tres niveles (alto, medio y bajo), a los que se asignan unas puntuaciones de 1, 0,5 y 0. También es necesario obtener una ponderación de la importancia relativa que cada factor representa sobre el total del atractivo del mercado y competitividad de la empresa, pues el hecho de que se hayan identificado como factores significativos no quiere decir que posean idéntica importancia.

Hechas estas valoraciones, se procede a obtener una medida cuantitativa sobre el atractivo del mercado y otra sobre el nivel de competitividad del producto con el fin de poder representarlo gráficamente en la matriz.

CUADRO 5.2  
FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ATRACTIVO DEL MERCADO Y A LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS

ATRACTIVO DE SU MERCADO	POSICIÓN DE SU PRODUCTO
<b>Factores de mercado</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño (Euros o unidades)</li> <li>- Tasa de crecimiento anual</li> <li>- Poder de negociación de los proveedores y clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuota de mercado</li> <li>- Cuota de mercado en los segmentos</li> <li>- Poder de negociación de sus clientes y sus proveedores</li> </ul>
<b>Factores competitivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de concentración</li> <li>- Entradas y salidas</li> <li>- Sustitución por nueva tecnología</li> <li>- Niveles y tipos de integración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de cambio de su cuota de mercado</li> <li>- Vulnerabilidad ante la nueva tecnología</li> <li>- Niveles y tipos de integración</li> <li>- Segmentos en los que trabaja</li> </ul>
<b>Factores financieros y económicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Márgenes de contribución</li> <li>- Barreras de entrada y salida</li> <li>- Utilización de la capacidad de producción del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sus márgenes</li> <li>- Economías de la empresa</li> <li>- Utilización de la capacidad de la producción de la empresa</li> </ul>
<b>Factores tecnológicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Madurez y volatilidad</li> <li>- Complejidad</li> <li>- Tecnología de producción necesaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades tecnológicas</li> <li>- Protección de patentes</li> <li>- Nivel de destreza</li> </ul>
<b>Factores políticos del entorno</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes y normativas</li> <li>- Factores humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de adaptación</li> <li>- Relaciones sociales intraempresa</li> </ul>

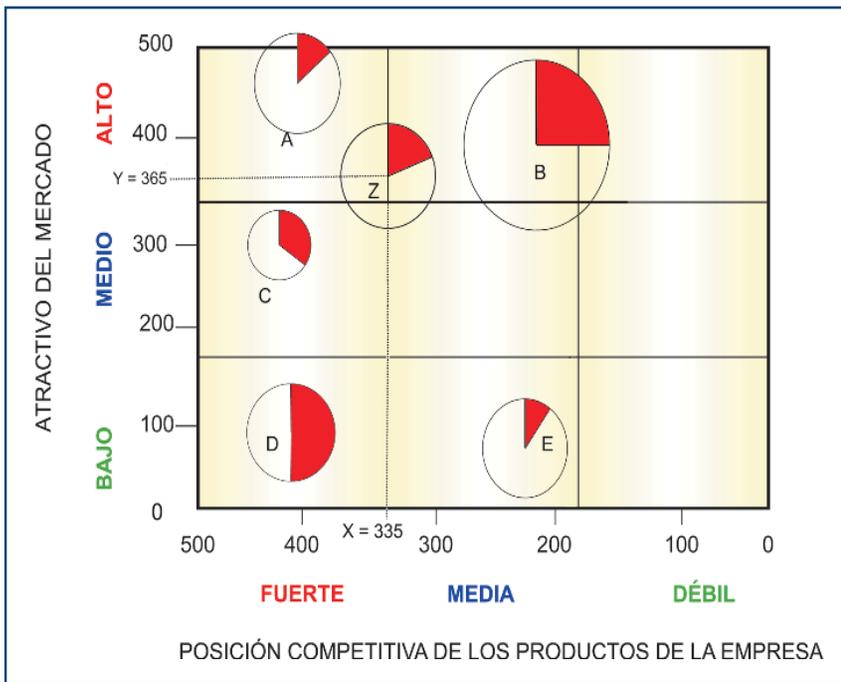
Fuente: Abell y Hammond (1979).

CUADRO 5.3  
EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA EL PRODUCTO "Z"

ATRACTIVO DEL MERCADO	PONDERACIÓN	VALOR (de 1 a 5)	TOTAL
Tamaño del mercado	30	5	150
Tasa de crecimiento	20	4	80
Sensibilidad al precio	20	3	60
Grado de concentración	5	2	10
Barreras de entrada	15	1	15
Etapa de su ciclo de vida	10	5	50
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>365</b>
POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA	PONDERACIÓN	VALOR (de 1 a 5)	TOTAL
Cuota de mercado	20	4	80
Crecimiento de la cuota de mercado	20	1	20
Poder de negociación frente clientes	10	5	50
Imagen lograda	5	5	25
Rentabilidad	15	3	45
Intermediarios utilizados	25	4	100
Capacidad de adaptación al mercado	5	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>335</b>

Como se deriva de la Figura 5.6, en el eje vertical se ubica el *atractivo del mercado* y en el horizontal la *posición competitiva de la empresa*. En la representación, la dimensión de las circunferencias ha de ser proporcional al volumen de ventas de cada producto en la empresa, igual que ocurría en la matriz BCG. También se representa la cuota que cada producto tiene en su mercado a través de la porción sombreada de cada circunferencia. Así, el producto B sólo controla el 25 por 100 de su producto-mercado, pero el producto D llega a vender el 50 por 100.

FIGURA 5.6  
MATRIZ ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD



### 3.1.2. Recomendaciones estratégicas

El enfoque MK-GE propone una serie de estrategias genéricas consideradas como idóneas en función del área de la matriz en la que se encuentra el negocio (véase la Figura 5.7).

FIGURA 5.7

**ESTRATEGIAS GENÉRICAS SEGÚN LA MATRIZ ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD**

		<i>Posición competitiva de los productos de la empresa</i>		
		Fuerte	Media	Débil
<i>Atractivo del mercado</i>	Alto	1 Esfuerzo en inversión y crecimiento.	2 Inversión y crecimiento selectivo.	3 Selección oportunista.
	Medio	4 Inversión y crecimiento selectivo.	5 Selectividad.	6 Cosechar con tácticas invisibles.
	Bajo	7 Selección protectora.	8 Cosechar con tácticas visibles.	9 Desinvertir rápidamente.

Fuente: Grima y Tena (1984).

En la zona de atractivo alto del mercado:

- Esfuerzo en inversión y crecimiento. Los productos situados en esta zona ostentan la posición de liderazgo en un mercado muy atractivo. Deben tener, por tanto, prioridad en cuanto a la asignación de recursos con el fin de maximizar las inmejorables perspectivas que poseen y sostener sus puntos fuertes.
- Inversión y crecimiento selectivo. Dada su posición media, se debe proceder a la identificación de los segmentos con más alto crecimiento y a la inversión de recursos suficientes para mantener, al menos, la posición actual y solventar los puntos débiles. Se deben reforzar sus áreas más débiles para lograr el liderazgo.
- Selección oportunista. La empresa seleccionará aquellos negocios que posean un potencial de crecimiento mayor para invertir y mejorar su posición, renunciando en aquellos en los que no tiene previsto crecer en el futuro.

En la zona de atractivo medio del mercado:

- Inversión y crecimiento selectivo. Cuando los productos estén situados en segmentos de mercado con un adecuado atractivo se les debe proveer de suficientes fondos para que mantengan e incluso superen su posición.
- Selectividad. La prudencia se impone a la hora de trabajar con aquellos negocios en los que tanto el atractivo del mercado como la posición empresarial es media; se aconseja invertir selectivamente y especializarse sólo en mercados que estén, al menos, estabilizados. También son interesantes las acciones tendentes a concentrarse en mercados de rentabilidad media y de bajo riesgo.
- Cosechar a través de tácticas invisibles. Con esta expresión se alude al proceso de desinversión controlado, e incluso disfrazado, por parte de la empresa por el cual se mantiene el producto en los niveles mínimos de coste con la esperanza de obtener la mayor rentabilidad a corto plazo.

En la zona de atractivo bajo del mercado:

- Selección protectora. No es aconsejable la asignación de recursos procedentes de otros negocios. Además, ni siquiera se deben reinvertir la totalidad de flujos de caja generados. Son productos situados en mercados declinantes, por 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 período de tiempo exprimiendo el mercado.
- Cosechar a través de tácticas visibles. La empresa posee ciertas ventajas respecto a la competencia que debe aprovechar en su proceso de desinversión: se considerará explícitamente la salida del mercado. Hay que proteger la posición de aquellos productos ubicados en segmentos rentables .
- Desinversión rápida. Se han de contemplar las alternativas de venta o eliminación de modo que se perjudique lo menos posible a la cartera de la empresa y a su imagen frente a sus actuales compradores.

### 3.1.3. Limitaciones

La matriz *atractivo-competitividad* es mucho más rica en elementos empresariales que la matriz *crecimiento-cuota de mercado*; además propone una adaptación del análisis a las peculiaridades del mercado en cuestión. Ahora, si bien

no queremos dejar de resaltar su validez como instrumento de diagnóstico, no debemos obviar sus limitaciones como modelo de análisis estratégico. Como señala Coate (1983), el problema de este y otros modelos estriba en las grandes dificultades que implica su aplicación. Sumariamente, las principales limitaciones que plantea el enfoque de MK-GE son las siguientes:

1. El primer inconveniente viene derivado del propio cálculo de las dimensiones multivariadas. Para el correcto diseño de esta matriz es imprescindible contar, en la identificación y valoración de las variables en estudio, con los juicios de un conjunto de directivos y expertos. Todo esto introduce un componente subjetivo considerable que no debe olvidarse. Es interesante destacar el comentario de Rothschild (1976) a este respecto: *«He observado que las ponderaciones nublan los temas reales y generan una reverencia por los números que puede ser inadecuada. En muchas ocasiones tienden a transformar un arte en una pseudociencia»*.
2. La dificultad para establecer puntuaciones se acentúa en la dimensión atractivo del mercado, ya que sobre la dimensión competitividad se pueden establecer comparaciones con la competencia, lo cual facilita la tarea.
3. Por otro lado, las dimensiones multivariadas pueden ocultar diferencias importantes entre unidades de negocio. Dos negocios pueden haber obtenido el mismo resultado total en atractivo y competitividad y sus características específicas ser muy distintas. No obstante, si quedan posicionados en el mismo lugar, las recomendaciones estratégicas serán idénticas.
4. La obtención de valoraciones de los expertos es un inconveniente debido a las dificultades para su localización, la obtención de su colaboración y la necesaria remuneración por el tiempo empleado en la elaboración de la matriz.
5. Otra limitación del modelo es la posible redundancia de las variables, hecho que puede ser agravado por un mal uso de las ponderaciones.
6. Esta herramienta, al igual que el enfoque del BCG, tiene la dificultad que comporta la correcta delimitación de la unidad de análisis.

### 3.2. Matriz de la política direccional o enfoque de la Shell

El enfoque de la Shell, recogido en una publicación de la compañía aparecida en noviembre de 1975, es un intento de ampliar las dimensiones de la matriz

del BCG, de manera que la tasa de crecimiento del mercado se convierte en un elemento más de las perspectivas empresariales o atractivo del mercado, y la cuota de mercado se transforma en un componente significativo, no único, de la posición competitiva de la empresa. Al igual que los modelos anteriores es una matriz de dos dimensiones. En el eje de abscisas se representan las «perspectivas empresariales del sector» y en el eje de ordenadas «la posición competitiva de la empresa».

La evaluación de las *perspectivas empresariales* de un sector se realiza de acuerdo con los criterios de tasa de crecimiento del mercado, calidad de éste (que viene a ser una miscelánea de características del mercado), situación de las materias primas para la industria y aspectos del entorno tales como el intervencionismo (se constata, significativamente en los dos últimos criterios, la influencia del sector para el que fue diseñada originalmente la matriz: el sector petroquímico.) También fueron establecidos cuatro criterios principales para la determinación de la *capacidad competitiva* de la empresa: su posición en el mercado, la calidad de la actuación en marketing, la capacidad de producción y el esfuerzo en I+D.

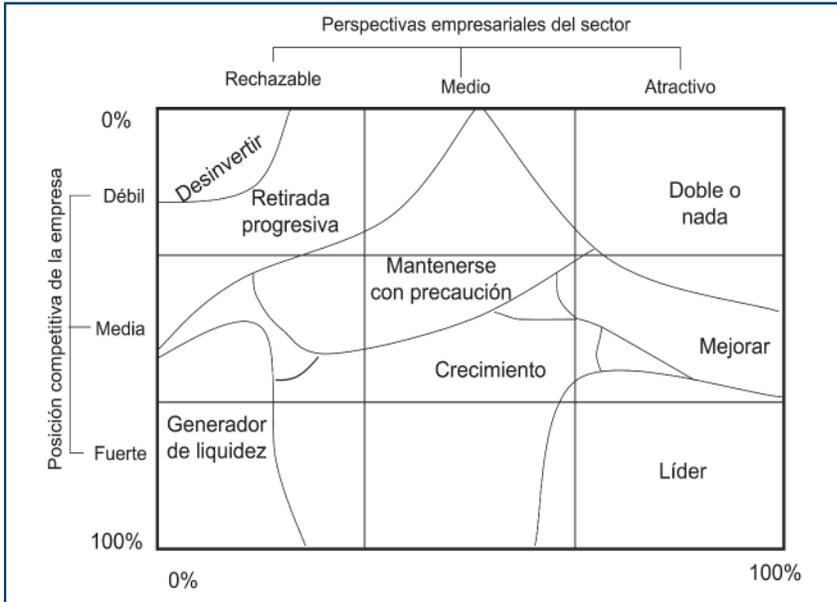
La experiencia obtenida en la utilización de la matriz de política direccional llevó a la Shell a definir ocho áreas estratégicas, a cada una de las cuales corresponde una actuación genérica que se resume bien en el nombre otorgado al espacio que ocupa (véase la Figura 5.8). Con relación a los principales inconvenientes de este modelo, son extrapolables la mayoría de los reseñados para la matriz anterior.

### 3.3. Matriz de evolución producto-mercado o enfoque de Arthur D. Little

La denominada matriz de «evolución producto-mercado» presenta claras similitudes con las dos matrices de dimensiones multivariantes ya descritas. La construcción del modelo pasa por las siguientes etapas (Wright, 1974; Martín Uliarte, 1987): identificación de la unidad de análisis, clasificación de los negocios en función del grado de madurez del sector al que pertenecen, determinación de la posición competitiva, construcción de la matriz, elección de las estrategias y test de coherencia de los resultados financieros y del sistema de gestión y análisis del riesgo.

Para la determinación de la *fase del ciclo de vida* en la que se encuentra la industria se considera un cierto número de indicadores, tales como la tecnología,

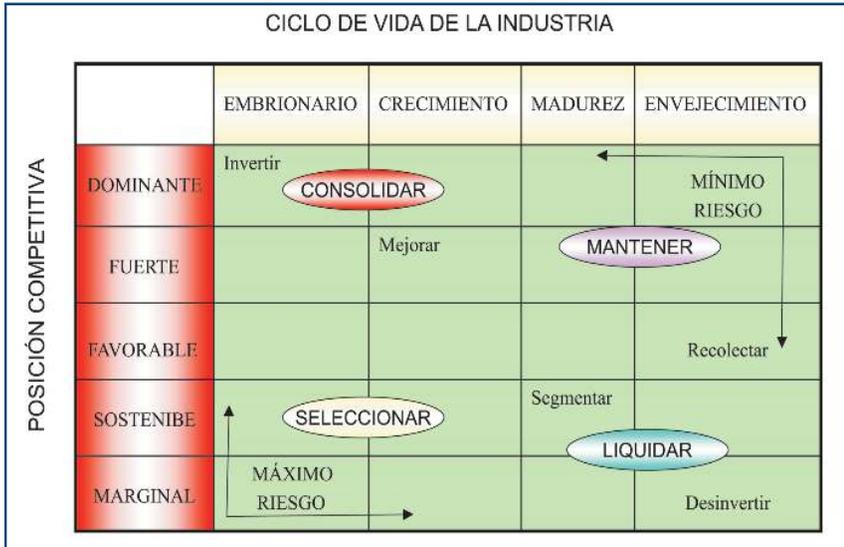
FIGURA 5.8  
**MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL O ENFOQUE DE LA SHELL**



la tasa de crecimiento, el grado de concentración, las barreras de entrada y salida..., basándose en los cuales se establecen cuatro estados: embrionario (introducción), crecimiento, madurez y envejecimiento (o declive). Respecto a la *posición competitiva* existe la clara preocupación de buscar una serie de criterios que expliquen la posición competitiva mejor que la cuota de mercado. Los criterios que utiliza ADL para alcanzar esta finalidad 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. Cabe aclarar que esta lista de criterios no es cerrada, se pueden añadir o quitar algunos en función de su adecuación a cada caso. Atendiendo a los citados criterios se clasifica la posición competitiva de los negocios en *marginal, sostenible, favorable, fuerte y dominante*.

Seguidamente se debe proceder a la construcción de la matriz, conforme a los ejes definidos, a efectos de poder elegir la estrategia que mejor se adapte a cada negocio. Utilizando el marco de referencia de la matriz ADL, se han formulado una serie de estrategias genéricas para cada una de las posibles combinaciones de la posición competitiva y del grado de madurez de la industria. En la matriz se refleja la existencia de cuatro áreas básicas que suelen expresarse en función de las necesidades de inversión a las que dan lugar (véase la Figura 5.9).

FIGURA 5.9  
**MATRIZ DE EVOLUCIÓN PRODUCTO-MERCADO O ENFOQUE ADL**



Fuente: Elaborado a partir de Wright 1974 (a y b), Coate (1983) y Marten Uliarte (1987).

Por extensión, a la matriz ADL, le son aplicables todas las limitaciones del modelo de CVP. Análogamente a la matriz atractivo-competitividad, existe el problema de la determinación de la posición competitiva del negocio. Además, se presenta la dificultad para comparar los resultados obtenidos en la matriz ADL con los resultados de otras matrices más comúnmente utilizadas, ya que los dos ejes de dicha matriz no están representados por una escala continua, sino que los negocios se clasifican en 20 áreas.

#### 4. El análisis DAFO

Como los modelos de cartera, la matriz SWOT o TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*) o DAFO (*Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades*) está considerada como una valiosa metodología para el diagnóstico y elección estratégica en marketing.

Su estudio a continuación de los modelos de cartera responde a la presencia de un objetivo común en ambas técnicas: llegar a establecer las estrategias más adecuadas para cada producto y para la cartera de productos globalmente. También existe otra importante similitud entre ambos instrumentos como es la mutua consideración de las dimensiones internas –plasmadas en los puntos fuertes y

los puntos débiles– y externas –oportunidades y amenazas– a la empresa como elementos de análisis (Weilhrich, 1982).

Se entiende por matriz DAFO:

*La estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización.*

Una *oportunidad* es una posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico. Una *amenaza* es un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que puede conducir, en ausencia de las acciones adecuadas, a una merma del atractivo de ese mercado. Una *fortaleza* o punto fuerte es una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales que resulta significativamente estimada por los consumidores. Una *debilidad* o punto débil es una carencia de la empresa con relación a sus competidores.

En el Cuadro 5.4, se ofrece el análisis DAFO de Azkoyen, S.A., un *holding* navarro que dedica sus esfuerzos a la fabricación y comercialización de tres pro-

CUADRO 5.4  
MATRIZ DAFO DE AZKOYEN, S.A. (en 1995)

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Una restrictiva política de crédito comercial que dificulta el aumento del número de clientes.</p> <p>Una reducida flexibilidad debido a las interdependencias múltiples entre sus productos, muy relacionados en su producción y comercialización.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>La posible entrada de empresas japonesas que operan con tecnología punta.</p> <p>Competidores procedentes de otros mercados – Zanussi y Fagor Industrial, por ejemplo– fuertes en el sector de maquinaria para la hostelería.</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Un elevado control y conocimiento del mercado que proviene de su integración vertical descendente: apenas introduce intermediarios en el proceso de distribución.</p> <p>Ventajas en costes derivadas de la aplicación de una tecnología de vanguardia.</p> <p>Autofinanciación.</p> <p>Buena disposición de partida para ampliar la cuota de mercado en el extranjero dadas las múltiples filiales que posee fuera de España.</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Posibilidad de penetrar en los nuevos segmentos del mercado que se presentan debido a los cambios operados en el entorno – las gasolineras, por ejemplo.</p> <p>La concesión por parte de diversas instituciones de subvenciones para la financiación de proyectos de investigación y desarrollo.</p> <p>Crecimiento de los costes salariales en hostelería y ventaja de las máquinas de <i>vending</i>.</p>

ductos claramente definidos: el de máquinas expendedoras con capacidad para devolver monedas, el de maquinaria industrial para la rama de la hostelería y el de mecanismos automáticos de cambio de monedas para instalar en las máquinas expendedoras de otros fabricantes.

El análisis DAFO se puede aplicar a muy diversos niveles de agregación. Cabe determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades no sólo de una empresa, sino de un conjunto de empresas, por ejemplo, de un grupo estratégico, un mercado o una industria. En el Cuadro 5.5 se muestra un ejemplo de su aplicación al sector del mueble y la madera de la Región de Murcia (2007).

CUADRO 5.5  
**DAFO DEL SECTOR DEL MUEBLE Y LA MADERA DE LA REGIÓN DE MURCIA  
(2007)**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeña dimensión empresarial.</li> <li>• Ausencia de marcas reconocidas.</li> <li>• Falta de personal técnico cualificado.</li> <li>• Falta de cuadros directivos profesionalizados.</li> <li>• Gran incidencia del coste laboral en el coste del producto.</li> <li>• Escasa presencia internacional.</li> <li>• Carencia de posicionamientos comerciales definidos.</li> <li>• Bajo control de redes comerciales.</li> <li>• Excesiva concentración en el mercado doméstico.</li> <li>• Baja utilización de la innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia creciente de competidores en mercados habituales.</li> <li>• Competidores asiáticos y del este de Europa con productos de bajo coste.</li> <li>• Presión de grandes superficies de distribución.</li> <li>• Pérdida de fidelidad de representantes de libre cartera y distribuidores.</li> <li>• Dificultad de localizar personal formado para el desarrollo de tareas técnicas.</li> <li>• Relativo estancamiento de la demanda de amueblamiento en el mercado europeo.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran dinamismo empresarial.</li> <li>• Tradición productiva.</li> <li>• Agilidad en la toma de decisiones.</li> <li>• Incorporación de tecnología y equipamientos avanzados.</li> <li>• Rapidez de adaptación al mercado.</li> <li>• Fuerte asociacionismo.</li> <li>• Preocupación por la cooperación empresarial.</li> <li>• Concienciación de la importancia de la profesionalización de mandos intermedios.</li> <li>• Inversión empresarial en instalaciones y equipamientos avanzados.</li> <li>• Amplia utilización de los controles de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos nichos de mercado: instalaciones, geriátricos, promociones turísticas...</li> <li>• Apertura y facilidad para la penetración en mercados internacionales.</li> <li>• Perspectivas positivas de deslocalización productiva.</li> <li>• Disposición de recinto ferial.</li> <li>• Disposición de un centro tecnológico sectorial.</li> <li>• Disposición de un consorcio para la exportación.</li> <li>• Apoyo público institucional.</li> <li>• Maquinaria más automatizada y asequible.</li> </ul>

## 5. El modelo PIMS

En los inicios de la década de los sesenta, con el objeto de explicar las diferencias en la rentabilidad entre sus múltiples unidades de negocio, General Electric se embarcó en lo que posteriormente sería conocido como proyecto PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*)<sup>2</sup>. La entidad que coordina y lleva a cabo este proyecto es el Strategic Planning Institute, asociación sin ánimo de lucro creada por un conjunto de grandes multinacionales.

### 5.1. Modelo de estrategia competitiva

La base de datos correspondiente a este proyecto contenía, en 1989, alrededor de 3.000 unidades de negocio que representaban aproximadamente a 450 empresas, fundamentalmente norteamericanas, pero con un número creciente de participantes de otros países del mundo. Cada uno de los miembros integrantes de la base rellena un cuestionario estándar, detallando información de cada negocio relativa a la tasa de rentabilidad sobre la inversión, el cash-flow, la cuota de mercado, el ratio de inversión sobre ventas, los gastos en I+D, las inversiones en actividades de marketing, el tiempo necesario para el desarrollo de un nuevo producto, el entorno competitivo y de mercado, la fase del CVP, las características generales de la industria, la calidad del producto percibida por el consumidor, la rotación de ventas, el número de empleados, la tasa de crecimiento real del mercado, la cuota de mercado de los tres principales competidores, las ventas totales y por productos, las compras medias por consumidor, los canales de distribución y su rentabilidad, etc.

A diferencia de los modelos de cartera y del análisis DAFO en los cuales se utilizan «juicios» sobre la ventaja competitiva de la empresa y sobre el atractivo del mercado para recomendar determinadas estrategias, el programa PIMS expresa las dimensiones atractivo o estructura del mercado y posición competitiva de la empresa medidas con datos reales. Posteriormente se aplica un análisis econométrico con el objetivo de descubrir regularidades empíricas relacionadas con la estrategia seguida y, finalmente, con el resultado del negocio, cuyo principal propósito es asistir a las empresas en sus procesos de dirección. El modelo de estrategia competitiva que mantiene el proyecto PIMS es el que se observa en la Figura 5.10<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Nótese que este proyecto trataba de medir específicamente, desde sus orígenes, el impacto en los beneficios de la estrategia de mercado o de marketing (Market Strategy).

<sup>3</sup> Una completa descripción de él puede encontrarse en el libro *The PIMS Principles* de Buzzell y Gale (1987).

FIGURA 5.10  
**MODELO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL PIMS**



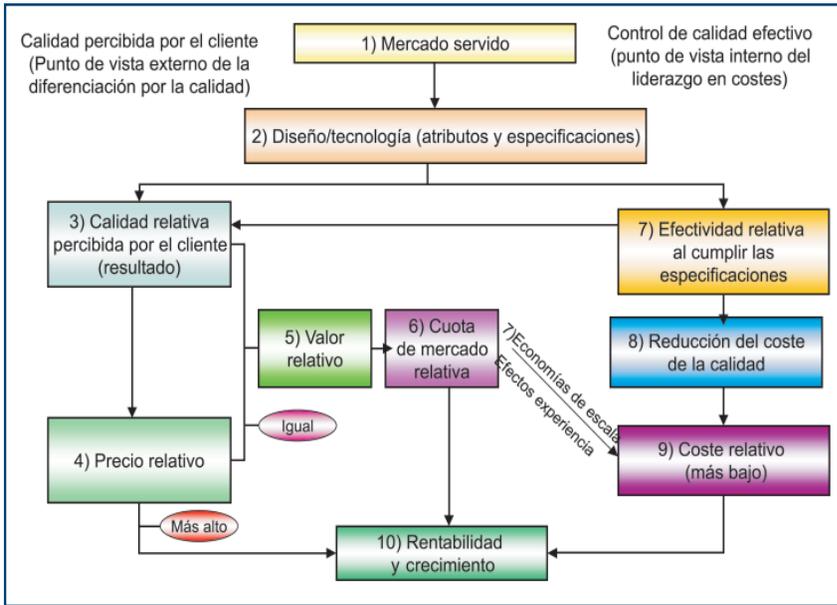
Fuente: Buzzell y Gale (1987).

## 5.2. Principales conclusiones, otras aplicaciones y limitaciones

Como conclusiones más significativas del proyecto destacan las siguientes:

1. Los negocios que generan un alto valor añadido por empleado son más rentables que los que manifiestan la característica opuesta.
2. En mercados maduros la integración vertical favorece el resultado; en mercados en acelerado crecimiento o en declive se observa una tendencia opuesta.
3. El crecimiento está relacionado positivamente con el beneficio y negativamente con los flujos de caja.
4. Existe una fuerte relación entre la cuota de mercado y la rentabilidad medida por la tasa de retorno sobre la inversión.
5. La calidad establecida por los consumidores, tiene un impacto positivo sobre el crecimiento y sobre el resultado de la empresa (véase la explicación dada por Buzzell y Gale a esta relación en la Figura 5.11).

FIGURA 5.11

**INFLUENCIA DE LA CALIDAD EN LA RENTABILIDAD Y EN EL CRECIMIENTO**

Fuente: Buzzell y Gale (1987).

6. Los gastos en I+D y en marketing destinados a la introducción de un nuevo producto en el mercado tienen un impacto positivo sobre aquellas empresas que gozan de una fuerte posición competitiva; el efecto de tales acciones es prácticamente nulo en las empresas con una posición de mercado débil.
7. Por último, y aunque difícil de cuantificar, se reconoce la importancia en el resultado de la empresa de la capacidad del equipo directivo.

Además del uso convencional que este proyecto permite a la dirección de las empresas participantes, podemos destacar dos posibilidades de esta base de datos que escapan a las propias de los modelos anteriores (Cziepel, 1992):

1. La aplicación con carácter general de las conclusiones o principios que se desprenden de sus múltiples investigaciones. En este sentido, es fácil identificar los paralelismos entre esta forma de uso de los datos de la base PIMS y los beneficios que reportan las actividades de *benchmarking*.
2. La solicitud de servicios por parte de los miembros del programa PIMS, que pueden utilizar este instituto a modo de consultora. En este sentido y

en justa contrapartida a los datos, el proyecto PIMS ofrece a sus miembros dos grandes grupos de informes: por un lado, los relativos a la situación actual de la empresa y, por otro, las posibles consecuencias en los resultados de la empresa de los cambios en la estrategia en términos de las variables más significadas en la base PIMS, por ejemplo, cambios en las inversiones en marketing o en I+D.

Sus limitaciones principales son:

1. La sensibilidad del modelo a la definición del producto-mercado correspondiente al negocio en cuestión.
2. La medición de algunas variables –por ejemplo, la calidad del producto– a partir de los juicios subjetivos de los directivos.
3. El propio sesgo de la muestra, integrada fundamentalmente por grandes empresas líderes en sus respectivos campos de actividad.
4. La posible multicolinealidad en el modelo de regresión múltiple en el cual se apoyan las conclusiones.
5. La combinación de datos de diferentes industrias, aunque la separación de los datos en seis tipos de industrias proporciona mejores estimaciones. No obstante, existe un elemento positivo en el tratamiento conjunto de todos los datos, pues se evita una visión estrecha y se evidencian las estrategias genéricas y no sólo las específicas de cada industria.
6. La imposibilidad de probar la verdadera causalidad dado que la estimación del modelo se realiza a partir de datos transversales.

El programa PIMS es una buena prueba de los beneficios que se pueden obtener cuando un grupo de empresas combinan e integran dentro de una base de datos común todas sus experiencias en el área de la estrategia de mercado.

# Capítulo 6

## Estrategias de crecimiento

1. Estrategia de crecimiento
2. Crecimiento con los productos y en los mercados actuales
  - 2.1. Incremento de la cuota de mercado
  - 2.2. Aumento en el uso o consumo del producto actual
  - 2.3. Búsqueda y atracción de nuevos usuarios
3. Desarrollo del mercado con los productos actuales
  - 3.1. Nuevos canales de distribución
4. Desarrollo de los productos para los mercados actuales
5. Crecimiento diversificado
  - 5.1. Creación de valor en la estrategia de diversificación
  - 5.2. Resultados de la diversificación
6. Integración vertical
7. Métodos de crecimiento

En este capítulo comenzamos con el estudio detallado de las estrategias o cursos de acción alternativos que han de permitir a la empresa alcanzar la situación deseada. Como hemos señalado en la presentación de esta segunda parte del libro, los fundamentos para el despliegue de una estrategia son tres. De un lado, la elección de una ventaja competitiva sostenible y defendible en aquellos mercados en los que la empresa está compitiendo, de otro, la consideración explícita de la posición y del comportamiento con relación a los competidores y, finalmente, la decisión sobre los recursos destinados a la inversión. De las estrategias que se derivan de esos tres parámetros, en este capítulo vamos a tratar las relativas al crecimiento. En particular, desarrollaremos las cuatro alternativas que se presentan en la matriz de Ansoff, una vez matizado su planteamiento.

## 1. Estrategia de crecimiento

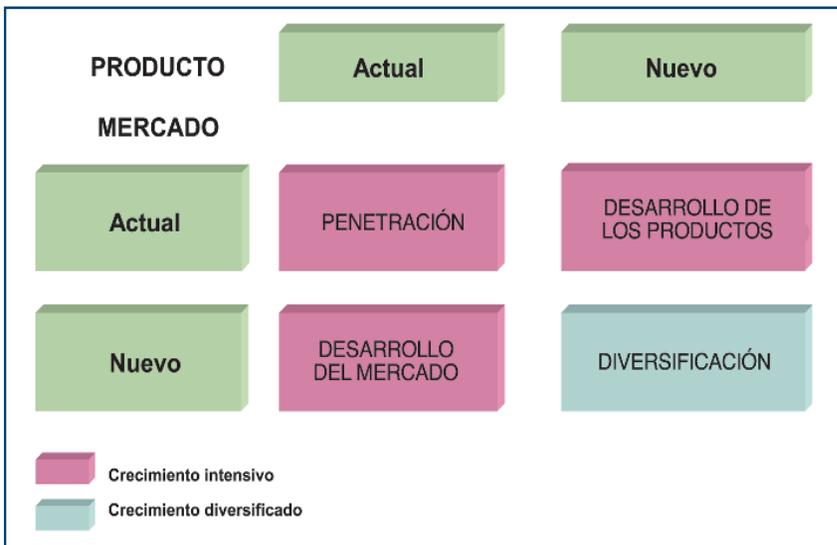
La elevada intensidad competitiva que caracteriza a la mayoría de los mercados actuales conlleva, en muchos de ellos, una continua disminución de los márgenes empresariales, circunstancia que favorece el papel protagonista de las estrategias de crecimiento para, al menos, mantener los beneficios. Para otro grupo de empresas, crecer puede ser la única forma de mantener la posición en el mercado cuando tal mercado cambia rápidamente. Unido al propio crecimiento, existen una serie de ventajas derivadas del aumento de las ventas y de la dimensión empresarial.

- Los usuarios y clientes se sienten atraídos por la imagen de una empresa que se agranda y que necesariamente ha de estar ofreciendo adecuados productos.
- Los empleados y directivos se sienten orgullosos de trabajar en una empresa dinámica.

- Tanto los proveedores como los distribuidores pueden ver incrementada su cifra de ventas y, por lo tanto, su satisfacción, como consecuencia de su relación con empresas que crecen.
- Los agentes sociales, gobierno, sindicatos y otros, se benefician de la recaudación fiscal, del aumento de la actividad económica y de la creación de nuevos puestos de trabajo.
- La empresa puede acceder a recursos y capacidades inalcanzables de otra forma, o imposibles de amortizar, sobre las que construir una ventaja competitiva sostenible, como, por ejemplo, un personal más cualificado, una marca prestigiosa, el incremento de la capacidad de negociación con la distribución, el acceso a economías de aprovisionamiento, etc.

Decidido el crecimiento, la empresa debe orientar convenientemente la dirección en la que es preciso crecer. La Figura 6.1 recoge la más clásica estructuración de las estrategias de crecimiento, la denominada matriz de crecimiento de Ansoff (1965).

FIGURA 6.1  
MATRIZ DE CRECIMIENTO DE ANSOFF



Fuente: Ansoff (1965).

Una estrategia de crecimiento intensivo es recomendable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los

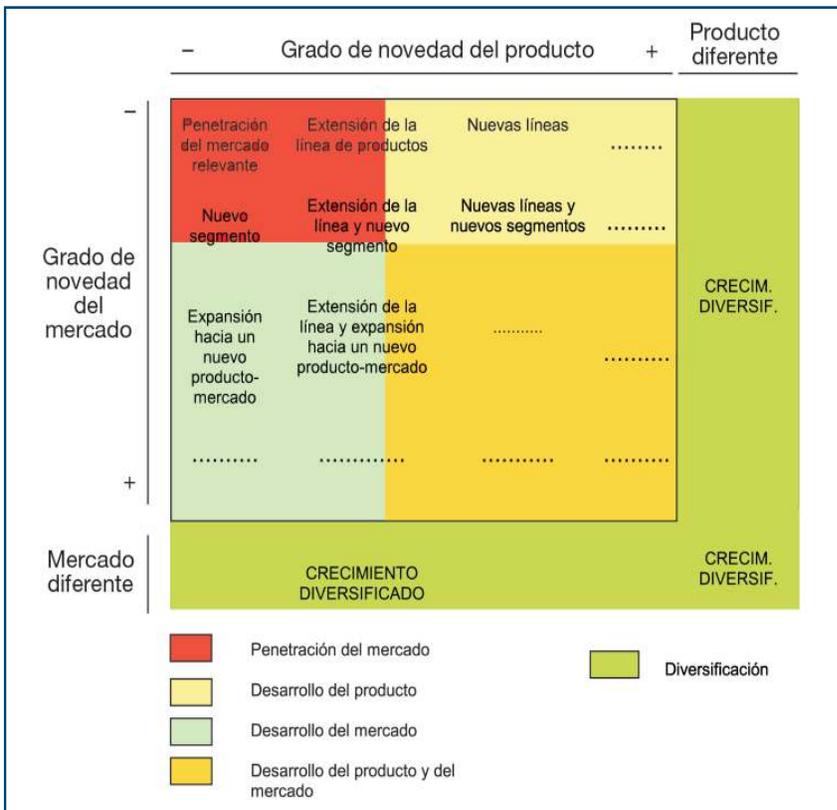
productos de que dispone en los mercados que atiende. Por el contrario, una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si en el mercado en el que opera la empresa se han agotado las posibilidades de expansión y para continuar creciendo es necesario abordar nuevos mercados e incorporar categorías de producto hasta entonces inexistentes en la cartera de la empresa. Hay otras razones, sin embargo, que pueden justificar el crecimiento diversificado sin apurar las posibilidades del crecimiento intensivo, como, por ejemplo, la fuerte posición de la competencia o el inminente declive de la demanda. Cabe, además, la posibilidad de que una empresa goce de un exceso de recursos tal que pueda simultanear el crecimiento intenso y el diversificado.

La matriz de Ansoff (1965), de gran utilidad, adolece de una excesiva simplicidad que hace que concurran en ella una serie de limitaciones que deben tenerse en cuenta si se quiere aprovechar su potencial para estructurar las estrategias de crecimiento.

- El grado de novedad del mercado y el grado de novedad del producto son variables continuas; no cabe una estricta delimitación entre lo que es o no un producto o un mercado nuevo para la empresa. Es preciso, para ajustar el planteamiento de Ansoff a la realidad, contemplar un mayor número de posibilidades.
- Cuando se habla de producto, hay que determinar si la unidad de referencia que se toma es el modelo o marca, la línea de producto, la categoría de producto o cualquiera otra.
- No es habitual encontrarse con un crecimiento por la vía de la penetración del mercado que ocurra sin cambio alguno en los productos con los que opera la empresa y sin invadir algún segmento adyacente. No es fácil, pues, si se trata de buscar nuevos usuarios, determinar con precisión si estamos ante una penetración del mercado, es decir, si estos usuarios no constituyen un nuevo segmento, o bien estamos ante el desarrollo del mercado por la vía de la conquista de un nuevo segmento. De la misma forma cuando se buscan nuevos usos para un producto, es muy probable que haya que introducir alguna modificación en ellos; no es frecuente que estos encajen en el nuevo uso permaneciendo inalterados (véase el ejemplo del Cuadro 6.2. sobre la nueva sopa de Gallina Blanca).
- En la misma línea que lo anterior, considérese lo improbable (e incluso desaconsejable) que resulta encontrar una estrategia de desarrollo del producto o de desarrollo del mercado puras, es decir, que no impliquen cambio alguno en la otra dimensión.

Teniendo en cuenta estas precisiones se puede reformular la matriz de crecimiento de Ansoff estableciendo una frontera mucho menos clara entre las diferentes opciones estratégicas (Figura 6.2). Aunque para la exposición posterior se utilizará la clasificación original de Ansoff, considérense todas las precauciones señaladas.

FIGURA 6.2  
MATRIZ DE CRECIMIENTO AMPLIADA



## 2. Crecimiento con los productos y en los mercados actuales

Entre las diversas alternativas que recoge la matriz de Ansoff, la empresa puede escoger el crecimiento con sus productos y en los mercados en los que ya opera. Esta forma de crecimiento es lo que se denomina penetración del mercado. En términos generales, constituye una de las primeras opciones de creci-

miento que considera toda empresa, debido a que conoce a fondo los mercados, sus características, su potencial, la competencia, etc. El efecto negativo de este conocimiento es que, en muchos casos, la profunda experiencia con los productos y mercados induce a la empresa a limitar sólo a esas áreas la búsqueda de oportunidades de crecimiento. Generalmente es la opción de crecimiento que menos riesgos implica, ya que en el fondo consiste en la potenciación de las actuales actividades sin entrar en alteraciones importantes. En realidad, de una manera consciente o no, las empresas viven inmersas en estrategias de penetración de los segmentos que constituyen su mercado relevante; todas tratan de aumentar las ventas en los mercados ya servidos. Sin embargo, la selección consciente de este tipo de estrategias de crecimiento ha de permitir racionalizar la opción elegida y, en consecuencia, aprovechar más eficazmente las oportunidades existentes.

La estrategia de penetración puede utilizarse en diferentes etapas del CVP (ciclo de vida del producto), pero es en la fase de crecimiento donde menos esfuerzo requiere. Es el mejor momento para crecer y adquirir una presencia en el mercado que ayudará a competir en las fases posteriores del CVP. Otras situaciones que hacen apta esta estrategia son aquellas en las que se está ante un sector maduro, pero no altamente saturado, o bien en mercados en declive que han sido abandonados por un número significativo de empresas (Cuadro 6.1).

CUADRO 6.1  
ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN Y CVP

<b>Crecimiento</b>	Cuando el mercado crece en su totalidad, o se le puede inducir a crecer, es relativamente fácil para todas las empresas (incluso para aquellas con poca participación de mercado y para las recién llegadas) penetrar en ese mercado. Esto se debe a que el nivel absoluto de ventas de las empresas asentadas puede continuar creciendo.
<b>Madurez</b>	La penetración en mercados estáticos es un poco más difícil de lograr. La manifestación de efectos experiencia acentúa los problemas, ya que la ventajosa estructura de costes de las empresas líderes puede impedir la expansión de los competidores con baja participación en el mercado. No obstante, la dimensión del mercado y un cierto nivel de permisividad por parte de los líderes del mercado pueden ayudar al crecimiento de competidores con cuotas más reducidas.
<b>Declive</b>	La posible penetración de un mercado en declive depende de que otras empresas salgan. Si lo hacen, las que permanecen tienen posibilidades de incrementar su cuota si el declive es paulatino y se espera que se mantenga una cierta demanda residual.

Las opciones de penetración en el mercado se pueden clasificar en tres modalidades no excluyentes: –el incremento de la cuota de mercado, –el aumento

en el uso o consumo del producto actual (opción que suele suponer algún cambio en el producto y en el mercado, y por tanto, un cierto desarrollo de producto o de mercado) y, finalmente, –la búsqueda y atracción de nuevos usuarios (generalmente, se presenta un primer desarrollo del mercado). Al afirmar que estas modalidades no son excluyentes se está indicando la dificultad para aislarlas. Por ejemplo, si una empresa emprende una estrategia de búsqueda de nuevos usuarios, es muy probable que en ese proceso robe algún cliente a los competidores.

## 2.1. Incremento de la cuota de mercado

La estrategia de incremento de la cuota de mercado no está exenta de dificultades. Una empresa deberá abordar esta estrategia sólo cuando las condiciones sean las propicias para ello. Particularmente, ha de tenerse presente que el incremento de la participación es adecuado cuando el mercado está creciendo, pues en ese momento es cuando los competidores están menos dispuestos a luchar, dado que ellos mismos también están consiguiendo un crecimiento en sus ventas. Además, la oportunidad se refuerza cuando la empresa posee un producto con mayor potencial que los competidores o cuando éstos no quieren entrar en guerras comerciales, bien porque no tienen recursos económicos suficientes o porque no desean sacrificar sus márgenes de beneficios para defender su posición en el mercado. En esta lucha de intereses entre las diferentes compañías, las empresas que quieran conseguir incrementos en su cuota de forma continuada, muchas veces deben estar dispuestas a aceptar un determinado sacrificio en su cuenta de resultados o, cuando menos, un menor volumen de beneficios que sus competidores. Asimismo, una empresa que desee proteger la cuota de mercado que ya ha logrado, puede verse obligada a sacrificar la rentabilidad a corto plazo ante el fuerte empuje de las empresas que intenten arrebatársela.

Cabe desaconsejar esta estrategia cuando los precios sean la única o más significativa diferencia entre los productos de la empresa y los de sus competidores, salvo que la empresa disponga de una ventaja comparativa en costes y sea capaz de mantenerla en el tiempo. Si no existe una diferenciación real o percibida por los consumidores se puede desencadenar una guerra de precios, que frecuentemente no modifica las participaciones del mercado, pero que sí conduce a una reducción de la rentabilidad de todas las empresas participantes.

Las formas que posibilitan el incremento de la cuota de mercado son variadas. De entre ellas, las relacionadas con el incremento de las actividades promo-

cionales y la reducción del precio son las que cuentan con más adeptos. Sin embargo, la diferenciación del producto es una alternativa más sólida y permite un crecimiento más sostenible. En cualquier caso, como proponen Bharadwaj *et al.* (2005), el papel de las actividades de marketing es clave para el logro del crecimiento en el mercado.

## 2.2. Aumento en el uso o consumo del producto actual

La segunda de las tres grandes modalidades que permiten la penetración en el mercado es el aumento en el uso o consumo del producto. Frente a la modalidad de penetración ya presentada –el incremento de la cuota de mercado–, que se acompaña generalmente de una respuesta agresiva por parte de los competidores, la ventaja de ésta estriba en el menor riesgo que comporta, ya que no es preciso arrebatar clientes a la competencia. Tres son las formas principales de conseguir el aumento en el uso o consumo del producto actual: el aumento en la frecuencia de su consumo, el incremento en la cantidad usada y la difusión de nuevas aplicaciones sobre el producto actual.

- **El aumento en la frecuencia de consumo** se puede lograr publicitando el producto a fin de posicionarlo como de uso frecuente, o bien convirtiendo su uso en más fácil y conveniente. Para lograrlo es aconsejable determinar la frecuencia ideal de uso con objeto de decidir el coste y la probabilidad de éxito de los esfuerzos necesarios para alcanzar la mencionada frecuencia ideal. Los casos de puesta en práctica de este tipo de estrategia son numerosos. Así, por ejemplo, son muy conocidas las campañas que publicitan el uso del champú suave (infantil) a diario o el aumento de una a dos y luego a tres, de las ocasiones convenientes para cepillarse los dientes.
- De forma similar se podría perfilar la cantidad ideal para cada uso o consumo y evaluar el coste y posibilidades de **incrementar el consumo medio** hasta alcanzar la cantidad apropiada. Tal es el caso de la publicidad de Danone que ha insistido en que el consumo ideal en cada ocasión de algunos de sus postres lácteos es de dos unidades y no de una.
- Otra forma de crecer es proceder a la investigación sobre las **nuevas aplicaciones** que se pueden dar al producto. Para lograr el éxito con esta actuación habría que calcular la probabilidad de penetración en tales usos y promover el consumo en diferentes momentos, lugares y funciones de uso. Un

ejemplo reciente de esta estrategia es el lanzamiento por Gallina Blanca de una nueva sopa para llevar (Cuadro 6.2). Un ejemplo clásico de nuevas aplicaciones lo constituye la campaña iniciada en 1972 en los Estados Unidos para promocionar el uso de la levadura para cocinar como ambientador-desodorizador de frigoríficos: en sólo 14 meses el índice de presencia del producto en los hogares norteamericanos pasó de un 1% a un 57%. DuPont, en la década de los sesenta, hizo un magnífico trabajo de búsqueda y hallazgo de nuevos usos para la licra, el nylon y otras fibras sintéticas que fabricaba. Así, por ejemplo, la licra, de usarse para la fabricación de cinturones y trajes de baño, pasó a utilizarse para todo tipo de usos textiles. Los bastoncillos de algodón que fueron diseñados originalmente para la limpieza de los oídos, en la actualidad se aplican a infinitos usos, como en cosmética, pintura, limpieza de equipos, etc.

CUADRO 6.2  
GALLINA BLANCA LANZA UNA SOPA “PARA LLEVAR”



Gallina Blanca ha lanzado una nueva sopa ‘para llevar’, *Bb*. Con este caldo, Gallina Blanca pretende hacerse un hueco en los horarios más incompatibles de aquellos que no tienen tiempo para comer en casa o de quienes viven solos y la comida precocinada es el recurso más práctico.

La comercialización de sopa en envases individuales de fácil preparación se importa desde EE.UU. y el Reino Unido. El fin de esta iniciativa es incluir en la gama de comida rápida los platos calientes. Cada día hay más personas que se ven obligadas a comer fuera de casa e incluso varían los hábitos de alimentación, pasando de las tres comidas recomendadas a los pequeños *snacks* que tan de moda se han puesto en EE.UU. Gallina Blanca ha aprovechado la buena aceptación que han tenido estos productos para sacar el suyo propio.

Esta sopa se presenta en un vaso individual de 265 ml y en tres sabores: de verduras, clásico y a la hierbabuena; todos ellos bajos en grasa. Está envasado al vacío con un film transparente y tiene una cubierta de plástico que lo recubre. Se conserva a temperatura ambiente y se puede meter en el microondas. El objetivo que se persigue con *Bb* es que sea lo suficientemente práctico como para que puedas llevarlo encima y tomarlo donde y cuando te apetezca. Para hacerlo más atractivo, Gallina Blanca ha optado por acompañarlo con un pequeño calentador de tazas pensado para que se conecte a la toma USB del ordenador y mantenga caliente la taza.

Fuente: [www.gallinablanca.es](http://www.gallinablanca.es).

Estas tres opciones estratégicas contribuyen al desarrollo de la demanda primaria mediante la intervención sobre un conjunto de variables que favorecerán el aumento del tamaño del mercado total. Esta estrategia tiene un enorme potencial para beneficiar a todos los competidores.

## 2.3. Búsqueda y atracción de nuevos usuarios

Con esta estrategia de crecimiento se trata de ampliar el número de consumidores o usuarios de los productos y marcas de una empresa atrayendo a los no consumidores de esos productos o bien a los consumidores de productos sustitutos. Por ejemplo, atrayendo a los consumidores de margarina hacia el mercado de la mantequilla, a los consumidores de vino hacia el mercado de cerveza o a los de ahorro bancario hacia el de las inversiones. Las acciones a emprender por parte de la empresa deben estar encaminadas a convencer a los consumidores de que su oferta satisface de mejor manera sus deseos, necesidades y expectativas. Es básico identificar con precisión el mercado que se va a atacar y concentrar los esfuerzos, sin descuidar la base de consumidores del mercado servido.

Hay que señalar que previo al crecimiento a través de la búsqueda de nuevos compradores, la empresa debe asegurarse el mantenimiento de su actual posición. Cuando las circunstancias son adversas, es posible que ésta sea la estrategia en la que deba insistir. Previa o simultáneamente al diseño de acciones tendentes a la conquista de nuevos consumidores, debe garantizarse el sostenimiento de la posición que se ocupa y la mejora de la rentabilidad.

Para acabar con este apartado, en el Cuadro 6.3 se presenta la formulación de la estrategia de crecimiento –incremento de la cuota de mercado, aumento del uso o consumo de sus productos y búsqueda de nuevos usuarios– y de la de mantenimiento de su posición que realiza una caja de ahorros con sus productos para diferentes segmentos de mercado.

CUADRO 6.3  
ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE UNA CAJA DE AHORROS

<b>SEGMENTO JÓVENES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la relación con los hijos de los clientes (NUEVOS USUARIOS).</li> <li>• Captar nuevos clientes mediante la colaboración con la universidad y los institutos de educación secundaria (NUEVOS USUARIOS).</li> <li>• Retener a los jóvenes que ya son clientes (MANTENIMIENTO CUOTA).</li> </ul>
<b>SEGMENTO JUBILADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar la actual rentabilidad financiera aumentando los saldos de pasivo de baja remuneración (INCREMENTO USO).</li> </ul>
<b>SEGMENTO COMERCIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la venta de otros servicios de la cartera para elevar la vinculación de la clientela (INCREMENTO DE LA CUOTA e INCREMENTO DEL USO).</li> <li>• Aumentar los saldos de clientes y potenciar el uso de las tarjetas (INCREMENTO DE LA CUOTA E INCREMENTO DEL USO).</li> <li>• Mayor visibilidad pública en actuaciones que fomenten el pequeño comercio (INCREMENTO CUOTA).</li> </ul>
<b>SEGMENTO GRANDES EMP.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un canal específico para atender sus necesidades a través de gestores de empresa para grupos de clientes (INCREMENTO CUOTA).</li> </ul>

### 3. Desarrollo del mercado con los productos actuales

Con esta estrategia la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. El objetivo es aprovechar la experiencia en producción, las instalaciones y los conocimientos tecnológicos adquiridos para comercializar su oferta en ámbitos distintos de los actuales. En esta estrategia se pueden reconocer dos modalidades:

- Una primera basada en la expansión hacia nuevos segmentos del mercado objetivo –creando programas de marketing destinados a esos segmentos, renovando los canales de distribución o adoptando otros medios publicitarios–. Es la estrategia natural y lógica de crecimiento a la que debe recurrir una empresa que opera en una parte muy limitada del mercado.
- Y una segunda fundamentada en la expansión geográfica hacia el ámbito regional, nacional e internacional. Es especialmente apropiada en situaciones de saturación del mercado servido generadas bien porque la empresa ya ha alcanzado altas tasas de eficiencia en ese mercado o bien por la fuerte intensidad competitiva existente.

Del conjunto de estrategias que tienen como objetivo la expansión geográfica, la que requiere de un estudio específico dado que está dotada de un buen número de particularidades es la expansión o crecimiento mediante el desarrollo de mercados exteriores. La internacionalización es aparentemente un concepto fácil de comprender, pero a medida que se profundiza en él se manifiestan un conjunto de particularidades –la mayoría de las veces originadas en las diferencias económicas, demográficas, legales y socioculturales entre países– que han propiciado su estudio con mayor profundidad en el capítulo 7. La expansión del ámbito provincial al regional, o del ámbito regional al nacional, es una versión simplificada de la más compleja expansión internacional.

#### 3.1. Nuevos canales de distribución

Esta estrategia está a medio camino entre las denominadas por Ansoff como estrategias de penetración y de desarrollo del mercado, ya que no siempre conduce a la apertura de un nuevo segmento. A veces, sencillamente, permite incrementar el número de nuevos clientes y el nivel de uso o consumo. En suma, al

igual que se decía que la estrategia de búsqueda de nuevos usuarios generalmente implica un cierto desarrollo del mercado, también se puede decir que la apertura de nuevos canales de distribución muchas veces es simplemente una forma de penetración en el mercado.

Son múltiples los ejemplos de empresas que han potenciado de forma importante sus niveles de operación mediante la apertura y explotación de canales de distribución adicionales a los tradicionales en el sector. En la medida en la que se ha incrementado la probabilidad de establecer contacto con nuevos consumidores o se ha facilitado el contacto con los consumidores tradicionales, se han multiplicado las probabilidades de venta (Cuadro 6.4). Por ejemplo:

- Las empresas fabricantes y distribuidoras de productos médicos y farmacéuticos de venta sin receta lograron aumentar de manera importante sus ventas al comercializar algunos de sus productos en hipermercados y otras tiendas minoristas.
- En muchos países, las ventas de libros se han incrementado significativamente cuando las editoriales han logrado abrirse camino en las tiendas de los aeropuertos, los kioscos tradicionales y las grandes superficies de venta.
- Las máquinas expendedoras han permitido llegar a muchas situaciones de consumo inaccesibles a través de los canales de distribución tradicionales.
- En contra de lo que sucedía antes, una buena parte de las ventas de cosméticos y artículos para la higiene personal de consumo masivo se canalizan a través de grandes superficies.
- La venta a través de Internet está posibilitando el incremento de las ventas de empresas que antes sólo operaban en el ámbito local. Además, han surgido empresas especialistas en este único canal que tienen un enorme éxito comercial (por ejemplo, Amazon).

CUADRO 6.4  
**LINTERNAS PARA MUJERES**

Hasta 1992 la gran mayoría de las linternas eran comercializadas pensando en el público masculino. En estos momentos, en los que hay un gran número de familias formadas únicamente por una o varias mujeres, han comenzado a venderse linternas para este nuevo segmento de mercado.

Algunos diseños son realizados pensando en los gustos femeninos (en su preferencia por los colores variados) y en el menor tamaño de sus manos. Además, los centros de distribución más importantes han dejado de ser las ferreterías; ahora una buena parte de ellas se venden en las grandes superficies, lugares más frecuentados por las mujeres que las ferreterías.

Es importante no contemplar el sistema de distribución como una estructura estática e inamovible –los canales de distribución cambian con la dinámica del mercado–, sino que se debe estar alerta para aprovechar cualquier oportunidad que se presente de potenciar las posibilidades de venta de los productos. No obstante, la empresa debe considerar que la ampliación del número de canales puede ocasionar bastantes problemas, aunque se vea obligada a ello como consecuencia de la necesidad de atender a nuevos mercados. Estos problemas surgen, por ejemplo, cuando hay posibilidades de canibalización entre los mercados tradicionales o se plantean conflictos con los canales usualmente utilizados por la empresa.

## 4. Desarrollo de los productos para los mercados actuales

Es prácticamente imposible encontrar empresas que hayan sobrevivido un largo periodo de tiempo manteniendo inalterada su cartera de productos; en mayor o menor medida, y con mayor o menor rapidez, todas las empresas adaptan sus productos a las necesidades del mercado.

La estrategia de desarrollo de productos es especialmente adecuada cuando la empresa tiene destacados recursos de I+D y sobre los productos de la empresa se manifiesta una cierta lealtad en el comportamiento de compra. El conocimiento y experiencia de que se dispone sobre los actuales mercados es un importante activo para las nuevas propuestas de crecimiento. Algunas de las alternativas que permiten la consecución de esta estrategia son las siguientes:

- Incorporación de nuevas funciones o atributos a un producto. Esto facilitará la atracción de consumidores dada la polivalencia que cabe atribuir a un producto a medida que se le añaden funciones. Como ejemplo de las numerosas actuaciones posibles, cabe citar la incorporación de un atributo que otorgue un cierto valor social, como es el reciclado del producto o la mejora en las propiedades de seguridad y confort del mismo.
- Mejora de la calidad y las prestaciones del producto. Genéricamente, entendemos por mejora de la calidad la superación de la forma en la que un producto ejerce sus funciones. Esta actuación se consigue, por ejemplo, mediante el rediseño de algún atributo o con un programa completo de control de calidad.

- Expansión de la línea de productos. La empresa puede desarrollar nuevos modelos, tamaños y versiones, nuevos envases, otros sabores, olores, colores y originales formas y composiciones.
- Rejuvenecimiento de una línea de productos. Restablecimiento de la competitividad de los productos obsoletos o inadaptados reemplazándolos por productos mejorados en el plano funcional o tecnológico, como, por ejemplo, la reintroducción de una generación de productos más potentes o el lanzamiento de una gama de productos verdes.

Las alternativas antes citadas se pueden agrupar bajo la consideración global de «modificaciones o mejoras de los productos». Pero el grado de mejora o cambio puede ser tan sustancial que nos coloquemos ante un nuevo producto.

- Creación y lanzamiento de nuevos productos. Cabe la posibilidad de explotar las ventajas que supone un buen posicionamiento en el mercado, las facilidades de distribución, el nombre conocido de la marca, la imagen, etc., para introducir nuevos productos compatibles con las líneas de productos de la empresa. Otras veces se optará por el lanzamiento de productos y servicios realmente novedosos para la empresa y para el mercado. Esta opción de crecimiento será estudiada en los capítulos 8 y 9.

## 5. Crecimiento diversificado

Ya se ha justificado en el apartado de presentación de las diferentes estrategias de crecimiento, que el crecimiento intensivo es el más recomendable, siempre y cuando una empresa aún no haya explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados servidos. Sin embargo, hay ocasiones en las cuales se han agotado estas posibilidades de expansión o bien es imposible hacer frente a la fortaleza de la competencia o, simplemente, hay mercados en crecimiento que proporcionan mayor rentabilidad. Ante estas circunstancias, la empresa puede optar por el crecimiento diversificado (véanse en extenso las razones para la diversificación en el Cuadro 6.5).

CUADRO 6.5  
**RAZONES PARA LA DIVERSIFICACIÓN**

*Reducción del riesgo global.* Suele citarse como la razón más poderosa para abordar un proceso de diversificación de negocios, porque, aunque algunos de ellos fracasen, es difícil pensar que todos van a ir mal. No obstante, esta razón puede ser cuestionada (véase la discusión posterior).

*Saturación del mercado tradicional.* Las empresas también diversifican cuando no pueden alcanzar sus objetivos por la vía del crecimiento intensivo; las razones son variadas, por ejemplo, la saturación del mercado, el declive general de la demanda, la influencia de nuevas tecnologías, etc.

*Oportunidad de inversión de excedentes financieros.* Aunque existan oportunidades atractivas de crecimiento intensivo y éstas se estén aprovechando, una empresa puede diversificar sus negocios porque los excedentes financieros acumulados superan las necesidades totales de recursos para el crecimiento en los negocios tradicionales de la empresa. Incluso en el caso de que se pudieran alcanzar los objetivos de la empresa con el crecimiento intensivo, una empresa puede optar por la diversificación si esta alternativa ofrece mayor rentabilidad.

*Existencia de un cúmulo de recursos y conocimientos críticos infrutilizados.* En una empresa puede haber recursos que no están siendo utilizados plenamente, o bien a los que no se está dando un uso eficiente. La empresa que diversifica entiende que puede obtener un mayor rendimiento de esos recursos si pone el énfasis más allá de los mercados y productos tradicionales de la empresa.

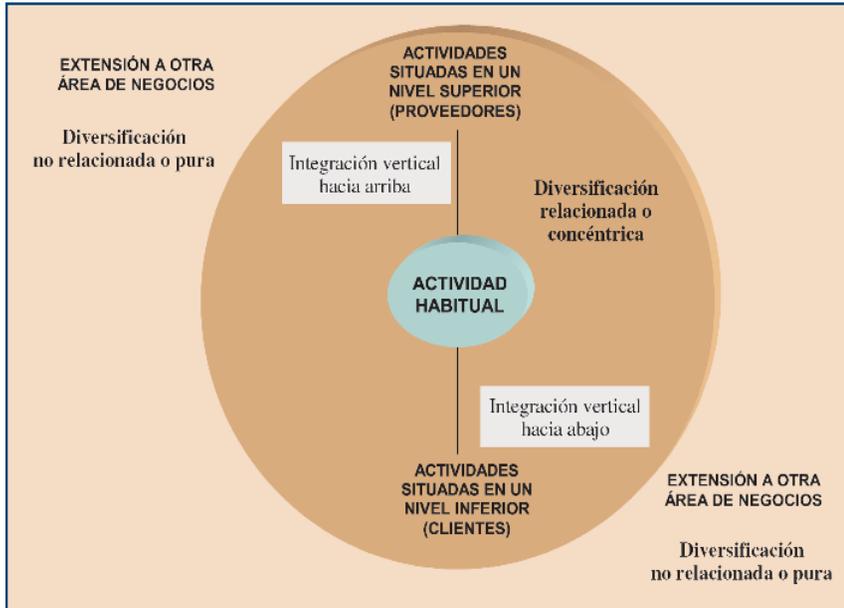
*Reforzamiento de la posición competitiva.* La empresa puede diversificar porque en este proceso obtiene sinergias que le permiten aprovechar mejor los recursos, generar ventajas competitivas derivadas de actividades relacionadas o reforzar su posición competitiva.

Además de los motivos anteriormente mencionados, las empresas pueden entrar en nuevos negocios por otro tipo de razones que podemos considerar como secundarias al ser menos frecuentes. Por ejemplo, la diversificación puede ser una forma de estar presente en actividades en las que se realizan cambios tecnológicos importantes y que pueden influir en la tecnología utilizada en la actividad principal.

*Fuente:* Bueno (1996).

En función del grado de vinculación con las actividades anteriores de la empresa, la diversificación puede ser relacionada o concéntrica y no relacionada o pura (Figura 6.3). Cuando la diversificación se realiza en el plano vertical, ya sea hacia arriba o hacia abajo, la denominamos integración vertical. Dedicaremos este apartado al estudio de la diversificación y el siguiente a la integración. Aunque, en puridad, la integración es una forma específica de diversificación, sus particularidades conducen a su estudio en otro apartado.

FIGURA 6.3  
**CRECIMIENTO DIVERSIFICADO E INTEGRADO**



La diversificación relacionada o concéntrica se caracteriza por el crecimiento hacia un negocio con actividades de fabricación, de marketing o tecnológicas comunes con el negocio habitual de la empresa (véanse los ejemplos de los Cuadros 6.6 y 6.7). La utilización de las sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos puede reforzar la posición competitiva de la empresa al facilitar la consecución tanto de una estrategia de liderazgo en costes como de diferenciación de productos. El fomento de las sinergias puede contribuir al liderazgo en costes si permite la realización de actividades a pleno rendimiento y facilita, con ello, la obtención de economías de escala o potencia el efecto experiencia. Además, la diversificación relacionada puede promover la diferenciación de la empresa, eludiendo de este modo las barreras que protegen muchos mercados y compitiendo con empresas que mantienen una estrategia conjunta en muchos negocios. No obstante, la empresa que afronta una diversificación relacionada debe saber que tiene que hacer frente a una serie de riesgos. El principal de todos ellos es que, a pesar de que teóricamente cabe establecer sinergias, en el proceso de consolidación de la diversificación éstas no son fáciles de traducir a resultados (por ejemplo, en los casos de fusión de empresas con fuertes diferencias entre ellas). Puede suceder, además, que los costes de coordinación entre negocios superen los beneficios derivados de las sinergias.

### CUADRO 6.6 DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA DE HERO

Hero es una de las empresas líderes en conservas vegetales (frutas, hortalizas, mermeladas, etc.) Ante el deseo y necesidad de crecer, Emilio Gimeno, Director General de esta compañía, propuso a finales de los 80 un estudio del mercado de alimentación infantil. Este mercado estaba copado por una multinacional Suiza, Nestlé, y el canal típico de distribución eran las farmacias, que controlaban el 92% del mercado de alimentos infantiles. El canal tradicional en la distribución de alimentos apenas si tenía importancia en las ventas de estos productos, aunque se estaba produciendo un continuo incremento de la cuota de mercado de las grandes superficies frente a otros tipos de establecimientos minoristas, y el mercado de alimentos infantiles era muy valorado por la gran distribución.

Hero vio en esta situación una oportunidad de negocio dado que consideraba que reunía las características que debía tener una marca de alimentación infantil: era muy conocida, tenía una calidad incuestionable en alimentación, poseía credibilidad y contaba con la confianza de los consumidores. No obstante, a pesar de que la marca tenía una gran fuerza en el mercado se planteaban algunos inconvenientes para el lanzamiento de un producto como los «potitos» en el canal de alimentación. Por ejemplo, el canal dominante en la venta de estos productos era el de las farmacias, por lo que Hero tenía ante sí el difícil reto de cambiar el hábito de compra de las madres. Además, no contaba con una red de ventas adecuada para llevar a cabo ese lanzamiento; estaba bien posicionada en los mercados con alto poder adquisitivo pero no en las zonas de bajos niveles de renta.

Hero contrató a uno de los mejores nutrólogos de alimentación infantil del país para elaborar el producto que, bajo la marca «Hero Baby», fue lanzado al mercado. En la fase de promoción se realizó una campaña de comunicación basada en el aprovechamiento de los valores de imagen de Hero –marca natural y sana–, y se apeló al sentido común. «En la campaña planteamos a las madres –subraya Pilar Gómez (Directora General de la agencia de publicidad responsable de la campaña)– las siguientes cuestiones: ¿dónde compra usted las cosas que come la gente sana de su familia? En las tiendas de alimentación. ¿Cuándo va usted a la farmacia? Cuando tiene alguna enfermedad. Así que, si su hijo está sano, compre los alimentos sanos en lugares donde adquiere la comida habitualmente. Así de fácil. Este fue el esquema de comunicación».

El resultado fue todo un éxito y la estrategia de diversificación relacionada apoyada en los puntos fuertes de Hero logró cambiar los hábitos de compra de los productos de alimentación infantil. Hoy el canal de alimentación es el fundamental; el canal farmacéutico es marginal.

### CUADRO 6.7 DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA DE SANITAS

Sanitas, constituida como sociedad anónima en 1956, es la empresa líder en el mercado español de seguros de asistencia médica. La saturación de este mercado y el deseo de crecimiento ha conducido a Sanitas a buscar oportunidades en otras áreas de negocios.

Así, en el 2000, la empresa decide introducirse en la cobertura de los servicios de salud dirigidos hacia un segmento de mercado cuyo crecimiento, desde el punto de vista socio-demográfico y socio-económico, ofrece importantes oportunidades para la empresa, y crea *Sanitas Residencial*, dirigido a la atención de mayores. En el año 2004 la empresa contaba con 21 residencias de ancianos y 1.250 empleados especializados en la tercera edad.

Por otro lado, a finales del 2001, la compra de la compañía Previlabor le permite introducirse en el mercado de la prevención de riesgos laborales y crear el servicio denominado *Laborsevir*. Este producto se dirige a la prestación de servicios médicos y a la consultoría de salud laboral para empresas.

La facturación de Sanitas en el año 2004, correspondiente a sus tres principales áreas de negocio, fue de 652 millones de euros en Sanitas Seguros, 32,8 en Sanitas Residencial y 10,2 en Previlabor.

Por su parte, la diversificación no relacionada se presenta cuando se aborda un nuevo negocio que no posee una clara conexión con ninguna de las áreas existentes en la empresa. En general, sólo pueden generarse sinergias en el ámbito financiero y en el sistema de dirección. Véase en el Cuadro 6.8 el caso de Globalia.

CUADRO 6.8  
**DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA DEL GRUPO GLOBALIA**

Globalia es el grupo turístico líder en el sector de viajes en España. Está constituido, entre otras, por las siguientes compañías: **Air Europa**, primera línea aérea española privada en operar vuelos regulares; **Halcón Viajes** y **Viajes Ecuador**, que con más de 1.200 agencias de viajes en España y Portugal representan la red más numerosa del país; **Travelplán**, uno de los más importantes touroperadores del mercado español, etc.

Además de estas y otras muchas empresas relacionadas con el sector turístico, Globalia es el socio mayoritario de la empresa de fomento de energías renovables Globasol. Esta empresa implantará en Murcia la mayor instalación de energía solar fotovoltaica del mundo (una planta con capacidad de generación de energía de 14 MW), lo que supondrá una inversión de unos 112 millones de euros.

El proyecto de Globasol en Murcia se desarrollará en varias fases. La primera de ellas quedará implantada en Lobosillo (Murcia) y constará de hasta 6 conjuntos (campos solares) de entre 80 y 140 huertos cada uno conectados a red de una potencia unitaria máxima de 104,65 KWp y un total instalado superior a 60 MWp. Cada huerto se instalará sobre una parcela de, aproximadamente, 2.000 m<sup>2</sup> integrados dentro de un campo solar cuya superficie media ronda los 200.000 m<sup>2</sup>.

## 5.1. Creación de valor en la estrategia de diversificación

El criterio general a seguir por una empresa debería ser el de agotar todas las posibilidades de crecimiento antes de abordar una estrategia de diversificación. Pero si el exceso de recursos financieros, la saturación de los mercados tradicionales o cualquier otra razón conduce al planteamiento de una estrategia de diversificación, la cuestión que debe abordar la empresa es cómo crear valor con esta estrategia. En general, se pueden utilizar tres vías: la adquisición y reestructuración de empresas que funcionen de forma deficiente, la transferencia de habilidades entre negocios y la obtención de economías de alcance.

La primera de las formas planteadas se fundamenta en la presunción de que se puede crear valor al dirigir una empresa administrada ineficientemente si se consigue mejorar su forma de gestión. La mejora en la eficiencia procede generalmente del cambio del equipo de dirección por uno mucho más capaz, de su apuesta por la calidad, la innovación y el servicio al cliente y del establecimiento de un eficaz sistema de compensaciones y sanciones.

Las empresas que apoyan su diversificación en la transferencia de habilidades, seleccionan nuevos negocios relacionados con su negocio principal en una o más funciones de creación de valor; por ejemplo, en fabricación, en marketing, en la gestión de proveedores, en lo relativo a las necesidades de personal, en I+D, etc. De forma alternativa, pueden adentrarse en un área de negocios muy alejada de su actividad tradicional con la convicción de que algunas de las habilidades de la empresa adquirida puedan mejorar su eficiencia.

Obtener economías de alcance en la diversificación sólo es posible cuando existen relaciones comunes significativas entre una o más de las funciones de creación de valor de las actividades nuevas y de las ya existentes en una empresa. Las economías de alcance surgen cuando dos o más unidades de negocios comparten recursos (instalaciones de fabricación, canales de distribución, campañas de publicidad, inversiones en I+D...) en cuyo caso deben invertir menos en las funciones compartidas. Por tanto, una estrategia de diversificación fundamentada en la obtención de economías de alcance permite lograr una posición de bajo coste en el conjunto de los negocios en los que opera la empresa. La diversificación que tiene por objeto la realización de economías de alcance puede, por tanto, ser una forma válida de apoyar la estrategia genérica de liderazgo en costes.

El Cuadro 6.9 enumera las formas de creación de valor y las fuentes de coste de cada tipo de diversificación y las situaciones en las que se recomienda una u otra. La diversificación relacionada permite un mayor abanico de alternativas de creación de valor. Además, normalmente se percibe como una estrategia menos arriesgada debido a que la empresa se mueve en áreas de negocio sobre las que la dirección tiene algún nivel de conocimiento. Probablemente debido a estas consideraciones, la mayoría de las empresas diversificadas han mostrado su preferencia por esta forma de diversificación. Por otra parte, las actuaciones de adquisición, reestructuración y cooperación pueden ser las elegidas para crear valor mediante una diversificación no relacionada.

Uno de los principales problemas que se presenta con la diversificación es que los elevados costes burocráticos que comporta pueden exceder el valor creado por la estrategia. En general, son este tipo de costes los que cuestionan seriamente la bondad de esta estrategia. El nivel de costes burocráticos en una organización diversificada está en función de dos factores: el número de negocios en cartera –cuanto mayor sea la cantidad de negocios más difícil será para la dirección mantenerse informada acerca de las complejidades de cada uno de ellos– y el grado de coordinación requerido entre los diferentes negocios de la empresa –tanto mayor cuando se precisa de la transferencia de habilidades o de la obten-

CUADRO 6.9  
**TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN, FORMAS DE CREACIÓN DE VALOR Y FUENTES DE COSTES**

ESTRATEGIA	SITUACIONES	FORMAS DE CREACIÓN DE VALOR	FUENTES DE COSTES
<b>Diversificación relacionada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus capacidades y habilidades son de aplicación en una amplia variedad de situaciones industriales y comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestructuración.</li> <li>Transferencia de habilidades.</li> <li>Economías de alcance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de negocios en la cartera.</li> <li>Coordinación Entre los negocios</li> </ul>
<b>Diversificación no relacionada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus principales capacidades funcionales son altamente especializadas y tienen pocas aplicaciones fuera de su negocio principal.</li> <li>La dirección está capacitada para la adquisición y reestructuración de un negocio que funciona ineficientemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestructuración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de negocios en la cartera.</li> </ul>

Fuente: Hill y Jones (1986).

ción de economías de alcance—. En suma, sólo tiene sentido diversificar siempre y cuando el valor creado por tal estrategia exceda los costes burocráticos asociados a la expansión de la organización con los negocios adicionales, o en el caso de que exista un exceso de recursos o capacidad ociosa que pueda ser destinado a aprovechar oportunidades de negocio.

## 5.2. Resultados de la diversificación

En general, la rentabilidad obtenida es mayor cuando la empresa adopta una estrategia de crecimiento intensivo que cuando opta por la diversificación. Tomando valores promedio, y aunque es segura la existencia de empresas exitosas, hay poca evidencia empírica de que la diversificación no relacionada mejore el nivel y la estabilidad de los beneficios (Kerin *et al.*, 1990). En un estudio en el que se examinaba la diversificación de 33 importantes corporaciones estadounidenses entre 1950 y 1986, Porter (1987) observó que la rentabilidad de la diversificación corporativa había sido funesta.

Si en los años 60 y 70, avaladas por una economía dinámica y en crecimiento, la mayor parte de las grandes empresas se lanzaron, quizá con imprudencia, a la diversificación, en los 80 la consigna era recentrarse en el negocio base. Así,

en un estudio de Maikides y Vanilonfoulos (citado en Strategor, 1995) se demuestra que, de las 219 empresas americanas cuyo desarrollo ya había sido estudiado en el período 1949-1969 (Rumelt, 1974), un 20,4 % se había recentrado entre 1981 y 1987, frente al 2,4% entre 1949 y 1969, mientras que solamente el 8,5% se había diversificado durante los mismos seis años, frente al 46,7% entre 1949 y 1969. En este mismo sentido, durante los años 90 podríamos hablar de un cambio de dirección y denominarlo la tendencia hacia la desconglomeración. Según la revista Fortune (1992), entre 1985 y 1989 la proporción de empresas que estaban muy diversificadas (operaban en más de 20 tipos de negocios) descendió un 37%, mientras que el número de empresas que operaba en un solo tipo de negocio o sector aumento un 54%.

Las dudas sobre la rentabilidad que plantean las estrategias de diversificación parecen contravenir la necesidad de diversificar riesgos. Y es que diversificar principalmente para repartir riesgos es una estrategia errónea puesto que ignora el hecho de que el necesario reparto del riesgo no pasa obligatoriamente por la diversificación de la actividad de la empresa; el accionista puede diversificar el riesgo más eficientemente adquiriendo acciones de varias empresas. Por tanto, lejos de favorecer los intereses de los accionistas, los intentos de distribuir riesgos a través de esta estrategia representan un improductivo uso de recursos. Ahora bien, en su favor hay que decir que es una estrategia que reduce las posibilidades de pérdida de empleo de los directivos y trabajadores de la empresa.

## 6. Integración vertical

Si entendemos por diversificación cualquier movimiento hacia otra área de actividad, en un sentido estricto podemos afirmar que la integración es una forma de diversificación que se manifiesta en toda la extensión del plano vertical. La integración vertical supone la asunción por parte de la empresa de algunas de las actividades situadas a otro nivel en las funciones de producción o distribución. Es decir, la ampliación de actividades que se enmarcan en el «ciclo completo de producción» de sus productos.

Se produce una integración vertical hacia arriba o ascendente cuando la empresa pasa a controlar sus fuentes de suministro, bien de materias primas bien de otros *inputs*. Es una estrategia generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. En algunos casos es una integración necesaria porque los proveedores no disponen de los recursos, del interés o del conocimiento tecnológico necesario

para fabricar los insumos indispensables para su actividad. Otro objetivo puede ser facilitar un acceso hacia una nueva tecnología esencial para el éxito de la actividad básica.

Una integración vertical hacia abajo o descendente se presenta cuando se efectúa un desplazamiento hacia funciones productivas situadas en un eslabón vertical inferior o hacia formas de distribución que acercan a la empresa a sus clientes finales (Cuadro 6.10). En este segundo caso la razón de la integración suele estribar, bien en la necesidad de asegurar el control de las salidas de los productos al mercado o bien en la búsqueda de una mejor comprensión de las necesidades de los clientes finales de los productos elaborados.

CUADRO 6.10

### INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ABAJO DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS

La idea de Iberia de vender en exclusiva los billetes de avión que sacaba por Internet provocó una revolución en el sector de las agencias de viajes. Debido a los intereses que ambas partes compartían, las relaciones siempre habían sido excelentes. Todo estaba muy claro: las agencias vendían los billetes a cambio de una comisión. Pero de un tiempo a esta parte la situación ha cambiado.

La primera decisión de Iberia fue la oferta de tarifas reducidas que sacaba los jueves en su página web y que solo se podían comprar a través de la red. Después vino el billete electrónico, que se adquiere por Internet, por teléfono y sólo en un puñado de agencias de viajes. Más tarde sacó a la venta, exclusivamente en Internet, 150.000 plazas a precios muy reducidos para volar a Europa por 14.900 pesetas y a EE.UU. por 39.000, ida y vuelta. Esta oferta masiva fue el primer gran intento de la aerolínea de incitar a los españoles a cambiar sus hábitos de consumo de viajes.

La mayoría de las compañías aéreas han emprendido una ofensiva utilizando la tecnología para ahorrarse las comisiones y los costes de distribución, y así ir paulatinamente reduciendo el mercado de los intermediarios. La economía que se puede obtener en el precio de un billete puede rondar el 15%. Además, no sólo están vendiendo pasajes directamente, sino que a través de sus propias agencias de viajes, van a ofrecer paquetes con hotel y alquiler de coche incluido.

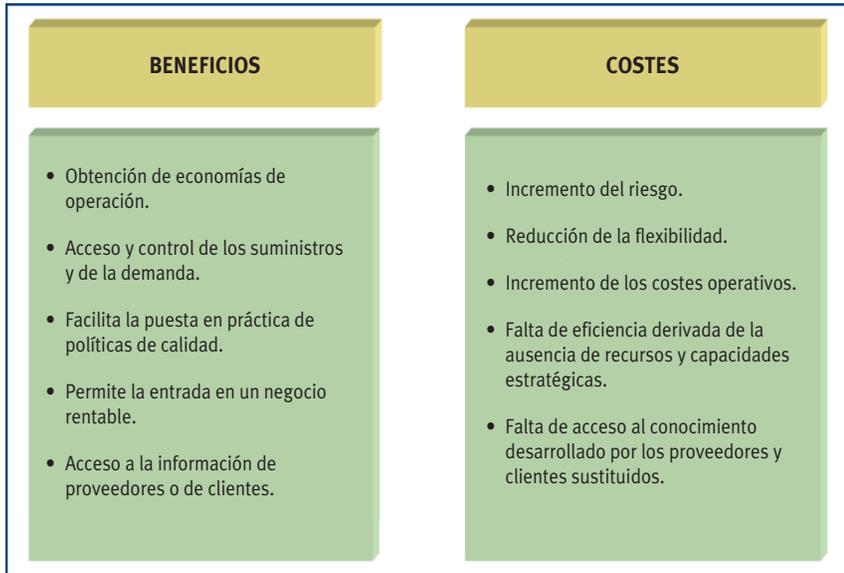
Es probable que, a medio plazo, sólo sobrevivan en buenas condiciones las agencias que alcancen acuerdos específicos con las líneas aéreas, o aquellas especializadas que ofrezcan al cliente un gran valor añadido, como, por ejemplo, *treking* en la selva amazónica o acampadas en el desierto del Sahara.

Fuente: El Mundo, 27/02/2000.

La empresa que se plantee una estrategia de este tipo debe hacer un balance previo de los beneficios que proporciona y de los costes que genera (Figura 6.4). Entre los beneficios de la integración cabe destacar los referentes a la obtención de economías de operación, al control de los suministros y de la demanda, a la mayor facilidad para poner en práctica actividades que garantizan la calidad, a la posibilidad de acceder a un negocio rentable y a las ventajas derivadas de la información compartida (Aaker, 2006). Más específicamente:

- La combinación de operaciones puede suponer economías en fabricación y en otras áreas relacionadas porque diferentes pasos en el proceso de producción pueden combinarse, eliminarse o coordinarse de mejor forma. A estos ahorros en manipulación, transporte y costes de los *stocks* con los que se obtienen economías de escala hay que añadir la supresión en los costes necesarios de la transacción comercial existente entre dos empresas.
- Por otro lado, la integración hacia atrás puede reducir el riesgo de que el suministro sólo pueda obtenerse a un precio muy alto o incluso de que no pueda obtenerse. De forma similar, una empresa puede preocuparse por sus puntos de venta porque sospecha que sus actuales clientes tienen o pueden conseguir el poder necesario para presionar sobre los precios o dejar de comprarle. La integración hacia adelante puede eliminar totalmente, o en parte, este tipo de riesgo.
- Otras veces la integración ascendente o descendente tiene por objeto asegurar la calidad de los suministros o la calidad en la llegada final al mercado. De esta forma, la empresa controla mejor la calidad de los componentes o factores de producción que necesita para sus productos, a la vez que cuida su imagen frente a los consumidores finales. Este fue el caso de McDonald's cuando decidió abordar el mercado soviético. Con el fin de servir alimentos con una calidad igual a los que se ofrecían en cualquiera de los restaurantes McDonald's del mundo, tuvieron que integrarse verticalmente hacia atrás estableciendo sus propias granjas porque la calidad de las patatas y de la carne que podían obtener en el mercado soviético no se ajustaba a sus requerimientos.
- En otras ocasiones la decisión de integración puede estar motivada simplemente por un beneficio potencial suficientemente atractivo de forma que la propia integración sea una consideración menor. Por ejemplo, se puede comprar una cadena de tiendas no sólo porque en ella se van a colocar los productos de la empresa, sino esencialmente porque ofrece una oportunidad de crecimiento rentable.
- La integración vertical favorece la obtención de resultados positivos debido a un mejor acceso a la información, bien de los clientes bien de los proveedores, según sea el caso. En primer lugar, porque la información fluye mejor entre diferentes empresas cuando comparten la propiedad o, lo que es lo mismo, se vence la inhibición usual al libre intercambio de información entre empresas. En segundo lugar, se observa un efecto procedente de la mayor escala de las firmas integradas verticalmente. Finalmente, la integración vertical puede favorecer la implantación de un nuevo proceso y la introducción de nuevos productos.

FIGURA 6.4  
**BENEFICIOS Y COSTES DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL**



Son costes reseñables en el proceso de integración el aumento del riesgo, la reducción de la flexibilidad en la disposición de los suministros y en la elección de los clientes, el incremento de los costes operativos, la ausencia de recursos y capacidades estratégicas y la falta de acceso a la información de otros proveedores o clientes (Aaker, 2006).

- La integración vertical tiende a aumentar la inversión que enlaza negocio y mercado, y con ello el riesgo. Si el mercado es saludable, la integración aumentará los beneficios; contrariamente, si el mercado decrece, la integración disminuirá los beneficios de forma similar. En este sentido hay que diferenciar la estrategia de integración de la propia eficacia en la gestión, pues no es desdeñable que ante un mercado en declive una correcta integración puede aportar un mayor control y fortaleza a la compañía en ese mercado.
- La integración vertical normalmente implica un compromiso con un proveedor o con un cliente interior. Existe una relación entre la flexibilidad y el compromiso pues a menudo un mayor compromiso proporciona mayores beneficios, pero está asociado con una reducción de la flexibilidad en la habilidad para adaptarse. Al convertirse la empresa en su propio proveedor o cliente, la adaptación a los cambios que se produzcan no se podrá reali-

zar simplemente mediante la sustitución de proveedores o clientes, sino que será necesario realizar modificaciones internas, lo que puede exigir grandes inversiones. Cuanto mayores y más especializadas sean las inversiones que requiere la integración vertical mayor será la rigidez resultante.

- La integración vertical puede generar costes operativos potenciales que pesen más que las economías, pues no hay garantía absoluta de que los costes asociados a la integración no excedan a los costes de transacción entre dos empresas. Así, por ejemplo, la complejidad, la planificación y la coordinación exigidas, generalmente crean tensiones en el sistema de dirección. Además, es improbable que las dos operaciones integradas se adecuen exactamente en lo referido a la capacidad óptima para una operación eficiente. A ello se puede añadir que sin la disciplina de una competencia interna puede haber menos incentivos para el control de los costes.
- Con frecuencia un movimiento de integración vertical requiere de recursos y competencias organizativas que son muy distintas de las demandadas en otras áreas de negocio. Como resultado, la empresa, puede no ajustarse a dirigir la operación integrada de forma eficaz y competitiva.

En el trabajo de Buzzell (1983) se estudian 1.649 negocios de la base de datos PIMS para intentar determinar el impacto sobre la rentabilidad de la integración vertical, definida como el porcentaje de valor añadido sobre las ventas. En el Cuadro 6.11 se informa sobre los hallazgos de este estudio. El beneficio neto como porcentaje de las ventas se incrementa con la integración vertical, pero la rentabilidad no sigue esta pauta. Según los datos, existe una relación en forma de U entre la integración vertical y la rentabilidad. Sólo apostando fuerte por la integración se consiguen los beneficios esperados de esta forma de crecimiento.

CUADRO 6.11  
**INTEGRACIÓN VERTICAL Y RENTABILIDAD**

Valor añadido sobre ventas	Beneficio sobre ventas	Rentabilidad sobre la inversión	Número de negocios
Menos del 40%	8%	26%	267
40% - 50%	8%	22%	341
50% - 60%	9%	20%	389
60% - 70%	10%	22%	338
Más del 70%	12%	24%	314

Fuente: Buzzell (1983).

A partir de la década de los ochenta han sido muchos los estudios que se han enfocado hacia el análisis de estrategias alternativas a la integración vertical (*cuasi-integración*), de las que se puedan obtener algunos de los beneficios derivados de la integración vertical sin incurrir en sus costes. Los contratos que vinculan a largo plazo a la empresa con proveedores o clientes o las *joint ventures*, muy de moda en aquellos años, junto con el denominado marketing de relaciones, en el que se descartan las tradicionales relaciones de adversarios con proveedores y clientes en favor de la simbiosis, la cooperación y la coordinación, son ejemplos de este movimiento (Cuadro 6.12).

CUADRO 6.12

**MERCADONA: EL SECRETO ESTÁ EN EL PROVEEDOR**

De los 11.000 millones de euros que el grupo Mercadona vendió en 2006 en sus más de mil establecimientos, los productos bajo marca propia supusieron, aproximadamente, el 35% de las ventas y correspondieron a poco más de un centenar de fabricantes.

Ser proveedor de Mercadona exige la firma de un acuerdo entre el fabricante y el grupo de distribución desde un planteamiento de total cooperación. Mercadona pone sobre la mesa sus exigencias en materia de calidad, precio y sus posibilidades de venta. Antes de suscribir un acuerdo con un fabricante, el grupo hace un estudio sobre sus estándares de calidad y de costes para ajustar los mismos hasta lograr los niveles de máxima competitividad con márgenes ajustados. El objetivo de los contratos firmados es que el producto recomendado responda a la mejor relación calidad-precio para mantener una posición de competitividad en el mercado. Esto exige, muchas veces, que los proveedores ajusten sus instalaciones a las demandas del distribuidor.

Con este tipo de contrato, el proveedor de Mercadona tiene la seguridad de unas ventas muy elevadas, aunque con un margen de beneficio muy estrecho. Además de la marca de distribuidor, puede vender en el grupo productos de marca propia. El distribuidor, por su parte, tiene garantizado un abastecimiento de calidad y a un precio competitivo. Según fuentes de Mercadona, su estrategia no pasa en ningún caso por convertirse en fabricantes.

Fuente: El País (28/01/2007).

## 7. Métodos de crecimiento

Las alternativas de crecimiento expuestas en el apartado anterior pueden seguirse utilizando diferentes métodos de desarrollo. La clasificación más básica de los métodos es la agrupación en crecimiento interno, fusiones y adquisiciones y acuerdos de cooperación. Obviamente, no son métodos excluyentes; lo razonable es que la empresa utilice varios de ellos. En el Cuadro 6.13 se presenta información sobre el grupo Sol Meliá relativa al uso que la cadena ha hecho de los tres métodos de crecimiento durante su historia.

El crecimiento interno se basa en el desarrollo de las competencias y los recursos de la empresa. Normalmente es el método escogido por las empresas

que tienen un diseño o un método de producción muy técnico, puesto que el proceso de desarrollo interno se considera como la mejor forma de adquirir las competencias necesarias para competir con éxito en el mercado. Un argumento análogo se puede aplicar al desarrollo de nuevos mercados. Si una empresa necesita un conocimiento directo de los nuevos mercados y quiere incorporar a su empresa el *know-how* derivado de la adquisición de este crecimiento es aconsejable que opte por esta forma de crecimiento. Aunque el coste final de desarrollar nuevas actividades internamente puede ser mayor que el de adquirir otras empresas, la distribución del coste a lo largo de la vida de proyecto puede convertirla en una alternativa favorable. Este es un fuerte argumento a favor del desarrollo interno de pequeñas empresas que no pueden disponer de los recursos necesarios para hacer grandes inversiones y que precisan de un menor ritmo de cambio para minimizar el descuido de sus otras actividades. Adicionalmente,

CUADRO 6.13  
**COEXISTENCIA DE MÉTODOS DE CRECIMIENTO EN SOL MELIÁ**

La década de los ochenta supuso la consagración de Sol como la primera cadena hotelera nacional gracias a dos acontecimientos clave: la compra de la cadena Meliá y la creación de la división internacional de Sol. La adquisición de la cadena Meliá permitió, por un lado, la incorporación al grupo Sol de hoteles de gran categoría, tanto urbanos (Meliá Madrid, Meliá Granada...) como vacacionales (Meliá Don Pepe, Meliá Torremolinos...) y, por otro, el crecimiento de la división internacional del grupo Sol (Meliá Caribe, en Venezuela; Meliá Pereira, en Colombia...). Posteriormente, Sol añadiría la marca Meliá al nombre del grupo para aprovechar el prestigio del que gozaba entre el público.

En el año 2000, Sol Meliá cierra la adquisición de los 60 hoteles de la cadena Tryp (50 establecimientos en España, 3 en Cuba y 7 en Túnez). Con esta operación se convierte en la cadena hotelera líder del mercado español y en una de las diez principales empresas hoteleras del mundo en número de habitaciones. La citada operación provocó un inesperado aumento de la competencia de hoteles de ciudad, pues, algunos de los ex-directivos de Tryp, decidieron hacerse empresarios y crearon las cadenas High Tech y Vincci.



Pero la adquisición de otras cadenas no es la única forma de crecimiento de Meliá. La creación de una *joint venture* (al 50%) entre Sol Meliá y el grupo de ocio y entretenimiento Rank Group para desarrollar hoteles Hard Rock en América y Europa se remonta al 2003. La *joint venture* estipulaba que Sol Meliá debía responsabilizarse de la gestión, el marketing y la distribución y Hard Rock del concepto, el diseño, el desarrollo de la marca y la captación de nuevos contratos. Estos hoteles de diseño están situados en el núcleo comercial de grandes ciudades y en los centros de ocio. Son de ambiente moderno, y en ellos domina la oferta de bares y restaurantes en un intento de emular el espíritu y glamour Hard Rock. El primer hotel de esta línea fue el Hard Rock Hotel Chicago, lo que supuso el punto de partida de las operaciones de Sol Meliá en los Estados Unidos.

Además, del crecimiento mediante la compra de otras cadenas y mediante acuerdos de cooperación, Sol Meliá no ha dejado de crecer, esta vez de forma interna, abriendo año a año nuevos hoteles.

hay que tener presente que algunas empresas, bien porque son pioneras en un determinado negocio o bien porque no encuentran la empresa adecuada, pueden no contar con la alternativa de la adquisición o fusión.

Una de las razones para optar por las fusiones o adquisiciones para introducir un nuevo producto o lanzarse a un nuevo mercado es la rapidez. La falta de recursos y competencias para desarrollar la estrategia de crecimiento desde dentro es también una razón convincente. Tal es lo que ocurre, por ejemplo, cuando una empresa quiere conquistar un mercado exterior y busca a otra que aporte conocimiento sobre ese mercado. De hecho, la globalización es una variable que ha contribuido de forma notable a potenciar esta forma de crecimiento. La situación competitiva también puede influir en la elección de este método de crecimiento. En los mercados estáticos, y en aquellos en los que las cuotas de mercado son altamente estables, puede ser difícil que una nueva empresa entre en el mercado, puesto que su presencia puede provocar un exceso de capacidad. Sin embargo, si la nueva empresa decide entrar en ese mercado mediante una adquisición, el riesgo de una reacción competitiva queda reducido. Algunas veces es la búsqueda de la eficiencia en costes lo que provoca la adquisición. Esta mayor eficiencia se logra debido al hecho de que la empresa adquirida puede estar muy avanzada en su curva de experiencia y haber alcanzado eficiencias difíciles de lograr mediante el desarrollo interno. El principal problema asociado con esta forma de crecimiento es la dificultad para lograr la integración de la nueva empresa en las actividades de la antigua; puede surgir un «choque de culturas» porque las rutinas de cada organización (comunicación con los clientes, uso de intermediarios, tipo de publicidad, etc.) son radicalmente opuestas.

El crecimiento mediante la firma de acuerdos de cooperación se produce cuando dos o más empresas comparten sus recursos y capacidades. Esta estrategia ha crecido en popularidad por cuanto las organizaciones no siempre pueden disfrutar de la propiedad de los recursos que se necesitan para competir en entornos cada vez más complejos, esto induce a las organizaciones a buscar recursos y capacidades de marketing, de I+D, financieras, etc. que tienen otras empresas y, a su vez, a usar los suyos propios para explotarlos en otros acuerdos. Existe una amplia tipología de acuerdos: *joint venture*, consorcios, alianzas, redes de empresas, etc. La utilización de unos u otros depende de los objetivos de las empresas protagonistas del mismo. En el capítulo siguiente se analizan con mayor detalle estas formas de entrada aplicadas a la estrategia de crecimiento mediante la internacionalización.

# Capítulo 7

## Estrategia de expansión internacional

1. Determinantes de la expansión internacional
  - 1.1. La globalización del mercado
  - 1.2. El ciclo de vida del producto internacional
2. Diseño de la estrategia de expansión internacional
  - 2.1. Análisis del entorno internacional
  - 2.2. Identificación y selección de los mercados
3. Formas de entrada en mercados exteriores
  - 3.1. La exportación indirecta
  - 3.2. La exportación directa
  - 3.3. El establecimiento de subsidiarias comerciales
  - 3.4. El establecimiento de subsidiarias de producción
  - 3.5. Otras formas de entrada
  - 3.6. Comparación entre las formas de entrada en mercados exteriores
4. Estandarización versus adaptación en el mercado global
  - 4.1. Ventajas y limitaciones de la estandarización
  - 4.2. Razones que impulsan a la adaptación
  - 4.3. La posición intermedia
5. Programa de marketing para mercados exteriores
  - 5.1. El producto
  - 5.2. El precio
  - 5.3. La distribución
  - 5.4. La comunicación

Al objeto de crecer aprovechando la experiencia en producción, las instalaciones y los conocimientos tecnológicos adquiridos, las empresas emprenden estrategias de desarrollo del mercado. En esta estrategia se pueden reconocer dos modalidades: –una primera basada en la expansión hacia nuevos segmentos del mercado objetivo, creando productos destinados a esos segmentos, renovando los canales de distribución, adoptando otros medios publicitarios, etc.; –y una segunda fundamentada en la expansión geográfica hacia el ámbito internacional. En el análisis de esta segunda opción se centra este capítulo.

## **1. Determinantes de la expansión internacional**

Muchas empresas han roto las barreras políticas de los Estados y están dissociadas de su base territorial. Nestlé o Unilever, por ejemplo, realizan más del 90% de sus ventas fuera del país de origen. Las fronteras entre el entorno o mercado nacional y el internacional son cada día más permeables, de ahí que la decisión por parte de muchas empresas de internacionalizar sus operaciones no sea autónoma. La globalización de la mayoría de los mercados es hoy un hecho y ninguna empresa, grande o *pyme*, puede escapar a esta realidad. Tal globalización es una de las más poderosas razones que puede esgrimirse como determinante de la expansión internacional de las empresas. Junto a ella, la evolución de los productos en los distintos mercados es otra razón fundamental para que las empresas acepten que más tarde o más temprano se verán condicionadas por estas tendencias. A continuación vamos a estudiar estos dos determinantes de la expansión internacional.

## 1.1. La globalización del mercado

El entorno internacional afecta cada vez más a las decisiones empresariales de cualquier firma con independencia de su tamaño y de su mayor o menor presencia en otros mercados distintos del nacional. Para toda una serie de actividades económicas la competencia es ya global y para otras la tendencia hacia la globalización parece irreversible. Es decir, cada vez en mayor medida, el mercado de referencia natural de las empresas está constituido por el conjunto de países industrializados, particularmente la Unión Europea, América del Norte y Japón. Lo que se ha dado en llamar «La Tríada»: un mercado de, aproximadamente, el quince por ciento de la población total y del setenta y cinco por ciento de la producción mundial bruta.

Hoy en día ya no es suficiente con ser competitivo en el ámbito geográfico más próximo; en cualquier momento una empresa puede verse sorprendida en su propio mercado. Desde hace tiempo, las grandes empresas de un país se encuentran compitiendo con las grandes empresas de otros países porque éstas ofertan sus productos en todas las partes del mundo. Pero es que, además, este proceso también va a afectar de forma profunda a las pequeñas y medianas empresas, ya que van a tener que afrontar, dentro de sus mercados tanto a competidores extranjeros como a nacionales.

Se pueden evocar diversas razones como factores determinantes del fenómeno de la globalización de la competencia. En el exitoso libro «La tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI» de Thomas Friedman (2006) se exponen con detalle las principales fuerzas en el proceso de globalización. En el Anexo a este capítulo se presenta una síntesis de esas fuerzas. Más allá de este detalle, a modo de síntesis queremos destacar los siguientes hechos relevantes:

- Bajo la influencia de los medios de comunicación masivos, de los transportes y de los viajes, los consumidores forman parte de un mercado en el que progresivamente disminuyen las discontinuidades por razones geográficas y el tejido industrial se homogeneiza.
- Existe una mayor libertad de movimiento de mercancías y capitales acelerada por la Organización Mundial de Comercio, heredera de las sucesivas Rondas Negociadoras del GATT, y por la consolidación de diferentes zonas de libre comercio, como la Unión Europea, MERCOSUR o NAFTA.

- La difusión del progreso técnico ha llegado a ser tan rápida que es necesario introducir las innovaciones simultáneamente sobre los tres grandes mercados de la Tríada. Un retraso sobre uno u otro de estos mercados expone a la empresa a ser abatida por un competidor capaz de lanzar un producto similar sobre los tres mercados y beneficiarse de esta manera de una posición de dominio.
- El coste de ciertos bienes de equipo es tan elevado que requiere ser amortizado mundialmente.

Esta realidad se manifiesta no sólo en los bienes de equipo, productos de alta tecnología o materias primas, sino también en la producción y el consumo de los productos duraderos y no duraderos y en los servicios.

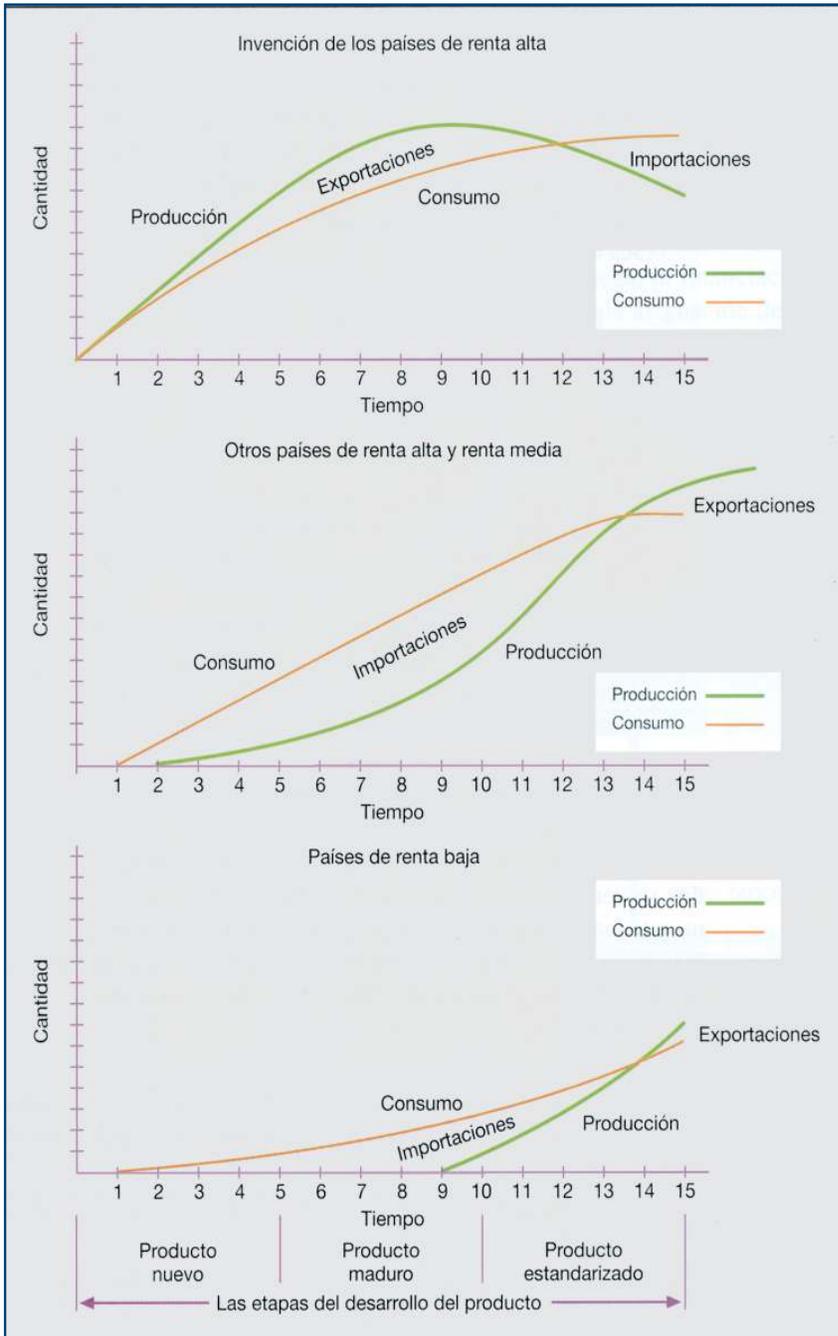
## 1.2. El ciclo de vida del producto internacional

Otra de las importantes razones que favorecen el que las empresas traspasen sus fronteras es el conocido y aceptado modelo del ciclo de vida del producto internacional, que explica la relación entre el ciclo de vida del producto, el comercio y la inversión (Figura 7.1). En concreto, sugiere que muchos productos pasan por un ciclo durante el cual los países de renta alta y de consumo masivo son inicialmente exportadores, luego pierden sus mercados de exportación y, finalmente, se convierten en importadores del mismo producto. Así, las ventajas competitivas de un país en un producto se trastocan a medida que este avanza en los mercados exteriores. Esta situación hace inviable cualquier estrategia de mercado autónoma y aislada del exterior. En términos generales, el esquema se puede sintetizar en las cuatro fases de la Figura 7.2 (Keegan, 1997):

*Fase 1. Manifestación de la potencia creativa de los países de alta renta.* Los nuevos productos son introducidos inicialmente en los mercados de renta alta porque estos mercados ofrecen el mayor potencial de demanda y, también, porque es ventajoso localizar las instalaciones de producción cerca de los mercados de consumo dada la necesidad que hay en las primeras etapas de la vida del producto de responder rápidamente a los clientes, ajustando y adaptando el diseño y la ejecución del producto.

*Fase 2. Exportaciones de los países de renta alta y comienzo de la producción en los países de renta media.* Los clientes de otros países –generalmente de renta media– que quieren el nuevo producto tienen que solicitarlo al país del que es originario, donde las exportaciones del producto empiezan a cre-

FIGURA 7.1  
EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO INTERNACIONAL



cer. En los países extranjeros de renta media, los empresarios reconocen el atractivo del nuevo mercado e inician la fabricación propia. Las exportaciones en esta fase se producen desde los países de renta alta y de renta media a los de renta baja.

*Fase 3. Comienzo de la producción en los países de renta baja.* Cuando el producto llega a la madurez, el diseño, la tecnología y los mercados se estabilizan. La producción en los países de renta baja desplaza la elaboración del producto en el país de renta alta. En una parte importante, la propiedad y el control de la producción en los países de renta baja están en manos de las empresas que han trasladado sus instalaciones desde países de renta alta para sacar provecho del coste inferior de los factores de producción.

*Fase 4. Competencia de las importaciones.* Los fabricantes del país de renta baja pueden producir a un coste inferior al de su competidor equivalente en el país de renta alta, y comienzan a exportar a estos mercados. El ciclo ya está completo; las empresas de los países de renta alta que tenían un monopolio del producto se enfrentan a la competencia extranjera en su propio mercado.

FIGURA 7.2

**ANALOGÍA CON LAS FASES DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO TRADICIONAL**

	Fase 1 INTRODUCCIÓN	Fase 2 CRECIMIENTO	Fase 3 MADUREZ	Fase 4 DECLIVE
Manifestación de la potencia creativa de los países de renta alta. Se produce en el país de origen.				
Se exporta a otros países desde el país de origen.				
Surgen competidores en países de renta media.				
El país de origen produce en los países de renta baja.				
Producción propia en países de renta baja.				
El país de origen se convierte en importador.				

Repárese en que, bajo los supuestos de este modelo, los países más avanzados se ven presionados a introducir nuevos productos constantemente, ya que no pueden competir con las empresas que operan con factores de producción más baratos. Como parece obvio, este modelo no es aplicable a todos los productos; como excepciones relevantes cabe señalar (Nieto y Llamazares, 2000):

- Los productos con una elasticidad de demanda muy rígida, es decir, aquellos que los consumidores compran con independencia del precio (joyas, pieles, etc.).
- Los productos con un alto coste de transporte que impide su comercialización internacional.
- Los productos pertenecientes a grandes multinacionales, ya que están en condiciones de ser fabricados y lanzados en cualquier país del mundo de forma simultánea.
- Los productos que sufren una rápida obsolescencia técnica.

## 2. Diseño de la estrategia de expansión internacional

Abordar mercados extranjeros puede acompañarse de un conjunto de importantes ventajas. Por ejemplo, un aumento del mercado potencial del producto, el logro de una mayor especialización productiva debido a que la expansión en esos mercados favorece la distribución de los costes fijos, una demanda más estable en el tiempo al acompañarse los diferentes desequilibrios entre los mercados utilizados y un ciclo de vida más largo para los productos, dado que existen desfases a nivel internacional como consecuencia de los diferentes niveles de vida, formas culturales y avances tecnológicos. Con todo, los elevados riesgos en los que se incurre en un proceso de internacionalización obligan a actuar con cautela. Una empresa tiene que examinar muchos aspectos y sopesar muchas circunstancias antes de decidir si va a vender en el extranjero y donde va a vender. Una forma de plantear de forma estructurada las diferentes etapas que contempla la decisión es acogerse al esquema que se reproduce en la Figura 7.3.

FIGURA 7.3

### ETAPAS EN EL PROCESO DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL



## 2.1. Análisis del entorno internacional

El primer paso en el proceso de internacionalización es adquirir un conocimiento profundo del entorno, del sistema de comercio y de la competencia internacional. La expansión internacional es mucho más que el traslado a otro territorio de un producto de éxito; requiere, por contra, una clara comprensión de diferentes entornos.

La obtención de información sobre muchas de las variables que conforman el entorno es relativamente sencilla, ya que, en gran medida, se trata de información secundaria disponible en las embajadas de los países, en las cámaras de comercio u organismos análogos o en empresas especializadas en ofrecer estos servicios (Cuadro 7.1). Aunque no todos los estudios sobre el entorno internacional se basan en el análisis de las mismas variables (la selección de los datos y los aspectos de interés dependen de factores tales como el sector al que pertenece la empresa, los productos que comercializa y el tipo de compradores potenciales), sí existe un conjunto de ellas que habitualmente merecen atención en este tipo de estudios y que hemos recogido en la Figura 7.4, junto a una serie de hechos destacados de influencia global.

CUADRO 7.1

### EIU COUNTRY REPORTS EDITADOS POR THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT

Country Reports es una base de datos editada por The Economist Intelligence Unit que incluye informes completos de riesgo político, económico, social, laboral... de casi 200 países. También proporciona previsiones a 18-24 meses para complementar los análisis. Los informes vienen acompañados por las series estadísticas completas utilizadas para su realización. Las estadísticas son obtenidas a partir de cientos de fuentes de información primaria y secundaria y son totalmente exportables en formato excel para su utilización por parte de los investigadores.

La base se caracteriza por su acceso a través de Internet, la realización de actualizaciones mensuales sobre los últimos cambios y sus implicaciones, la posible descarga en HTML y PDF y la estandarización de la estructura de presentación, lo que permite encontrar la información de forma fácil y rápida y la comparación de tal información entre países. Estos informes son comercializados en España por la empresa Green Data.

El atractivo final de un país depende, en buena medida, de las concomitancias entre su entorno –geográfico e histórico, cultural, económico, político, social y legal– y el del país de origen de la empresa que se está planteando la expansión. Por ejemplo, la empresa española con tamaño suficiente para abordar el mercado exterior se ha orientado preferentemente hacia América del Sur. España, de hecho, está invirtiendo cantidades importantes en la zona. A nadie se

le escapa que, además del incremento de la estabilidad macroeconómica, de la privatización de muchas industrias y de la apertura económica al exterior, existen importantes razones culturales que facilitan la presencia de empresas españolas en la zona.

FIGURA 7.4  
**VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL Y HECHOS GLOBALMENTE DESTACADOS**

<p style="text-align: center;"><b>ENTORNO GEOGRÁFICO E HISTÓRICO</b></p> <p><b>Variables</b></p> <p>Clima y topografía.  Gestión del medio ambiente.  Recursos productivos.  Tendencia demográfica.  Infraestructura (comunicaciones, transporte, energía).</p> <p><b>Hechos destacados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rápido crecimiento del comercio internacional, facilitado por el gran desarrollo del transporte, de las comunicaciones y de las transmisiones electrónicas de información.</li> <li>▪ Emergencia de grandes mercados de consumo como China, India o los países del Sudeste Asiático.</li> <li>▪ Aumento de la responsabilidad medioambiental.</li> <li>▪ Recalentamiento de la tierra, pérdida de la capa de ozono y deforestación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ENTORNO CULTURAL</b></p> <p><b>Variables</b></p> <p>Instituciones sociales.  Idioma.  Grupos étnicos.  Religión.  Educación.  Folklore y música.  Tradiciones, valores y actitudes.  Costumbres empresariales y prácticas de negocios.</p> <p><b>Hechos destacados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La corrupción generalizada en las prácticas empresariales de algunos países menos desarrollados.</li> <li>▪ La homogeneización de las preferencias de la población más joven.</li> <li>▪ El retorno de tendencias nacionalistas (en muchos casos la expansión a otros mercados esconde un intento de reforzar la identidad propia a través del reconocimiento de los otros).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ENTORNO ECONÓMICO</b></p> <p><b>Variables</b></p> <p>Área de integración económica.  PIB.  Rentas.  Evolución de los precios.  Ocupación y evolución del paro.  Comercio exterior.  Instituciones comerciales, intermediarios, agencias de publicidad...</p> <p><b>Hechos destacados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La consolidación del poder económico de Japón (Sony, Toyota, Canon, ...).</li> <li>▪ La pérdida de la posición dominante de los Estados Unidos en los mercados internacionales.</li> <li>▪ La consolidación de la Unión Europea.</li> <li>▪ El desarrollo de zonas de libre comercio (MERCOSUR, EFTA, NAFTA, ...).</li> <li>▪ Las dificultades de algunos países para hacer frente a la deuda externa acumulada.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL</b></p> <p><b>Variables</b></p> <p>Impuestos.  Control de precios y de cambios.  Coste de los créditos.  Legislación sobre despidos.  Barreras comerciales (aranceles, cuotas, restricciones a la exportación).  Barreras técnicas.  Leyes de patentes o marcas.  Regulación de las formas de venta.</p> <p><b>Hechos destacados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El incremento del proteccionismo en algunos países (generalmente con carácter temporal).</li> <li>▪ La caída de los regímenes socialistas de la Europa del Este y el proceso de cambio hacia la economía de mercado.</li> <li>▪ La inestabilidad monetaria internacional.</li> </ul>

## 2.2. Identificación y selección de los mercados

Una matriz de cartera de países válida para seleccionar y comparar mercados exteriores es la formulada por Harrel y Kiefer (Albaum *et al.*, 1990). Los citados autores proponen la utilización de dos dimensiones para definir la matriz: el atractivo del país y la competitividad de la empresa. Las dos dimensiones se construyen a partir de distintas variables (véase la Figura 7.5) que, ponderadas adecuadamente (en función del objetivo de la empresa, el tipo de producto comercializado, etc.) serán un indicador de aquellos mercados más favorables para la expansión internacional de la empresa. Esta matriz también se puede utilizar para determinar qué estrategia seguir en esos mercados una vez que ya se está compitiendo en ellos (para ampliar información sobre el tratamiento de matrices análogas véase el capítulo 5).

FIGURA 7.5

### VARIABLES PROPUESTAS EN LA MATRIZ DE HARREL Y KIEFER



Fuente: Albaum *et al.* (1990).

Una vez ponderadas y evaluadas las variables y establecido un valor de referencia, los países objetivo del análisis se sitúan en nueve casillas. Para las diferentes casillas son recomendables distintas estrategias que justificarán la decisión de la empresa de invertir, mantenerse, abandonar o seguir alguna de las llamadas estrategias combinadas (Figura 7.6).

*Inversión/crecimiento.* Estrategia recomendada para los países más atractivos. Merece la pena que la empresa haga un esfuerzo inversor en infraestructura

comercial para ofrecer un buen servicio y una adecuada atención al cliente y que adapte el producto en lo necesario para competir con las grandes empresas ya establecidas en ese mercado.

*Dominante/abandono.* La empresa deberá hacer fuertes inversiones, asumiendo incluso pérdidas a corto plazo, para tratar de mejorar la competitividad en el mercado. Una opción es la venta, que no ha de resultar difícil dado lo atractivo del mercado.

*Mantenimiento.* Estrategia recomendada para países de atractivo medio en los que la empresa tiene una adecuada ventaja competitiva. El objetivo que debe primar es el mantenimiento de la posición, e incluso si la evolución es favorable, la búsqueda del liderazgo.

*Estrategias combinadas.* En mercados poco atractivos, las empresas menos competitivas tienen varias alternativas: adoptar una política que cubra los costes variables a la espera de que las condiciones mejoren; elevar los precios de venta y reducir los costes de comercialización, con lo que las exportaciones disminuirán pero los recursos generados por cada operación aumentarán; agrupar estos países en un solo bloque y diseñar una estrategia común para un mercado de mayor volumen; ceder el negocio a una empresa local mediante la concesión de una licencia; abandonar estos países y concentrar los esfuerzos en otros que presenten mejores perspectivas, etc.

FIGURA 7.6  
MATRIZ DE HARREL Y KIEFER

		Ventaja competitiva		
		Alta	Media	Baja
Atractivo del país	Alto	Inversión/ crecimiento		Dominante/ abandono
	Medio		Mantenimiento	
	Bajo			Estrategias combinadas

Fuente: Albaum et al. (1990).

La mayoría de las empresas, a excepción de las más grandes y poderosas, han de establecer y limitar el número de mercados en los que desean estar presentes; han de optar bien por la concentración bien por la diversificación.

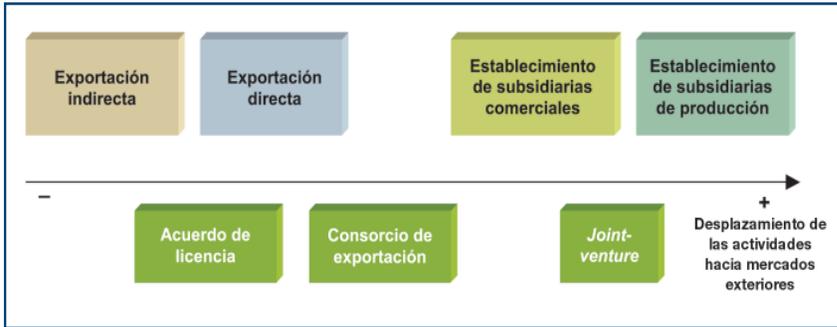
La *estrategia de concentración*, que implica la selección de un número reducido de los mercados más prometedores para desarrollarlos con intensidad, requiere una inversión inicial relativamente pequeña en infraestructura de marketing, evita el coste de gestionar pedidos pequeños provenientes de mercados poco conocidos y limita la extensión de las actividades sobre las que se va a ejercer un control directivo, lo que posibilita una mayor atención y contacto con cada mercado. La concentración puede actuar de trampolín para una diversificación posterior. Por su parte, la *estrategia de diversificación* de mercados se concreta en la entrada simultánea en el mayor número de mercados posibles y tiene como objetivo obtener una alta tasa de rendimiento a través del desarrollo de nuevos mercados, en lugar de hacerlo a través de la penetración en cada uno de ellos. Comporta, por tanto, un mayor riesgo, ya que requiere de una importante inversión inicial. A largo plazo, la diversificación normalmente es seguida de un período de consolidación de mercados, en el cual el número se reduce al eliminar los menos rentables (Bradley y O'Reagáin, 1998).

En la práctica, es poco probable que ante el amplio espectro concentración-diversificación una empresa elija una postura extrema; lo más probable es que desarrolle una estrategia mixta, es decir, se dirija a un número amplio de mercados, pero concentre sus recursos en un grupo limitado (Bradley y Calderón, 2006). La gran ventaja que ofrece una estrategia mixta es que permite que la empresa centre sus esfuerzos en los mercados más prometedores, al tiempo que mantiene la suficiente flexibilidad como para aceptar las oportunidades de negocio que pueden surgir en otros mercados (Piercy, 1982). Un razonamiento análogo puede realizarse sobre la concentración y diversificación de productos.

### 3. Formas de entrada en mercados exteriores

Las alternativas de las que dispone la empresa como formas de entrada en los mercados exteriores son numerosas y de características variadas, además de no excluyentes, puesto que en cada mercado puede optar por una diferente. En la Figura 7.7 se presentan las modalidades que vamos a comentar en este apartado, clasificadas de menor a mayor grado de desplazamiento de las actividades hacia mercados exteriores.

FIGURA 7.7  
FORMAS DE ACCESO A MERCADOS EXTERIORES



### 3.1. La exportación indirecta

Las actividades de marketing internacional llevadas a cabo por la empresa son prácticamente nulas. Las exportaciones se realizan como si de ventas nacionales se tratara, limitándose al contacto con un exportador especializado. En concreto, el fabricante vende sus productos dentro de las fronteras de su propio país a un intermediario que, a su vez, los revende en mercados exteriores. La empresa fabricante no tiene que hacer frente a ninguna contingencia de trámites aduaneros, impuestos, cambios de moneda, etc.; la venta que realiza es asimilable a la que hace a un cliente local. En este tipo de exportaciones, la empresa no tiene prácticamente ningún control sobre cómo llega el producto al cliente final, pues desconoce los canales de distribución, el precio final o el tipo de promoción que se ha realizado.

En algunas ocasiones los primeros pasos en los mercados exteriores se producen de forma accidental, como fruto de inesperados pedidos procedentes de clientes extranjeros; y en otras, las empresas empiezan su actividad internacional motivadas por ayudas y subvenciones ofrecidas por distintos organismos dedicados a la promoción internacional.

Un intermediario muy habitual para la realización de este tipo de exportaciones es el comisionista en el país de origen. El cliente final es un importador en el país de destino y el comisionista no asume la propiedad física de la mercancía ni asegura el buen fin de la operación. En el contexto español son importantes las empresas especialistas *import/export* que trabajan normalmente a comisión y se encargan de realizar todos los trámites necesarios de las operaciones de compraventa internacional.

Otro intermediario relevante en este tipo de operaciones son las empresas de *trading*. Se trata de especialistas en los mercados en los que operan (normalmente el mercado de destino de la mercancía), que conocen las necesidades de compra de los consumidores. Uno de los puntos fuertes de estas empresas es la calidad de la información con la que cuentan. Generalmente ofrecen servicios completos que van desde el almacenamiento, el transporte, la venta, la transferencia de tecnología, etc. Su trabajo principal consiste en localizar compradores que demandan ciertos productos, que no suelen ser decisivos para su actividad, por lo que no se dedican a buscarlos y a negociar directamente. Localizados los compradores y confirmada la rentabilidad del producto, la compañía de *trading* asume por entero la comercialización del producto.

### 3.2. La exportación directa

La empresa gestiona directamente sus propias exportaciones desde el mercado de origen, es decir, trata con los clientes extranjeros, ya sean consumidores finales o intermediarios. A diferencia de la exportación indirecta, con esta fórmula la empresa realiza todas las tareas relacionadas con la exportación –licencias de exportación, trámites aduaneros, cambios de moneda, seguros de cambio...-. Las opciones principales para la comercialización de los productos entre las que puede elegir son: la venta a través de comisionistas en el país de destino, la venta directa a clientes extranjeros (consumidores finales o intermediarios) y la venta por medio de un importador-distribuidor con el que la empresa ha alcanzado un acuerdo de distribución, normalmente a cambio de concederle la exclusividad para una zona determinada y sujeto al cumplimiento de determinados objetivos comerciales.

La empresa no controla todas las actividades de marketing, así por ejemplo, no decide ni sobre el precio, ni sobre la promoción y es posible que no tenga contacto con los canales de distribución que llevan el producto hasta el consumidor final. No obstante, sí tiene influencia sobre las características intrínsecas del producto, las condiciones de entrega y los medios de cobro.

La actitud de la dirección de la empresa respecto al grado de apoyo que conceden a las actividades internacionales cobra una importancia singular para el futuro de la expansión internacional. Son frecuentes los conflictos entre los responsables de las exportaciones y otros miembros de la empresa, que no siempre valoran los sacrificios que requiere la apertura de nuevos mercados. Y es que sin un apoyo por parte de la dirección resulta muy difícil avanzar en el proceso de

internacionalización, es decir, lograr la consolidación de las exportaciones o incluso el salto hacia formas de acceso a los mercados exteriores que supongan mayor compromiso.

### 3.3. El establecimiento de subsidiarias comerciales

Cuando la demanda es importante y la empresa ha adquirido cierta experiencia en mercados exteriores puede optar por la instalación de filiales (establecimientos con personalidad jurídica) o delegaciones (establecimientos sin personalidad jurídica) comerciales en el país extranjero. La implantación de una subsidiaria viene condicionada por la legislación local. En este sentido, cuando se plantea la apertura de una filial hay que considerar su ubicación más idónea en el medio geográfico, elección que vendrá determinada por las condiciones comerciales, logísticas y legales.

Esta decisión exige un notable esfuerzo en recursos financieros y humanos, esfuerzo que se traduce en un mayor control sobre las actividades de marketing –precios, publicidad, logística...–, en una simplificación de las tareas de dirección en el país de origen y en un conocimiento más directo de la situación, necesidades y características de la demanda que en la exportación. Además, las filiales transmiten en el mercado donde se implantan una voluntad de continuidad y una intención de adecuación a las costumbres locales.

Para el establecimiento de subsidiarias comerciales normalmente se crea una empresa local controlada por la matriz. Los recursos humanos suelen ser naturales del país de destino, tanto el gerente como la fuerza de ventas, el personal administrativo de apoyo y el personal de logística, puesto que este personal posee un mejor conocimiento y experiencia del mercado en cuestión. La matriz suele establecer un precio de transferencia para el suministro de mercancías, así como unos objetivos anuales de ventas si se le considera como *centro de ingresos* y objetivos de rentabilidad si se le considera un *centro de beneficios*.

En particular, las empresas que ofertan bienes que requieren un servicio post-venta tienen una buena razón para abrir delegaciones comerciales en el exterior. Es frecuente que estos establecimientos suministren los productos no sólo al mercado en el que se localizan, sino también a los mercados más próximos.

### 3.4. El establecimiento de subsidiarias de producción

La empresa establece centros de producción propios en distintas partes del mundo por múltiples razones. En todo caso, esta alternativa suele ser más viable cuando los costes de transporte constituyen una parte muy elevada del precio final y existen suficientes recursos productivos en el mercado de destino a precios competitivos. También puede ser interesante para obtener ventajas en costes o presentar sus productos con una imagen nacional para compradores que, por diversas razones, rechazan los productos extranjeros. La inversión directa en plantas productivas implica elevados riesgos –de expropiación, de recuperación de las inversiones y de repatriación de los beneficios– pero proporciona el mayor control posible sobre las actividades comerciales en ese mercado exterior.

Con la excepción de aquellas empresas para las que la penetración en los mercados exteriores requiere la inversión directa en plantas productivas aunque no se tenga experiencia exportadora (Cuadro 7.2), este método de introducirse en un mercado exterior puede ser considerado como la última fase del proceso de internacionalización. La utilización en un buen número de mercados de esta fórmula, concluirá con la constitución de una empresa multinacional con unidades permanentes de comercialización y de producción en varios países del mundo. Es utilizada con mayor frecuencia por las grandes empresas que ocupan una posición sólida en el mercado interno. Concretamente, en el trabajo de Durán y Úbeda (2003) se aprecia que el mayor nivel de multinacionalización se logra entre aquellas empresas que poseen conjuntamente marcas renombradas con proyección internacional y capacidades tecnológicas diferenciadas.

CUADRO 7.2

#### LA ENTRADA DE PANRICO EN EL MERCADO CHINO

Panrico Donuts no decidió embarcarse en grandes aventuras internacionales –más allá de sus actividades en Portugal– hasta 1997. Para una empresa de bollería fresca la internacionalización vía exportaciones o filiales comerciales a zonas muy alejadas de las plantas de producción no es viable. En este sentido, y para asegurar la calidad de un producto fresco que se repone cada 24 horas, la empresa ha optado por clonar su sistema productivo y su red de distribución y de ventas en los mercados exteriores. En 1997 inauguró una gran fábrica en Beijing. Cerca de 100 furgonetas y muchas más bicicletas reparten cada día el Donuts (Duo Na Quan, la rosquilla de la felicidad en China). En la actualidad, la marca Donuts ha conseguido un reconocimiento de marca del 80% en la zona de Beijing.

Fuente: Cerviño (2006).

### 3.5. Otras formas de entrada

Se incluyen bajo esta rúbrica formas de entrada en mercados exteriores muy diferentes entre sí. Por ejemplo, los consorcios de exportación, los acuerdos de licencia, las franquicias internacionales, el *piggy back*, las *joint-ventures* y las alianzas internacionales. Tan diferentes que, por ejemplo, el compromiso que adopta una empresa o los recursos que destina, pueden ser mucho mayores cuando estamos ante una *joint-venture* que ante el establecimiento de una subsidiaria comercial y mucho menores cuando se trata de un acuerdo de licencia que de una exportación directa. La característica común a todas estas formas de entrada es que suponen una colaboración con otros fabricantes –a excepción de las franquicias en las que el exportador colabora con otros distribuidores–. La empresa no desarrolla por completo la actividad internacional, ya que una parte de ésta se cede a sus socios.

En el *piggy back* una empresa se apoya en la red de distribución de otra situada en el exterior a fin de obtener una implantación rápida y al mínimo coste. Una alianza internacional es un acuerdo de cooperación a largo plazo que implica a competidores ubicados en diferentes países. Para aquellas *Pymes* con una cierta presencia internacional, las alianzas estratégicas se configuran como un medio para incrementar su compromiso en los mercados internacionales y superar así sus propias limitaciones estructurales (Arenas y García, 2006). Dado el particular interés que tienen para el desarrollo de actividades internacionales vamos a exponer en detalle en que consiste el consorcio de exportación, el acuerdo de licencia y la *joint venture*.

#### **Consorcio de exportación**

Cuando la exportación resulta una operación de excesiva envergadura para una única empresa, varias de ellas pueden agruparse para trabajar conjuntamente en los mercados exteriores. La mayoría de los consorcios se componen de empresas del mismo sector; aunque existen algunos formados por empresas dedicadas a actividades diferentes. Lo ideal es que se trate de productos complementarios para que no colisionen los intereses de las diferentes empresas del consorcio.

La labor principal de los consorcios se ciñe a los siguientes aspectos: realizar las operaciones comerciales con mercados exteriores en nombre de sus asociados, establecer los precios para los mercados de destino, seleccionar los distribuidores, obtener información de los mercados y llevar a cabo el transporte físico (García, 2000).

## El acuerdo de licencia

En un acuerdo de licencia o *licensing* una empresa (la licenciadora) concede el derecho de explotación, por una cuota o *royalty*, de un proceso de fabricación, de una patente u otros secretos empresariales a otra empresa (la licenciataria) que obtiene una ventaja competitiva y el acceso a unos activos que quizá de otra forma le serían excesivamente caros. El principal coste para la licenciadora es la negociación de los acuerdos (alcance de los derechos concedidos, compensación por esos derechos, plazos, condiciones de cancelación, etc.) y la supervisión de su cumplimiento. Consigue, pues, el acceso a un mercado exterior con una inversión muy baja (Czinkota y Ronkainen, 2002). Pero no todo son ventajas, el acuerdo de licencia tiene el inconveniente para la licenciadora de que si el negocio llega a tener un gran éxito, el potencial de beneficio queda limitado por el acuerdo. Incluso lo que es más arriesgado, las empresas licenciatarias se pueden convertir en competidoras de la licenciadora.

Las franquicias internacionales son un tipo particular de licencias, que atañen a la cesión de un producto, nombre, marca comercial y *know-how* sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa situada en el mercado exterior.

## La *joint venture*

Supone un acuerdo de copropiedad en el que los porcentajes de posesión pueden variar sin restricciones entre el uno y el cien por cien. Generalmente se trata de empresas encuadradas en el mismo sector, pero con ventajas comparativas diferentes. Por ejemplo, una de las empresas puede aportar tecnología, mientras que otra contribuye con su conocimiento y experiencia del mercado exterior. La *joint venture* comporta un mayor compromiso y un mayor riesgo que la exportación. Uno de los problemas más serios que plantean las *joint venture* es el de la dirección, pues la existencia de dos socios puede complicar notablemente el entendimiento en las tareas de gestión. Según Killing (1982), cuando sea posible, debería estructurarse con un socio dominante que la dirija como una subsidiaria totalmente propia.

Existen otras dificultades asociadas con las *joint ventures*. Un compromiso alcanzado con un socio se puede convertir en inapropiado o indeseable cuando las condiciones cambian. La pérdida de flexibilidad asociada con una *joint venture* puede ser particularmente cara si el sector se desarrolla hasta el punto en el que una estrategia global sea más apropiada. Otro serio problema potencial para una *joint venture* es el hecho de que uno de los socios se sienta muy incómodo a

la hora de compartir datos de mercado y tecnología. La seguridad de los secretos comerciales, de los métodos propios y del conocimiento del mercado puede ser de por sí un problema suficiente como para, además, tener que preocuparse por posibles filtraciones por parte de un socio. Una alternativa adicional es que el socio llegue en un futuro a ser competidor o desee asociarse con una empresa competidora.

Sin embargo, también conlleva importantes ventajas. Por ejemplo, permite acomodarse a los problemas políticos existentes o potencialmente asociados con la exportación al mercado exterior, posibilita el uso de activos que serían de disposición muy cara, otorga experiencia local en marketing y fabricación y reparte los riesgos entre varias empresas.

### 3.6. Comparación entre las formas de entrada en mercados exteriores

Antes de proceder a la elección de una forma de entrada en un mercado exterior, la empresa debe realizar una valoración de cuáles son los objetivos que persigue y de qué forma de entrada responde mejor a esos objetivos. Las diferentes modalidades de acceso difieren en cuanto a la inversión que requieren, el compromiso que implican, el distinto grado de control sobre las actividades de marketing que permiten, etc. En el Cuadro 7.3 se puede ver una comparación entre ellas en algunas de estas variables.

CUADRO 7.3  
COMPARACIÓN ENTRE LAS FORMAS DE ENTRADA EN  
MERCADOS EXTRANJEROS

	Exportación indirecta y directa	Consortio exportación	Acuerdo licencia	Subsidiaria comercial	Joint venture	Subsidiarias producción
• Importancia inversión financiera	Baja	Media	Baja	Media	Alta	Muy alta
• Localización de la fabricación	Nacional	Nacional	Extranjero	Nacional	Extranjero	Extranjero
• Control sobre las operaciones	Bajo	Alto	Medio	Alto	Alto	Total
• Horizonte de planificación	Corto	Corto	Medio	Largo	Largo	Muy largo
• Intensidad de penetración	Baja	Media	Media	Alta	Alta	Muy alta
• Flexibilidad en las decisiones	Baja	Media	Baja	Alta	Alta	Muy alta
• Riesgo total	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Muy alto

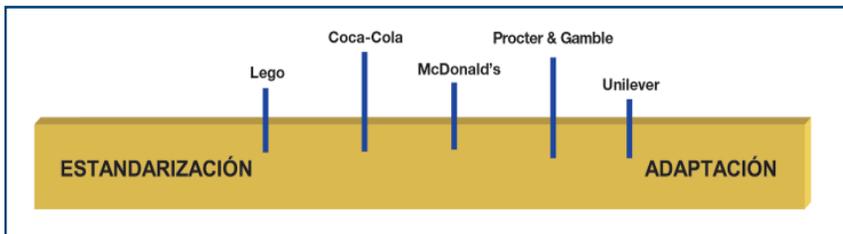
## 4. Estandarización versus adaptación en el mercado global

En un mercado global la empresa se enfrenta a la cuestión de cómo proceder para crear una ventaja competitiva defendible. Para encarar este problema puede adoptar dos actitudes extremas: la estandarización de sus actividades en todos los mercados o, por el contrario, la adaptación a las particularidades de cada uno de ellos (a veces denominada estrategia de localización). Aunque realmente, con una u otra propensión, lo más frecuente es que opte por la posición intermedia.

Una estrategia de estandarización se basa en el supuesto de que los consumidores, de preferencias altamente homogéneas, están dispuestos a sacrificar algunos de sus deseos específicos en aras a obtener un producto de calidad a bajo precio. Por el contrario, una estrategia de adaptación implica el diseño de un programa de marketing en el que se consideren la heterogeneidad de preferencias entre los diferentes territorios geográficos en los que la empresa va a operar. Se trata, pues, de proceder a una segmentación del mercado por criterios geográficos. En la Figura 7.8 se puede ver la posición de algunas marcas mundialmente conocidas al respecto del dilema estandarización-adaptación.

FIGURA 7.8

### ESTRATEGIA SEGUIDA POR ALGUNAS MARCAS MUNDIALMENTE CONOCIDAS



### 4.1. Ventajas y limitaciones de la estandarización

Los partidarios de la estandarización subrayan las ventajas de una estrategia que se apoya en lo que hay de similar en los mercados frente a lo que hay de diferente. La defensa de la estandarización descansa fundamentalmente en la hipótesis de que las necesidades mundiales tienden hacia la homogeneización por la presión de la tecnología, las comunicaciones y los transportes. Se asume, pues, que un producto de éxito debe tener cierto poder de atracción en todo el

mundo. En palabras de Levitt (1983): «una fuerza poderosa conduce al mundo hacia una comunidad convergente y esta fuerza es la tecnología... El resultado será una nueva realidad comercial con la aparición de mercados globales para productos de consumo estandarizados. Las empresas conectadas con esta nueva realidad se benefician de enormes economías de escala en producción, distribución, marketing y dirección. Trasladando estos beneficios a precios mundiales reducidos, pueden diezmar a la competencia». Buenos ejemplos de productos estandarizados son los siguientes (Schnaars, 1994): Lego, el fabricante danés de juegos infantiles, que comercializa un producto casi idéntico en todo el mundo; Gillette que vende las mismas hojas de afeitar en el mercado global; los cigarrillos norteamericanos Marlboro, objeto también de un amplio proceso de estandarización.

En general, los productos industriales tienen una mayor tendencia a ser demandados bajo estándares comunes, al sentirse menos afectados por las costumbres y tradiciones. Los productos de consumo, por el contrario, se ven más afectados por las características propias de cada país. Un ejemplo claro son los bienes consumidos a diario en el interior de los hogares, más ligados a valores culturales y, por tanto, más difíciles de estandarizar a escala global. En todo caso, téngase presente que un cierto grado de adaptación de los productos y de las estrategias es siempre necesario. Léase, a estos efectos, el caso de Coca-Cola (Cuadro 7.4), prototipo de empresa que opta por la estandarización.

Varios beneficios o ventajas principales para la empresa se derivan de la estandarización:

- Costes más bajos resultantes de la obtención de economías de escala en producción, aprovisionamiento, I+D y comunicación. Y, como consecuencia de ello, la posibilidad de vender un producto avanzado, funcional y de confianza a un precio sensiblemente reducido respecto a la media. Los productos estandarizados se elaboran en mayores lotes de producción y, en consecuencia, generan economías de escala en el proceso de adquisición de las materias primas, bienes de equipo y otros elementos propios del proceso de producción. Además, en los productos estandarizados se pueden distribuir los costes de I+D entre un mayor volumen de productos, lo que reduce sensiblemente los costes que se atribuyen a cada unidad producida. Junto a todo ello, cabe citar la posibilidad de emplear una única campaña de publicidad y una única agencia. Aunque sobre este asunto hay que señalar que la mayoría de los expertos están de acuerdo en que es más difícil transferir de un país a otro las ejecuciones creativas o anuncios específicos que las motivaciones o temas publicitarios generales.

- Una mayor coherencia en la imagen. Las empresas que venden productos estandarizados pueden proyectar una única imagen universal entre todos los ciudadanos del mundo, sean o no sus consumidores. Pueden alardear, pues, de una imagen coherente y global.
- Aumento del nivel medio de calidad del producto. Particularmente cuando la capacidad de producción de algunos países no está muy desarrollada.
- Reducción del tiempo necesario para la difusión internacional del producto. Es la lógica consecuencia de que para los productos estandarizados se puede acortar considerablemente el tiempo necesario para su creación, producción y comercialización.
- Una posición de negociación más fuerte frente a la creciente globalización de las cadenas de distribución y el poder de sus marcas.

CUADRO 7.4  
**COCA COLA, UNA MARCA GLOBAL**

¿Qué es una marca mundial? Una marca que vende en 155 países más el Polo Sur, que domina con rotundidad el mercado de las bebidas con gas y que está posicionada de la misma forma en todo el mundo. La marca de la que estamos hablando es Coca Cola.

Coca Cola, marca prototipo de lo que es una estrategia de estandarización, no vende su producto en todo el mundo con el mismo programa de marketing, y ni siquiera vende el mismo producto (el nivel de azúcar cambia para adaptarse a las preferencias de los consumidores). Existen distintos sabores, tipos de envases y tamaños entre Occidente y Oriente.

La multinacional americana trabaja en un esquema publicitario mundial, pero ejecuta esta idea de forma diferente a través de los distintos países. Por ejemplo, si la campaña en Norteamérica se centra en la presentación de una estrella del fútbol americano, esta campaña se adapta a otros países tomando como interprete a una estrella del deporte más característico del país objetivo.

Por lo que hace a los medios de comunicación, en Alemania, por ejemplo, el uso de la publicidad en la televisión está muy restringido por el gobierno, así que Coca Cola tiene que destinar mayor cantidad de recursos a la publicidad en revistas que lo que destina en otros países. En Japón, sin embargo, los mayores problemas para la compañía proceden de su particular sistema de distribución.

*Fuente:* Assael (1990).

Algunas de las principales críticas que se hacen a las estrategias de estandarización son las siguientes (Schnaars, 1994):

- Ignorancia del consumidor. En esencia, una estrategia de estandarización subordina las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores a la eficiencia en la producción. La empresa oferta un producto inferior al esperado en la confianza de que el bajo precio sea compensación suficiente. La

estandarización representa, a juicio de los críticos, un cierto predominio de la orientación a la producción sobre el enfoque de marketing orientado al consumidor.

- **Centralización en la toma de decisiones.** La estandarización tiende a la centralización de la toma de decisiones en una época en la que se propugna la descentralización como mejor forma de flexibilizar y dar rapidez a la adopción de decisiones gerenciales y de facilitar la transmisión de esas decisiones a los niveles más bajos de las organizaciones. Lego, a pesar del éxito de su estrategia de estandarización, es un buen ejemplo de como la rigidez de su sistema de decisiones perjudicó a la empresa en el mercado americano durante dos años. Los distribuidores de Lego de ese país solicitaron a la dirección danesa el cambio del tradicional envase de plástico por un envase de cartón; la dirección no autorizó el cambio para no dañar la imagen de marca. Dos años después de la solicitud, ante las pérdidas que se estaban experimentando en la cuota de mercado tuvo que dar marcha atrás a su decisión inicial.
- **Inexistencia de ahorros en costes.** Algunas críticas incluso niegan la principal ventaja de la estandarización. Además similares ventajas en costes pueden ser obtenidas por los cada vez más flexibles sistemas de producción.

De cualquier forma, que una empresa adopte una estrategia de estandarización no supone que deba comercializar un único producto en todo el mundo, sino que comercializa a nivel global un producto idéntico, pero puede fabricar y vender varios y diferentes productos pensados para diferentes segmentos globales o universales. La estandarización no entra necesariamente en colisión con la segmentación. Podemos resumir las alternativas estratégicas que se presentan para la empresa que opta por la estandarización en las siguientes:

- *Estandarización no diferenciada.* Estrategia análoga al marketing masivo en un solo país, pero ahora pensando en un mercado global.
- *Estandarización concentrada.* Diseño de una oferta para captar a un único segmento global o universal.
- *Estandarización diferenciada.* Fijación como mercados objetivos de dos o más segmentos globales.

## 4.2. Razones que impulsan a la adaptación

Por su parte, una estrategia de adaptación pone el acento en las diferencias que existen entre los países con relación al comportamiento de los compradores –rentas, costumbres, culturas–, la organización de los mercados –comunicación, transporte, clima y reglamentaciones– y el entorno competitivo –grado de concentración y rivalidad. Esta estrategia se fundamenta en la idea de que aún existen grandes diferencias entre los mercados internacionales, incluso entre aquellos más próximos geográficamente. Se podría incluso afirmar que, a pesar de la globalización de los mercados, se han agrandado con el paso del tiempo. El desarrollo de los nacionalismos, por ejemplo, ha impulsado la tendencia hacia la heterogeneidad y no hacia la homogeneidad.

La adaptación al mercado puede ser voluntaria, cuando la empresa por preocupaciones de índole estratégica trata de adecuarse a las condiciones del mercado de destino, u obligatoria, cuando el gobierno del país en el que operan exige ciertos cambios mediante determinadas leyes locales. Una de las ventajas que se atribuye a la adaptación es la preferencia de los directivos de las filiales por este tipo de estrategia, ya que suelen acoger con reservas los productos que les son impuestos, puesto que entienden que ellos tienen un mejor conocimiento de sus mercados. En general, las ventajas e inconvenientes de la adaptación son el reverso de los citados para la estandarización. Como ejemplos en los cuales la adaptación ha sido requisito para obtener el éxito sirvan los siguientes. Nestlé fabrica diferente café para los ingleses y para los franceses, ya que los primeros lo beben con leche y los segundos lo toman solo, además ajusta la forma de promoción a cada mercado. Las ventas de la Barbie de Mattel en Japón sólo despegaron cuando las características físicas de la muñeca fueron reflejo de su cultura. Análogamente, Ikea tuvo que adaptar su producto en EE.UU. para comenzar a obtener beneficios (Cuadro 7.5).

CUADRO 7.5

### EJEMPLOS DE LA ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO COMO REQUISITO PARA EL ÉXITO

#### Adaptación de la muñeca Barbie

Mattel Toys ha conseguido vender con éxito su muñeca Barbie en docenas de países sin tener que introducir modificaciones. Pero en Japón Barbie no se vendía bien. Takara, su franquiciado japonés, realizó un estudio con niñas que opinaron (al igual que sus padres) que el pecho de la muñeca era muy grande y las piernas demasiado largas. Mattel se manifestó contra la modificación de la muñeca porque suponía dificultades adicionales para la producción, el embalaje y los costes de publicidad. Finalmente, Takara y sus argumentos salieron vencedores; dos años después se vendieron alrededor de 2 millones de muñecas Barbie modificadas. A todas luces, los ingresos incrementales excedieron con creces el aumento de los costes.

## CUADRO 7.5 (cont.)

**EJEMPLOS DE LA ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO COMO REQUISITO PARA EL ÉXITO****Adaptación de IKEA**

En sus comienzos (1985), IKEA tuvo problemas en Estados Unidos. Pasaban los años y no lograba obtener beneficios. Para alcanzar el éxito fue necesario revisar uno de sus principios centrales: que podía vender el mismo producto de la misma forma en Filadelfia que en Helsingborg. Según palabras de uno de sus directivos, «IKEA no gasta mucho dinero en investigaciones de mercado, sino que lanza el mismo producto en todos los países». Esta actitud resultó bien en Europa, pero no en Estados Unidos. Los productos europeos chocaban con los gustos norteamericanos. Las camas suecas eran pequeñas y con medidas en centímetros, no en pulgadas; sus muebles de cocina demasiado estrechos para los grandes platos que se utilizan para comer pizza; sus vasos eran demasiado pequeños para una nación que le gusta llenarlos de hielo. Así que los gerentes de IKEA decidieron adaptarse. En total tuvo que rediseñar alrededor de una quinta parte de su catálogo de productos.

### 4.3. La posición intermedia

La política seguida por las empresas no suele situarse en uno de los dos extremos, sino en el punto intermedio que permite aproximar el producto a las características de los mercados sin tener que lanzar uno completamente diferente. En realidad, el dilema que opone estandarización frente adaptación es falso en el sentido de que plantea ambas estrategias en términos de todo o nada: tanto una como otra posición llevada a sus últimas consecuencias es insostenible. La verdadera cuestión es saber ante qué tipo de entorno estamos –global o multidoméstico– y qué aspectos y en qué medida es necesario adaptar los productos.

Un entorno global es aquel en el cual las razones que impulsan a la estandarización son muy fuertes y no están compensadas por poderosas fuerzas locales. En estos mercados, un diseño y comercialización estándar se impone con naturalidad, como es el caso de los sectores de alta tecnología (por ejemplo, la comercialización del software de Microsoft, de los ordenadores personales de IBM, de los aparatos eléctricos de General Electric, de los teléfonos móviles de Nokia o de los microprocesadores de Intel). Por su parte, un entorno multidoméstico es el dominado por las particularidades locales, gustos, comportamientos o reglamentaciones propias de cada país, por ejemplo, la industria alimentaria, en la que los hábitos culinarios y el comportamiento de compra pesan fuertemente (véase una caracterización más amplia en el Cuadro 7.6).

Quizá más frecuente que enfrentarse a entornos globales o multidomésticos es encontrarse con entornos transnacionales: aquellos en los que se experimentan fuertes presiones a favor de la estandarización, pero donde las fuerzas locales se encuentran igualmente muy presentes (véase el caso de Unilever en el Cuadro 7.7).

CUADRO 7.6  
**FACTORES QUE CARACTERIZAN EL ENTORNO GLOBAL Y EL ENTORNO  
 MULTIDOMÉSTICO**

Entorno global (estandarización)	Factores	Entorno multidoméstico (adaptación)
Homogéneos	Gustos y necesidades de los clientes.	Heterogéneos
Altas	Economías de escala.	Bajas
Iguales	Normas y legislaciones nacionales.	Diferentes
Muy extendida	Internacionalización de las comunicaciones.	Poco extendida
Muy extendida	Internacionalización de la distribución.	Poco extendida
Alta	Integración de las economías.	Baja
Similar	Infraestructura de marketing en mercados exteriores.	Diferentes
Alta	Coordinación que precisan las actividades.	Baja

*Fuente:* Nieto y Llamazares (2000).

La coordinación internacional de las actividades y la transferencia de conocimientos entre localizaciones se perfilan como los instrumentos capaces de hacer compatible integración global y sensibilidad local (Cerviño, 2006). Carlsberg, por ejemplo, es una marca con todas las características de una marca global. Presente en 130 países del mundo, su gusto, su logotipo, incluso el formato de la botella es idéntico en todos ellos –son las presiones a favor de la estandarización–. Sin embargo, la cultura de la cerveza es muy particular y diferente de un país a otro –fuerzas locales–. Carlsberg está, pues, ante un entorno transnacional.

Por mucho tiempo se ha considerado que el eslogan que sintetiza bien la estrategia más adecuada ante un entorno transnacional es «piensa global, actual local». En otras palabras, defínase una estrategia estándar –que se refiere esencialmente a la concepción del producto básico y esperado– y adaptese el programa de marketing. Un entorno transnacional implica, pues, una reflexión a dos niveles.

### CUADRO 7.7 ESTANDARIZACIÓN *VERSUS* ADAPTACIÓN EN UNILEVER

Puede que los europeos conduzcan cada vez más la misma marca de coche, vean los mismos programas de televisión y compren el mismo champú. Pero cuando se sientan a comer, ¿no siguen comportándose de una manera diferente en función de las costumbres de su país e incluso de su región?

A comienzos de los años 90, el grupo anglo-holandés Unilever vendía 85 variedades diferentes de condimentos para sopas de pollo en Europa y hasta 15 distintas formas de cucurucho en sus helados (producto para el que se suponía que las preferencias de los europeos eran homogéneas). Ante esta situación, Unilever se cuestionó si realmente precisaba –y podía permitirse– tal diversidad de productos. Y llegó a la conclusión de que su amplísima gama tenía su origen más en el hecho de que sus filiales nacionales habían actuado siempre muy autónomamente, y menos en que los gustos del consumidor europeo fueran muy diferentes. Por eso, en 1991, Unilever empezó a reestructurar su negocio alimentario, eliminando duplicaciones ineficientes, racionalizando la fabricación y fortaleciendo la colaboración interna.

A raíz de su nueva organización, Unilever ha intentado eliminar divergencias entre productos similares que ya tenía en el mercado. Los cucurucho de helado, por ejemplo, ya tienen un diseño único, mientras que aquella inmensa variedad de sabores para sopas de pollo ha sido considerablemente reducida. Hoy, las filiales de Unilever no parten de cero para formular sus propias recetas, sino que se procura que haya varios ingredientes comunes. Y, no obstante, no se hacen lanzamientos internacionales simultáneos, porque los estudios del mercado global a menudo se olvidan de algunas peculiaridades locales (por ejemplo, los británicos no parecen interesados en las verduras congeladas, que, sin embargo, son el producto más rentable de Unilever en Alemania).

De esta forma, los directivos de Unilever han de ser habilidosos para juzgar dónde la armonización de productos no tendrá problemas y dónde las diferencias genuinas entre los gustos locales pueden crear resistencia a Unilever.

¿Hasta qué punto podrá Unilever promover la estandarización de sus productos, tanto en Europa como en el resto del mundo? Esta pregunta es objeto de un creciente debate interno. Muchos ejecutivos insisten en que las diferencias locales mantendrán fragmentado el negocio alimentario aún durante muchos años, y que la innovación de productos debe ser cosa de cada filial. Otros ejecutivos –casi todos de nivel superior– no están de acuerdo y afirman que algunos alimentos son muy similares en todas las partes del mundo y se pueden beneficiar mucho de una dirección centralizada, similar a la que se aplica a los detergentes.

*Fuente:* Actualidad Económica (1994).

## 5. Programa de marketing para mercados exteriores

La elección del programa de marketing está condicionada por la estrategia de marketing internacional que se haya formulado y por el posicionamiento que se quiera alcanzar en ese mercado.

### 5.1. El producto

Sobre la variable producto, la empresa tiene que decidir los atributos intrínsecos –características funcionales, composición física y técnica, calidad, diseño,

etc.– y extrínsecos –la marca, el envase, el etiquetado, el servicio posventa, la garantía, etc.– que va a ofrecer. Las preferencias de los consumidores y las normativas gubernamentales pueden imponer a los productos una serie de exigencias técnicas relativas a los atributos de los productos. El servicio postventa y la garantía son importantes atributos diferenciadores y en los mercados exteriores se pueden utilizar como factores de promoción. En cuanto al envase y etiquetado, habrá de tenerse en cuenta la protección del producto y las posibilidades de promoción que ofrecen estos atributos extrínsecos.

Una decisión importante es la relativa a la utilización de la misma marca en todos los mercados (marca global) o distintas marcas según las características propias de los mercados (marcas locales). Una marca global es aquella comercializada según los mismos principios estratégicos en todas las partes del mundo. Específicamente, para hablar de marca global es conveniente que se utilice el mismo posicionamiento. La característica esencial de una marca global no es, pues, el diseño de un *marketing-mix* absolutamente uniforme. Coca Cola es un buen ejemplo de marca global. Está posicionada de la misma manera en todos los países del mundo. Aunque el producto en sí puede variar para ajustarse a los gustos locales, el precio cambiar para adecuarse a las condiciones competitivas locales y los canales de distribución diferir entre mercados, los principios estratégicos básicos subyacentes que la guían son los mismos.

Las ventajas e inconvenientes de utilizar marcas globales o locales inclinarán la decisión en un sentido o en otro (Cuadro 7.8). Cuando el beneficio que aporta la adaptación de la marca a cada nuevo mercado sea superior al incremento en los costes de promoción, publicidad y creación de marcas locales, la empresa debe optar por la adaptación.

CUADRO 7.8

**VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS MARCAS GLOBALES**

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de economías de escala.</li> <li>• Reducción de costes de promoción y publicidad.</li> <li>• Facilidad en la coordinación y control de las marcas.</li> <li>• Posibilidades de uso de medios publicitarios internacionales.</li> <li>• Imagen mundial.</li> <li>• Mayor grado de consistencia en las relaciones con los clientes.</li> <li>• Una posición de negociación más fuerte frente a los grandes distribuidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de identidad local.</li> <li>• Falta de adaptación a las características locales.</li> <li>• Posible oposición por parte de consumidores y gobiernos nacionalistas.</li> <li>• Mucho tiempo necesario para conseguir reconocimiento a nivel global.</li> <li>• Efectos negativos de «made in» del país de origen.</li> <li>• Necesidad de mantener una calidad consistente e idéntica en todos los mercados.</li> </ul>

Fuente: Nieto y Llamazares (2000) y Cerviño (2002).

## 5.2. El precio

El debate estandarización-adaptación queda muy oscurecido cuando se habla de la política internacional de precios: los estudios demuestran que el precio es la variable de marketing que menos se estandariza. La fijación de precios internacionales se complica por el hecho de que la empresa ha de enfrentarse a países con legislaciones, sistemas comerciales y niveles de desarrollo muy diferentes. Para fijar los precios de los bienes y servicios que se comercializan en mercados exteriores se han de considerar, además de los determinantes tradicionales –los referidos al coste, a la demanda y a la competencia– muchas otras variables. Por ejemplo, los tipos de cambio, la imagen del país de origen en el mercado de destino, la fase del ciclo de vida en que se encuentre el producto exportado, el sistema de distribución, etc.

De las diversas cuestiones que merecen una atención especial cuando se trata de la fijación de precios para mercados exteriores, cabe destacar el tema de la fijación de los precios de transferencia, el riesgo de *dumping* y la aparición de mercados grises.

**Precios de transferencia.** Conforme las compañías crecen y expanden sus actividades, surge el problema de la fijación de los precios de los bienes y servicios que se intercambian en transacciones de compra intercorporativas. A través de ellos las empresas pueden limitar la libertad de los directivos locales para fijar el precio de sus productos. Una unidad de negocio que compra sus productos a un precio de transferencia basado en los costes directos de producción tendrá mayor autonomía y flexibilidad a la hora de fijar el precio de venta al mercado que si adquiere esos productos a un precio interno fijado en función del mercado puesto que, en general, éste será más alto. Sin embargo, su impacto en la competitividad internacional de la empresa va más allá de la mayor o menor libertad de los directivos. En primer lugar, determinan el pago de impuestos y derechos arancelarios, de modo que para la empresa un sistema óptimo de precios de transferencia es aquel que minimiza el conjunto de impuestos y aranceles a pagar. En segundo lugar, sirven para reducir el impacto de las fluctuaciones de los tipos de cambio, así como para canalizar inversiones, repatriar capitales y gestionar globalmente la necesidad de liquidez que exista en la empresa (Cavusgil, 1996). En general, si la empresa eleva demasiado los precios a una filial, acaba pagando tarifas arancelarias más altas, aunque esté pagando impuestos más bajos en el país extranjero. Si los ajusta mucho hacia abajo, puede incurrir en una política de *dumping*.

**Dumping.** Es la venta de un producto en mercados exteriores a un precio inferior al coste de fabricación o al coste que la industria de ese país tiene que soportar para poner el producto a la venta. Muchos gobiernos obligan a las empresas a fijar precios similares a los de los competidores –en la mayoría de los países industrializados existen legislaciones *antidumping*–. En el caso de la UE, por ejemplo, para que se tomen medidas contra el *dumping* se tiene que demostrar, además de su práctica, la existencia de un perjuicio. La obligación de este requisito recoge la idea de que el *dumping* sólo debe sancionarse cuando produce efectos negativos en el ámbito del comercio internacional y lesiona la competencia en el país importador. No faltan, sin embargo, ocasiones en las cuales es una forma de proteccionismo, una manera de limitar la competencia extranjera por parte del gobierno del país.

**Mercados grises.** Una variable del entorno crítica en la fijación de precios internacionales es el sistema de distribución. Si la empresa tiene su propia red de ventas es más probable que conozca las condiciones del mercado y que tenga un elevado control sobre el precio final al que se comercializan sus productos, lo que permitirá un rápido ajuste a los cambios que se producen. Sin embargo, cuando trabaja con distribuidores independientes, su control sobre los precios finales es prácticamente nulo. En esta última situación, no es infrecuente que las empresas se encuentren con distribuidores que, al objeto de crear una ventaja basada en el precio, compren más de lo que pueden vender en su propio país y transfieran bienes de un país a otro entrando así en competencia con el distribuidor establecido en él (Cuadro 7.9). Estos distribuidores, mediante las importaciones paralelas, crean lo que se denomina mercados grises. Las multinacionales tratan de prever estas actuaciones controlando a los distribuidores, elevando sus precios a aquellos que venden a bajo coste o alterando las características del producto o las garantías de servicio para diferentes países.

CUADRO 7.9

**EJEMPLOS DE MERCADOS GRISES****Productos L'Oreal**

El órdago comercial lanzado por los directivos de la cibertienda Vía Plus al rebajar en hasta un 30% los precios de perfume de las marcas Láncome, Armani y Cacharel cayó como una bomba en L'Oreal. A los pocos días de que Vía Plus insertase la publicidad de sus ofertas, L'Oreal respondió con un aviso en el que indicaba que la compañía no garantizaba la calidad de los artículos vendidos a través de dicho medio. L'Oreal España barajó la posibilidad de que la adquisición se realizase en un país de la Unión Europea o de Asia, y descartó que la compra se efectuara a través de un distribuidor español.

Los representantes de Vía Plus no facilitaron el origen exacto de estos artículos, aunque aseguraron que fueron comprados en un país de la Unión Europea a uno de los distribuidores oficiales de L'Oreal, por lo que estaba perfectamente garantizada la calidad de los productos.

CUADRO 7.9 (cont.)  
**EJEMPLOS DE MERCADOS GRISES**

**Productos Pfizer**

Pfizer puso en pie de guerra a la distribución de medicamentos cuando anunció que quería montar su propia red de distribución. La razón es que desde este laboratorio se consideraba que no se estaba respetando el derecho de los ciudadanos a acceder a los medicamentos en todo el territorio. Las quejas de desabastecimiento que llegaban a la empresa eran frecuentes. Sin embargo, la empresa era consciente de que en España se ponía a la venta más cantidad de algunos medicamentos que la que se consumía. Por ejemplo, según la responsable de relaciones institucionales, de la *atorvastatina* se ponía en el mercado 7,5 millones de unidades. El Sistema Nacional de Salud reembolsaba 5,4 millones. A esta cifra habría que añadir una pequeña cantidad de las Mutuas y la medicina privada. Esto significa una desviación de unos dos millones de unidades.

En España los precios de fábrica son los más baratos de Europa y el precio de venta al público en el resto de la Unión Europea es más alto. Con lo cual es muy probable que una parte del medicamento se estuviera desviando hacia otros mercados en los que se podía obtener un mayor margen de rentabilidad. Con la propiedad del canal de distribución, Pfizer controlará el producto hasta la entrega en la farmacia.

### 5.3. La distribución

De acuerdo con los objetivos propuestos, fuertemente condicionada por la forma de entrar en el mercado, la empresa deberá seleccionar los canales de distribución más adecuados, elección que queda marcada por las características del producto que se distribuye, por la legislación vigente y por los hábitos y costumbres del país.

Los canales de distribución varían considerablemente de una nación a otra. Existen diferencias muy importantes en el número y clase de intermediarios que actúan en cada mercado extranjero. Por ejemplo, para colocar sus jabones en Japón, Procter and Gamble debe vender a un mayorista general, que lo vende a un mayorista de producto, quien, a su vez, lo revende a un mayorista regional, que lo vuelve a revender a un mayorista local, quien, finalmente lo suministra a los detallistas (en detalle, véase el caso de Japón en el Cuadro 7.10).

Otra diferencia estriba en el tamaño y características de los detallistas extranjeros. Mientras que en Estados Unidos y en Europa Occidental dominan las cadenas de detallistas de gran dimensión que prestan una amplia variedad de servicios, la distribución en la mayoría de los mercados poco desarrollados está en manos de numerosos detallistas independientes de pequeñas dimensiones. En la India, por ejemplo, millones de intermediarios trabajan en pequeños establecimientos o venden en mercados abiertos. En general, en los países desarrollados, los canales de venta al por menor se caracterizan por la sustitución de mano de

### CUADRO 7.10 LA DISTRIBUCIÓN EN JAPÓN

Japón es un reto difícil para la distribución, especialmente compleja por causa de un sistema de minoristas fragmentado y el consiguiente elevado número de intermediarios necesarios para suministrar a estos establecimientos.

Existen, evidentemente, muchos casos de empresas extranjeras que han entrado en el mercado japonés y han podido superar las dificultades que les ha presentado el sistema de distribución. Pero, por desgracia, los problemas que conlleva enfrentarse y adaptarse a la distribución japonesa han impedido que una serie de empresas hayan obtenido el éxito que de no ser así hubieran podido lograr.

Históricamente, los comerciantes extranjeros en Japón han cometido dos errores básicos. El primero es asumir que los problemas de distribución se pueden resolver de la misma manera que en Occidente, esto es, llegando al consumidor lo más directamente posible y, por consiguiente, eliminando al intermediario. En Japón, por causa de la fragmentación de los minoristas, no es rentable servir directamente al consumidor. El segundo error que se comete a menudo es abordar el mercado japonés sin tratos de favor. Si el comerciante vende en pequeñas cantidades a un segmento limitado del mercado, tal como el segmento de lujo, el resultado será un bajo interés por parte de la empresa comercial. La experiencia será decepcionante para todas las partes afectadas.

Una distribución exitosa en Japón requiere de una adaptación al mercado. En Japón, esto significa primero y primordialmente el acercamiento a la realidad de una distribución fragmentada. En segundo lugar, se precisa de una investigación del mercado, de las necesidades del cliente y de los productos de la competencia. Más concretamente, para distribuir en Japón, se aconseja que las empresas trabajen con un socio japonés y busquen una posición de mercado distintiva.

*Fuente:* Keegan (1997).

obra por capital, lo que es evidente, por ejemplo, en el caso de los autoservicios. Sin embargo, en los países menos desarrollados, dados los excedentes de mano de obra, ocurre lo contrario. Estos países camuflan su desempleo con ineficientes canales de distribución, cuyo margen bruto pueden llegar a ser un 50% más bajo que los de los autoservicios en los países desarrollados.

## 5.4. La comunicación

La política de comunicación internacional está fuertemente condicionada por los aspectos socioculturales del país de destino, por lo que es importante conocer las diferencias que existen en cuanto a idiomas, cultura y organización social, grado de desarrollo económico, posibles barreras legales, actuaciones de la competencia, imagen del país de origen y disponibilidad y penetración de los medios.

La empresa tiene varias opciones. Consideremos el mensaje. La empresa puede cambiar el mensaje de tres formas diferentes. Puede usar un mensaje para

todo el mundo cambiando solamente el idioma y los nombres. La siguiente posibilidad es usar el mismo tema en términos generales pero adaptando la campaña a los mercados locales que lo precisen. Finalmente, algunas empresas animan a sus agencias de publicidad a realizar adaptaciones completas del lema y de la ejecución del anuncio para los mercados locales.

El uso de los medios también exige una adaptación internacional debido a que su disponibilidad varía de un país a otro. En Alemania, los anunciantes tienen acceso a la televisión comercial sólo durante cortos períodos de tiempo. Algunas empresas se quejan de que deben contratar sus espacios publicitarios con meses de antelación y de que tienen poco control sobre cuándo aparecerán en el medio. Determinados países añaden restricciones sobre lo que se puede anunciar. Generalmente no permiten anuncios de tabaco o de bebidas alcohólicas en televisión. El rápido crecimiento de la utilización del video en Europa ha reducido el tamaño de la audiencia de televisión. Otro medio, las revistas, varían en su efectividad, pudiendo desempeñar un papel muy importante en Italia y en menor medida en Austria.

CUADRO 7.11

**PUBLICIDAD GLOBAL, PERO MENOS**

La campaña de publicidad para un producto global puede ser de una única, como un anuncio de televisión de Camel, que mostraba el «viril hombre Camel» reparando un puente roto en un riachuelo de la jungla para poder cruzarlo en su jeep y disfrutar luego de un cigarrillo. Esta campaña se emitió en todos los países del mundo que permiten anuncios de cigarrillos en televisión con la única adaptación de la traducción del texto al idioma del mercado objetivo, excepto en Brasil, donde hay demasiada selva para sorprenderse por la hazaña.

*Fuente:* Keegan (1997).

# Capítulo 8

## Estrategia de desarrollo de nuevos productos I

1. Caracterización y tipologías de nuevos productos
  - 1.1. Tipos de innovación
  - 1.2. Concepto de nuevo producto
  - 1.3. Tipologías de nuevos productos
2. Determinantes del éxito de los nuevos productos
3. El proceso de desarrollo de nuevos productos
4. Etapas de desarrollo
  - 4.1. Orientación estratégica para el desarrollo de nuevos productos
  - 4.2. Generación de ideas
  - 4.3. Filtrado de ideas
  - 4.4. Desarrollo y test del concepto
  - 4.5. Desarrollo y test del producto

Innovación y competitividad son dos conceptos muy relacionados en el ámbito de la economía (Munuera y Rodríguez, 2011). Una de las manifestaciones para lograr la competitividad empresarial consiste en innovar en productos y servicios (Munuera *et al.*, 2011). Consecuentemente la empresa necesita renovar su cartera de productos de forma permanente para lograrla. Unas veces esta necesidad surge por razones internas, tales como alcanzar unos determinados objetivos económico-financieros, encontrar productos de rentabilidad mayor que los existentes u obtener un mejor aprovechamiento de su capacidad productiva o de su red comercial. Y otras veces proviene de razones externas, como el acortamiento del ciclo de vida de los productos, el lanzamiento de nuevos productos por parte de la competencia, las dificultades de aprovisionamiento de ciertas materias primas o el coste de otras. Los consumidores, con sus demandas cada vez más exigentes, y la competencia, en su afán por ser más eficaz, son motores permanentes del cambio. Todas las razones anteriores justifican el planteamiento de dos capítulos en los que se analiza la estrategia de crecimiento por la vía del desarrollo de nuevos productos.

En este primer capítulo, el esquema que seguiremos para introducir los conceptos básicos y dar cuenta de los aspectos propios de esta estrategia comprende cuatro epígrafes principales. En el primero procederemos a encuadrar la innovación de producto abordando someramente el concepto más general de innovación –que atañe tanto a la innovación en productos como en procesos–, definiendo lo que entendemos por un nuevo producto y, finalmente, evaluando algunas de las tipologías de nuevos productos mayoritariamente aceptadas. En el segundo epígrafe estudiaremos los determinantes del éxito de los nuevos productos. Uno de estos factores, el proceso de desarrollo, se estudia y se desglosa en sus principales etapas en el tercer apartado. Las etapas de predesarrollo y desarrollo de este proceso se tratan en la última parte de este tema. Las etapas de comercialización se posponen para el capítulo siguiente.

# 1. Caracterización y tipologías de nuevos productos

## 1.1. Tipos de innovación

La innovación debe entenderse como el conjunto de actividades que lleva a la introducción con éxito en el mercado de una idea, en forma de nuevos o mejorados productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización. La citada definición recoge la diferencia establecida por Utterback y Abernathy (1975) entre innovaciones de producto e innovaciones de proceso. A nuestros efectos, entenderemos por innovación de producto la creación de un producto o servicio original que se introduce en el mercado con la finalidad de satisfacer una necesidad. En otro sentido, la innovación de proceso evoca la novedad en los procesos o sistemas de fabricación, gestión, organización o comercialización de un producto o servicio.

En opinión de Crawford (1994) no existe una clara separación entre una innovación de producto y de proceso en tanto en cuanto una implica a la otra. Un nuevo producto, generalmente, requiere un nuevo proceso de fabricación, gestión, organización o comercialización, y un nuevo proceso puede mejorar un producto en tal grado que lo convierta en una innovación. Véase en la Figura 8.1 el ejemplo de simultaneidad entre la innovación de producto y proceso de Bang & Olufsen, la empresa cuyo eslogan reza: «Trabajamos para los que valoran el diseño y la calidad, no el precio».

FIGURA 8.1

### PRODUCTOS DESARROLLADOS Y PROCESOS UTILIZADOS EN BANG & OLUFSEN



Carta de ajuste para el televisor más caro del mundo: El BeoVision 5 de 42 pulgadas, cuyo precio de venta al público asciende a 20.400 €. Un objetivo macro aplicado sobre su pantalla de plasma analiza la definición y calidad de color de sus píxeles o unidades mínimas en las que se fragmenta la imagen.

Montaje del reproductor de seis CD Beo-Sound 9000. Su lector óptico saltará de un disco a otro con una aceleración de 100 km/hora en sólo 4,6 segundos, lo que le confiere un *reprise* superior al de un Ferrari Testarrosa. Igualmente, tiene más piezas que un vehículo utilitario: nada menos que 22.000.

FIGURA 8.1 (cont.)

**PRODUCTOS DESARROLLADOS Y PROCESOS UTILIZADOS EN BANG & OLUFSEN**

La firma danesa prueba y desarrolla la capacidad de sus revolucionarios altavoces en *el cubo*, una sala de sonido de 12 x 12 x 13 metros. Cuando se construyó, hace 20 años, era la más grande del mundo. Colgado del techo, casi pasa inadvertido un altavoz BeoLab1, concebido en forma de columna.



Un robot ensambla la pantalla del televisor. Su brazo mecánico se mueve a 4 metros por segundo, pero su margen de imprecisión se limita a 0,0016 milímetros.



Secado de las rejillas de aluminio de los Beo-Sound1, una caja de altavoces con lector de CD y radio incorporados que se comercializa en cinco dólares. B&O desarrolló un sistema propio de tintado que funde los pigmentos en el metal, lo que permite superar un test antiarañazos con lija de cuarzo.



Un televisor de 4.390 € en caída libre desde 89 centímetros. Esta prueba se repite por cada lado de la caja y, a veces, se efectúa sin embalaje para estudiar y mejorar la resistencia de nuevos prototipos.

Fuente: Revista Capital (julio, 2003).

En contra de la opinión de Crawford hay que señalar que la separación tradicional entre estas dos formas de innovación está siendo superada por la adopción de tecnologías de fabricación flexibles. Con ellas se consigue, en algunas industrias, contrarrestar los efectos negativos de las estrategias basadas en la eficiencia productiva, efectos derivados de la exigencia de una producción estandarizada y a gran escala.

## 1.2. Concepto de nuevo producto

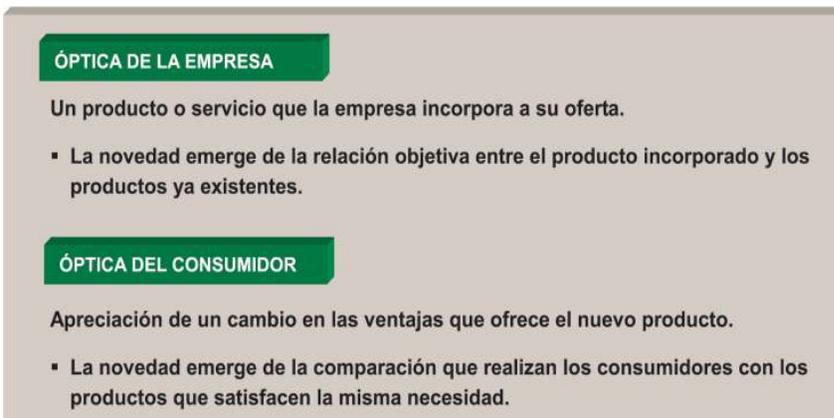
La consideración de qué es y qué no es una innovación de producto o un nuevo producto –expresiones que trataremos como equivalentes– se puede establecer desde la doble óptica de la empresa y del consumidor (Figura 8.2).

Desde una óptica interna a la empresa, la novedad representa un cambio o un añadido a la línea de productos; un artículo que antes no comercializaba y que la empresa incorpora a su oferta. Desde esta perspectiva se entiende que el criterio de novedad emerge de la relación objetiva entre el producto incorporado y el conjunto de productos ya existentes. Para una empresa un producto nuevo puede proceder no sólo del desarrollo interno sino también de la adquisición vía absorción de empresas, compra de patentes, adquisición de licencias, etc.

Desde el punto de vista del mercado, un producto nuevo implica la existencia de percepciones diferentes por parte del consumidor con respecto a un conjunto de atributos concretos del producto. En palabras de Rogers (1990), una innovación de producto desde la óptica del mercado es toda idea, práctica u objeto percibido como nuevo por el individuo o unidad de adopción. La novedad percibida se deriva de la apreciación de un cambio cualitativo y cuantitativo en las ventajas que ofrece el nuevo producto y que lo hace distinto del resto. La estimación de ese cambio procede del proceso de evaluación y comparación que realiza el consumidor entre, de un lado, la innovación y, de otro, el conjunto de productos ya existentes en el mercado y que sirven para satisfacer la misma necesidad.

FIGURA 8.2

### NOVEDAD DEL PRODUCTO DESDE DIFERENTES ÓPTICAS

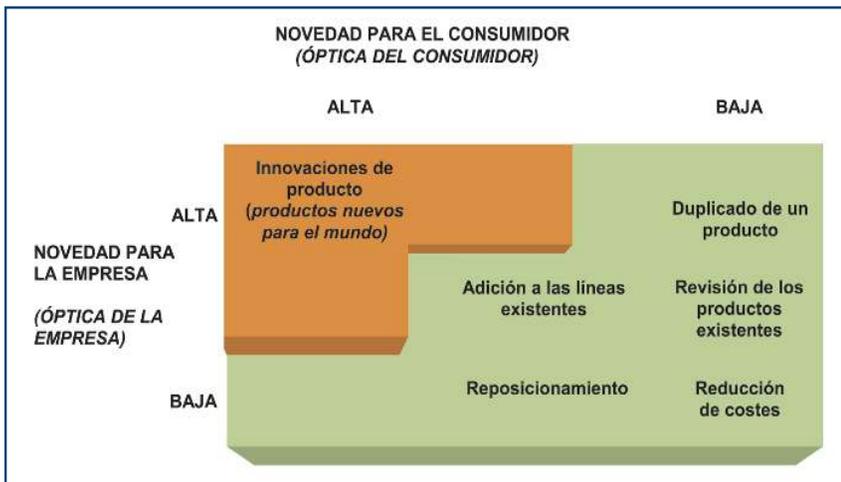


De esta forma, aquello que para la empresa es un producto nuevo puede no serlo para los consumidores –por ejemplo, una reformulación química que no perciben los usuarios–; del mismo modo, los consumidores pueden percibir un producto como nuevo a pesar de que su novedad proceda únicamente del reposicionamiento en el mercado a través de cambios en la publicidad, en la distribución o en los precios.

En este capítulo nos centraremos en los *productos nuevos para el mundo* (nuevos para la empresa y para el mercado), aunque, con las correspondientes matizaciones, muchos de los comentarios que vamos a hacer son extrapolables a situaciones de menor grado de novedad. Un producto conocido por el mercado, pero nuevo para la empresa es un *duplicado de un producto*, es decir, una nueva marca. Un producto que tiene alguna nueva dimensión para el consumidor o para la empresa es una *extensión de producto* –revisión, adición o reposicionamiento– (véase la Figura 8.3).

Un producto nuevo no tiene por que ser un gran invento como el teléfono, el microondas o el ordenador, pueden ser productos más simples como el café soluble, el libro electrónico, el termómetro desechable, los potitos para ancianos o el huevo líquido. Aunque utilicemos el término producto, considérese que lo hacemos para referirnos de forma genérica a la oferta de una empresa; incluimos, por lo tanto, los nuevos servicios como el *leasing*, el *factoring*, el monedero electrónico o la adquisición de sellos a través de internet.

FIGURA 8.3  
ACOTACIÓN DEL CONCEPTO DE NUEVO PRODUCTO

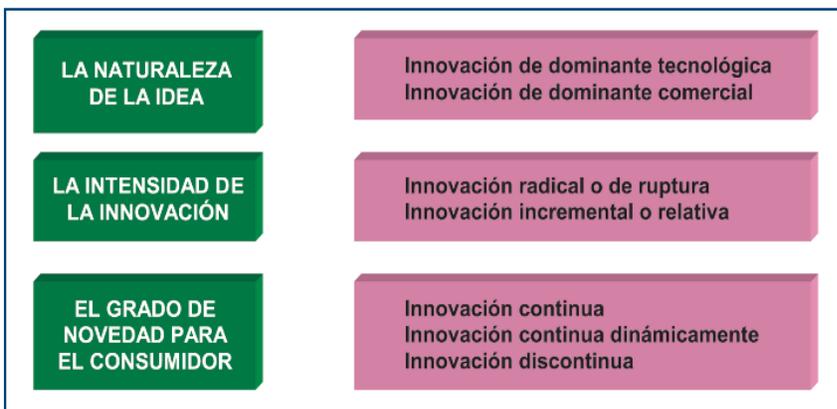


Fuente: Griffin y Page (1995).

### 1.3. Tipologías de nuevos productos

La literatura sobre nuevos productos es profusa en clasificaciones. A continuación comentamos algunas de las más difundidas y utilizadas; concretamente las elaboradas a partir de la naturaleza de la idea, de la intensidad de la innovación y del grado de novedad para el consumidor (Figura 8.4).

FIGURA 8.4  
TIPOLÓGÍAS DE NUEVOS PRODUCTOS



Atendiendo a la naturaleza de la idea se puede hablar de *innovación de dominante tecnológica* y de *innovación de dominante comercial*. El primer tipo de innovación descansa en las características físicas del producto, ya sea en la utilización de un nuevo componente, de una nueva materia prima, del reacondicionamiento de sistemas complejos, etc.; y nace, esencialmente, en el laboratorio o en el departamento de I+D. Por su parte, la innovación de dominante comercial o de marketing se apoya en las actividades ligadas al proceso de comercialización –presentación, distribución y comunicación– de un producto o de un servicio.

Una segunda clasificación pone el acento en la intensidad de la innovación que resulta de la novedad del concepto de producto y de la tecnología sobre la cual reposa su realización. Esta clasificación permite establecer una distinción entre *innovación radical o de ruptura* e *innovación incremental o relativa*. Es evidente que cuanto más nuevos sean ambos (el concepto y la tecnología), más elevado será el grado de innovación y más grande será el riesgo.

Finalmente, atendiendo al grado de novedad del producto para el consumidor, cabe hablar de *innovación continua*, cuando conlleva un cambio mínimo en

los patrones de consumo establecidos; *innovación continua dinámicamente*, cuando produce cambios destacables sobre los patrones de consumo o uso establecidos, y finalmente, de *innovación discontinua*, cuando su utilización requiere un nuevo patrón de consumo y un nuevo aprendizaje.

Las clasificaciones citadas no son excluyentes. Por ejemplo, la adquisición de sellos a través de Internet es una innovación de dominante comercial, relativa y continua dinámicamente. La mirilla electrónica con una microcámara de televisión es una innovación de dominante tecnológica, relativa y continua. La calificación de la innovación de la empresa dentro una de las tipologías ayudará a establecer el programa de acción con el que tiene que enfrentarse al mercado para convertir ese nuevo producto en un éxito.

## 2. Determinantes del éxito de los nuevos productos

Según un estudio de la PDMA (Adams-Bigelow, 2005), el porcentaje de nuevos productos que logran éxito en el mercado es de 56,8%, lo que apenas supone mejora sobre el 55,9% obtenido en el estudio de Hustad (1996). Respecto al porcentaje de ventas procedentes de los nuevos productos lanzados al mercado en los últimos 5 años, los datos correspondientes a ambos estudios son de 27,9% y 30,1% en Hustad (1996) y Adams-Bigelow (2005), respectivamente. La tendencia de sendas magnitudes es la deseada, aunque experimentan un incremento más lento de lo esperado. En consecuencia, no debería decaer el interés en el estudio de los factores determinantes del éxito de los nuevos productos (ver Molina y Munuera, 2009 a y b).

Tras una revisión de la abundante literatura identificamos seis conjuntos de aspectos cruciales para el éxito de las actividades de innovación de producto (Figura 8.5). Estos aspectos no son directamente comparables por estar relacionados con diferentes niveles de la empresa. En un primer nivel, la forma en la cual una empresa es dirigida, la estructura organizativa y la estrategia son elementos fundamentales en la configuración del escenario en el que se va a producir el desarrollo y pueden tener un profundo efecto sobre los resultados de los programas de desarrollo. En un segundo nivel, el éxito o fracaso de un proyecto depende del proceso seguido para su desarrollo, de las personas a las que se les ha encomendado y de los flujos de información utilizados.

FIGURA 8.5  
**FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS**



Fuente: Elaborado a partir de Craig y Hart (1992), Montoya-Weiss y Calantone (1994) y Henard y Szymansky (2001).

## Estrategia

La actividad de desarrollo de nuevos productos ha de estar guiada por los objetivos corporativos, esto es, la estrategia de desarrollo tiene que clarificar las prioridades de tal forma que se asegure que los proyectos emprendidos son centrales para el logro de la estrategia corporativa (Cooper y Kleinschmidt, 1995). Aún cuando el producto cubra una necesidad no satisfecha y su calidad sea la adecuada, puede fracasar por su inadecuación a la estrategia de la empresa. Garantizado el ajuste a los objetivos de la organización, es primordial la consideración de los siguientes aspectos clave en la definición de la estrategia de desarrollo:

- El énfasis en el equilibrio entre las orientaciones tecnológica y de marketing, es decir, el compromiso en el desarrollo de productos avanzados tecnológicamente que aporten un valor superior para el consumidor.
- La búsqueda de un producto superior o diferenciado. La superioridad de un producto es un concepto subjetivo y multidimensional, pero puede sinteti-

zarse en los siguientes elementos: excelencia técnica, calidad, exclusividad, novedad y atractivo (Cuadro 8.1).

- El logro de sinergias con las actividades existentes en la empresa.
- La creación de un clima de aceptación del riesgo. La búsqueda de productos novedosos debe acompañarse de la aceptación de que algunos proyectos pueden fracasar. Además es conveniente pero especialmente arriesgado lograr llegar rápido al mercado y con una alta calidad del nuevo producto (Carbonell y Rodríguez, 2010 y Rodríguez *et al.*, 2011).

CUADRO 8.1

### EL SILESTONE: UN INVENTO ESPAÑOL QUE CONQUISTA LAS COCINAS DEL MUNDO

De carácter familiar y capital español, una empresa almeriense, hoy el Grupo Cosentino, empezó a gestarse en los años cuarenta de la mano de Eduardo y Eduarda Cosentino a través de la explotación de mármoles de Macael (del mismo lugar que provienen los de la Alhambra de Granada o la Mezquita de Córdoba). En los setenta la segunda generación constituye Cosentino, S.A., con 17 trabajadores, y empiezan a suministrar material para la Costa del Sol y hacen sus primeras operaciones de exportación. Pero Francisco Martínez-Cosentino sabía que para seguir creciendo había que producir algo más que el «Blanco Macael», y a comienzos de los noventa desarrolló, junto a su hermano Eduardo, un nuevo producto basado, no en el mármol sino en el cuarzo: era el Silestone. Este nuevo material tenía todos los ingredientes para conquistar a arquitectos y decoradores: resistencia, fácil limpieza y adaptabilidad. Tras 17 años (2007) posee una facturación de 370 mill. de € (el 70% es exportado), da empleo a 2.059 trabajadores y triunfa en mercados tan competitivos como el norteamericano (EE.UU. y Canadá), al que destina el 62% de su producción. Posee 8 filiales con plantas de almacenaje y distribución en EE.UU., Holanda, Brasil, Reino Unido, Alemania, Suecia, Portugal e Italia, y tiene acuerdos con distribuidores de más de 50 países.

Al margen de la visión de su fundador y sus sucesores, de la internacionalización, de su alto compromiso medioambiental y del desarrollo de los lugares donde están emplazadas sus actividades, su secreto ha sido no dejar de innovar. Durante los años 2003-2006 ha invertido 65 mill. de € en I+D y ha gestado productos realmente innovadores, como «Silestone» y «Silestone Antibacterias», que están conquistando las cocinas de todo el mundo a través de una adaptación a los gustos y culturas de los clientes.

*Fuente:* Infoempleo.com (11 de marzo de 2007) y materiales de la empresa Cosentino.

## Dirección

Los resultados obtenidos en la literatura sobre la importancia del apoyo de la alta dirección para el éxito de los nuevos productos son controvertidos, en el sentido de que no faltan trabajos en los que se detecta que un alto nivel de implicación y las elevadas inversiones ya realizadas en el desarrollo entorpecen la necesaria objetividad de los directivos, lo que puede ser la razón del fracaso de algunos nuevos productos. Quizás el comportamiento óptimo esté en lograr un punto intermedio entre la ausencia de intervención y el entrometimiento.

Lo que si parece un factor de éxito más claro es la elección de una orientación directiva equilibrada, que combine tanto el compromiso técnico como el comercial. Finalmente, uno de los roles más importantes que puede jugar la alta dirección para lograr el éxito es crear una cultura favorable a la innovación en el conjunto de la empresa, es decir, más allá del propio grupo de personas implicado directamente en las actividades de desarrollo, lo que en algunos casos puede suponer un cambio realmente importante.

### **Estructura organizativa**

La estructura organizativa adoptada por la empresa está relacionada con la capacidad para conectar con el mercado y, ya que esta proximidad al mercado es un determinante del éxito de un nuevo producto, la estructura organizativa puede considerarse un asunto clave para el éxito. Rothwell y Whiston (1990) invocan un estilo orgánico de estructura (frente al estilo mecanicista), que reúna los siguientes rasgos:

- Participativa e informal.
- Libre de reglas rígidas, es decir, flexible respecto a los cambios en las necesidades.
- Facilitadora de la comunicación cara a cara y del flujo de la información tanto en sentido ascendente como descendente.
- Abierta a las ideas externas.

### **Proceso**

El proceso de desarrollo de nuevos productos comprende un conjunto de etapas de seguimiento recomendado para todos los proyectos. Ahora bien, la ejecución secuencial de cada etapa puede incrementar el tiempo de desarrollo y conducir a un retraso en la introducción del producto. La gestión de las etapas en paralelo puede ser una solución para recortar el tiempo, solución que la empresa debe evaluar a la luz de los riesgos que asume.

Respecto a la importancia de las diferentes actividades, cabe señalar la existencia de una ingente literatura en la que se demanda una mayor atención a la investigación del mercado. Esta actividad puede ser menos importante en el caso de innovaciones radicales (en las que preferentemente se opta por la impli-

cación directa del consumidor en el proceso antes que por la investigación de mercados convencional), pero tal tipo de innovaciones son minoritarias en la cifra final de nuevos productos lanzados al mercado.

## Personal

La coordinación interfuncional del personal implicado en el desarrollo ha sido identificada en diferentes estudios como el principal factor determinante del éxito de los nuevos productos. A pesar de que la integración de todas las funciones es relevante para el éxito, una atención especial merece el interfaz entre marketing e I+D. Souder (1988) destaca los siguientes elementos como determinantes para lograr esta integración:

- Hacer consciente al personal de que es natural que existan problemas derivados de los contactos entre I+D y marketing y transmitir la idea de que hay que ser sensible a la falta de sintonía entre las dos funciones.
- Equiparar en importancia a ambas funciones.
- Reforzar la cooperación entre ambas áreas.
- Estimular la comunicación.
- Crear equipos donde las dos funciones estén bien representadas.
- Resolver los problemas tan pronto como sea posible.
- Evitar la complacencia; un poco de desarmonía puede ser bueno.

En todo caso, desde hace algún tiempo diversos autores vienen sugiriendo que las relaciones entre los departamentos implicados y el de las personas involucradas en el desarrollo deben establecerse de forma diferente en función de las circunstancias que acompañan cada situación (Rodríguez *et al.*, 2010). Según Griffin y Hauser (1996) las dimensiones situacionales, estructurales y de proceso determinan el nivel de interacción requerido entre las funciones de marketing e I+D. Por ejemplo, en las primeras fases del proceso de desarrollo debería ser mayor.

## Información

La idea de que la reducción de la incertidumbre es el principal objetivo de las actividades de desarrollo de un nuevo producto ha sido reiterada a través de la

literatura. El proceso de recogida y disseminación de la información relativa al proceso, tanto de *inputs* técnicos como comerciales, así como la toma de decisiones basada en esa información, ayuda a la reducción de la incertidumbre. Realmente, esa información es la base en la realización de los diversos controles durante el proceso de desarrollo. En orden a reducir la incertidumbre no es suficiente que la información sea procesada en el seno del proyecto, sino que debe ser transferida a todas las funciones empresariales. Una transferencia eficiente de información entre funciones refuerza la comunicación.

Para cerrar este apartado sobre los determinantes del éxito de los nuevos productos, presentamos en el Cuadro 8.2 una serie de circunstancias que acaecen con frecuencia en las empresas y que deben ser superadas para tener éxito en el proceso de innovación.

CUADRO 8.2  
**FRENOS A LA INNOVACIÓN**

- La empresa sufre el síndrome de «no inventado aquí».
- La mentalidad de «siempre lo hemos hecho así» domina el proceso de toma de decisiones.
- Los fracasos se castigan socialmente.
- La estructura de poder se apoya en el *statu quo* y se resiste al cambio.
- La dirección cree que apoyar la innovación es reducir la eficacia y no es más que una pérdida.
- Las medidas y recompensas apoyan el enfoque de eficiencia a corto plazo.
- Las innovaciones están financiadas en base a los parámetros financieros, casi por completo.
- Hay una falta de compromiso tangible en la innovación por parte de la alta dirección.
- Los innovadores son ignorados o recompensados de manera injusta.
- Las ideas no tienen dónde ir.
- La innovación es tratada como si fuera un acto discreto y no una actividad diaria.

Fuente: Dávila *et al.* (2006).

### 3. El proceso de desarrollo de nuevos productos

La innovación de producto es difícil, costosa y arriesgada (Cuadro 8.3). Para amortiguar los riesgos que le son propios es conveniente establecer un proceso de desarrollo formalizado y sistematizado. Así se reconoce en la práctica totalidad de las múltiples investigaciones centradas en determinar cuales son los factores que influyen en el éxito de los nuevos productos. De hecho, según Kahn *et al.* (2005) un 80% de las empresas tienen sus procesos de desarrollo de nuevos productos formalizados.

### CUADRO 8.3 LOS RETOS DEL DESARROLLO DE PRODUCTOS

Es difícil desarrollar productos exitosos. Pocas compañías tienen aciertos rotundos en más de la mitad de los intentos. Algunas de las características que hacen desafiante el desarrollo del producto son las siguientes:

- **Equilibrio.** Se puede hacer un avión más ligero, pero esta acción probablemente incrementará el coste de producción. Uno de los aspectos más difíciles del desarrollo del producto es reconocer, entender y administrar dichos equilibrios, de tal forma que aumente al máximo el éxito del producto.
- **Dinámica.** Las tecnologías mejoran, las preferencias de los clientes evolucionan, los competidores introducen nuevos productos y el ambiente macroeconómico cambia. La toma de decisiones en un ambiente de constantes cambios es una tarea arriesgada.
- **Detalles.** La elección entre utilizar tornillos o grapas de presión en la caja de una computadora puede tener implicaciones económicas de millones de €. El desarrollo de un producto con una complejidad modesta, puede requerir miles de esas decisiones.
- **Presión de tiempo.** Cualquiera de estas dificultades podría ser fácilmente manejable por sí misma si se cuenta con tiempo, pero las decisiones en el desarrollo del producto por lo general se hacen rápidamente y sin la información completa.
- **Economía.** Crear, producir y comercializar un nuevo producto requiere una gran inversión. Para lograr una recuperación razonable de esta inversión, el producto resultante debe ser atractivo para los clientes y asequible el costo de su producción.

Para muchas personas, el desarrollo del producto es interesante precisamente porque es desafiante. Para otras, hay diversos atributos intrínsecos que también contribuyen al logro de esta atracción:

- **Creación.** El proceso de desarrollo del producto comienza con una idea y termina con la producción de un artefacto físico. Cuando ambos se ven desde su totalidad y al nivel de actividades individuales, el proceso de desarrollo del producto es intensamente creativo.
- **Satisfacción de las necesidades sociales e individuales.** Todos los productos están destinados a satisfacer las necesidades de cierta índole. Las personas interesadas podrán encontrar ayudas institucionales para desarrollar nuevos productos.
- **Diversidad del equipo.** El desarrollo exitoso requiere muchas habilidades y talentos diferentes. Como resultado, los equipos de desarrollo involucran a personas con una diferente capacitación, experiencia, perspectivas y personalidades.
- **Espíritu de equipo.** Los equipos de desarrollo del producto con frecuencia están sumamente motivados, son grupos cooperativos. Estos equipos concentran su energía colectiva en crear el producto nuevo.

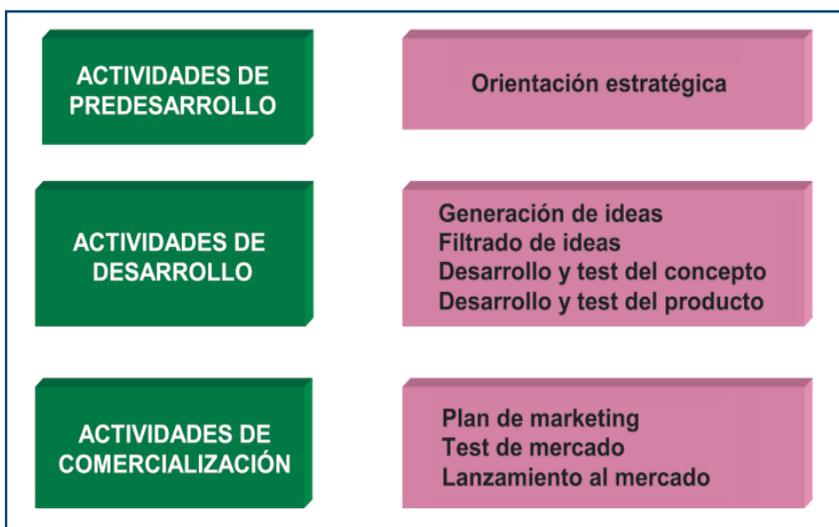
*Fuente:* Ulrich y Eppinger (2004).

La mayoría de los procesos de desarrollo propuestos contemplan similares pasos y establecen la realización de las mismas tareas, sin embargo, la denominación de las etapas y su contenido cambia según el autor que lo narre. En particular, el proceso que estudiaremos en los siguientes apartados es el que se recoge en la Figura 8.6.

La filosofía que subyace en la defensa de este tipo de proceso es que el riesgo y el coste se aminoran gestionando paso a paso la secuencia de actividades. Además mediante este procedimiento se logra que las ideas sean generadas, evaluadas, dirigidas y transformadas finalmente en nuevos productos. Con todo, no debe olvidarse que una cuidadosa realización de proceso de desarrollo de nuevos productos no asegura su éxito. El mejor sistema no puede eliminar por completo el riesgo inherente a cualquier aventura de mercado, aunque sí puede contribuir a reducir la tasa de fracasos facilitando la retirada o modificación del producto en las fases previas a su comercialización y, por tanto, permitiendo una mejor asignación de los recursos invertidos en su desarrollo.

FIGURA 8.6

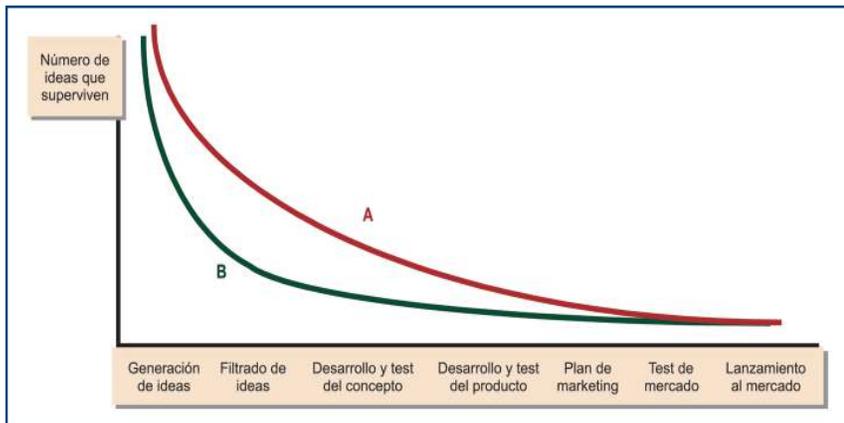
### ETAPAS DEL PROCESO DE DESARROLLO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS



La denominada curva de mortalidad de las nuevas ideas puede ayudar a entender la afirmación anterior. La Figura 8.7 muestra dos curvas con diferentes tasas de mortalidad. La curva A se caracteriza porque una buena cantidad de nuevas ideas pasan a las siguientes etapas del desarrollo, aunque finalmente no llegan a convertirse en productos lanzados al mercado. Esto supone que una significativa parte de los recursos son empleados en el desarrollo y evaluación de ideas que finalmente no van a convertirse en productos comercializados. Además, los recursos disponibles y el tiempo deben ser repartidos entre un mayor número de proyectos, lo que merma la cantidad destinada a cada uno de ellos y alarga su tiempo de desarrollo. La curva B, sin embargo, se caracteriza por una

selección más estricta de las ideas en las primeras fases del proceso, de tal forma que su tasa de mortalidad es mayor. Esta segunda forma de proceder supone un claro ahorro en costes puesto que se eliminan una buena parte de las ideas en las fases tempranas del desarrollo. Ahora bien, en su contra pesa la circunstancia de que algunas ideas con potencial suficiente para convertirse en un producto rentable han podido ser rechazadas por un exceso de cautela. La empresa debe determinar el enfoque de trabajo más adecuado dependiendo, entre otros factores, del coste que supone el desarrollo físico de ese producto.

FIGURA 8.7  
CURVA DE MORTALIDAD DE LAS NUEVAS IDEAS



Fuente: Booz, Allen y Hamilton (1982).

## 4. Etapas de desarrollo

### 4.1. Orientación estratégica para el desarrollo de nuevos productos

Antes de desarrollar un nuevo producto la empresa debe plantearse la necesidad, la justificación y la lógica de su creación. Es decir, previo inicio de las actividades de desarrollo, se debe definir la orientación estratégica que guiará todo el proceso. Entendemos por orientación estratégica para el desarrollo de nuevos productos el conjunto de objetivos y políticas empresariales establecidos para pilotar su realización. Es aconsejable que en la definición de la estrategia para el desarrollo de un nuevo producto se haga constar:

- Los objetivos para el nuevo producto.
- Las tecnologías y los mercados implicados en el desarrollo del producto.
- El equilibrio relativo que se busca entre liderazgo tecnológico y de mercado.
- El grado de novedad que supondrá el desarrollo y, como consecuencia, el nivel de riesgo aceptado.
- La fuente de ventaja competitiva del producto que se quiere desarrollar.

De forma sintética, la base de la orientación estratégica debe estar asentada sobre el grado de novedad del mercado y de la tecnología. Este grado de novedad marcará la magnitud del esfuerzo requerido y de los aspectos organizativos implicados en el proyecto.

En general, conocer estas directrices generales ayudará a enfocar los esfuerzos del desarrollo. Es probable que los equipos dispongan de una gran cantidad de ideas sobre productos potenciales. Pero, si no existe una línea estratégica marcada, parte de los esfuerzos se centrarán en el desarrollo de ideas que no se ajustan a lo buscado por la dirección de la empresa. Fijar claramente la estrategia desde un primer momento permite que el equipo trabaje más rápido, por cuanto no se precisará de un reenfoque del proyecto porque no cae dentro de la frontera de la estrategia corporativa.

En los últimos años, un vasto número de trabajos mencionan la necesidad de que el desarrollo de un nuevo producto sea guiado por los objetivos corporativos establecidos. Resaltan, todos ellos, que el desarrollo de nuevos productos es una actividad inserta en las actividades de planificación de la empresa, aunque no por ello ha de dejar de ser creativa. En este sentido, Crawford (1994) señala que, independientemente de la necesidad de especificar el enfoque para la estrategia de nuevos productos, no hay que olvidar que la creatividad es un elemento esencial de ésta. Según esta autora la estrategia de nuevos productos debe ser una combinación de creatividad y enfoque.

## 4.2. Generación de ideas

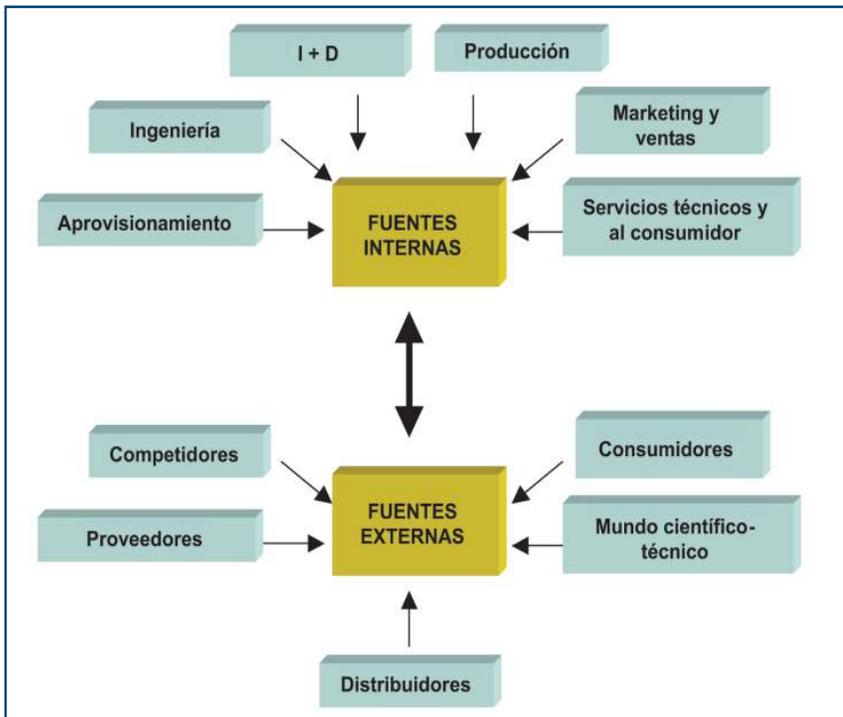
Esta fase se corresponde con la búsqueda de ideas sobre nuevos productos que respondan a la orientación estratégica establecida por la empresa. Cualquier idea generada no debe entrar directamente a formar parte del conjunto de ideas que deben saltar a la fase de filtrado; sólo deberían pasar aquellas que caen dentro de los límites que ha establecido la empresa en la estrategia para el nuevo

producto. El objetivo de esta fase del proceso de desarrollo es, por tanto, construir un cuerpo de ideas inicialmente aceptables que puedan ser utilizadas para dar continuidad al proyecto.

La capacidad para concebir ideas sobre nuevos productos se halla ampliamente difundida dentro de la empresa (Figura 8.8). En un entorno fuertemente competitivo ninguna empresa puede prescindir de su capacidad interna para generar ideas, ni tampoco de la que puede fluir a la empresa procedente del exterior.

Según el estudio realizado por Pavia (1991), las discusiones informales entre el personal de la empresa y los encuentros interdepartamentales son métodos considerados vitales para la generación de ideas (en el Cuadro 8.4 se amplía la información sobre la procedencia de las nuevas ideas). Obsérvese el dominio de las técnicas poco estructuradas, como los contactos informales entre los miembros de la empresa, frente a técnicas más estructuradas, como el *brainstorming*, la sinéctica, la analogía o el análisis de atributos (que ni siquiera se mencionan)

FIGURA 8.8  
FUENTES DE IDEAS SOBRE NUEVOS PRODUCTOS



Fuente: Baker y Hart (1998).

o la investigación de mercados (escasamente citada). Los resultados del trabajo de McGinness (1990), en el que se examinan 34 procesos de búsqueda de ideas de nueve empresas industriales grandes, revelan que una gran mayoría de las ideas surgen de forma no planificada, es decir, son el resultado del esfuerzo voluntario de determinados individuos. En suma, pese al mayor peso que la generación de ideas por métodos estructurados tiene en los manuales sobre desarrollo de nuevos productos, la realidad indica que su uso es escaso.

La etapa de generación de ideas no siempre recibe la suficiente atención. Pocas empresas tienen formalizado un procedimiento de generación, recogida y evaluación de ideas y asignada la responsabilidad a alguna unidad organizativa; una sección, por ejemplo. Sin embargo, sean cuales sean las fuentes de ideas, son fruto de una predisposición empresarial hacia la creatividad e innovación y, de forma especial, de la capacidad de la empresa para organizar, planificar y estimular la búsqueda y recogida de información, asignando para ello los recursos apropiados.

CUADRO 8.4  
PROCEDENCIA DE LAS IDEAS SOBRE NUEVOS PRODUCTOS

PROCEDENCIA	% DE ENCUESTADOS QUE LA CONSIDERAN IMPORTANTE
• Discusiones informales entre el personal.	79%
• Encuentros entre el personal de marketing e I+D para el desarrollo.	63%
• Asistencia a ferias, demostraciones y conferencias.	47%
• Formación y entrenamiento de los empleados.	40%
• Bases de datos de contactos con los consumidores.	36%
• El plan estratégico.	36%
• Revisiones sistemáticas de información sobre avances tecnológicos.	34%
• Discusiones con otras empresas.	28%
• Investigación de mercados.	17%

Fuente: Pavia (1991).

### 4.3. Filtrado de ideas

La etapa de filtrado o cribado tiene como finalidad principal evaluar el potencial de éxito de las nuevas ideas. Para ello se deben realizar estudios rápidos y de coste moderado que han de servir para reducir su número. Los criterios estratégicos, relacionados con los objetivos corporativos, es decir, con la orien-

tación estratégica de la política de nuevos productos, serán el primer filtro para determinar la validez de la idea. Amén de los criterios estratégicos, en la Figura 8.9 se recogen algunos de los criterios de marketing, de I+D y financieros más pertinentes para el filtrado de ideas. Para la evaluación de las ideas conforme a estos criterios se puede acudir tanto a los juicios de la dirección como a los consumidores. Los juicios de la dirección se centrarán en los criterios estratégicos, de I+D y financieros, mientras que las evaluaciones de los consumidores versarán sobre el potencial de mercado del producto.

Cualquiera de las estimaciones que se realizan durante el proceso de desarrollo, encaminadas a determinar el potencial de éxito del nuevo producto, tienen que convivir con la incertidumbre derivada de la disponibilidad de información incompleta e inexacta. Esto es particularmente cierto en la etapa de filtrado de ideas. En esta etapa aún no se han precisado las especificaciones sobre el producto, los materiales que lo compondrán no se conocen con exactitud y el potencial del mercado es más una cuestión de intuición que de medida. Es, por tanto, tentador presentar esta etapa como poco útil. Sin embargo, a menos que la dirección cuente con recursos ilimitados, se verá obligada a seleccionar entre las ideas emergentes aquellas con mayor potencial en orden a dotarlas de los recursos y del apoyo necesario para su desarrollo.

FIGURA 8.9

### CRITERIOS PARA EL FILTRADO DE IDEAS SOBRE NUEVOS PRODUCTOS



En la etapa de cribado se deben evitar dos tipos de errores, por un lado, eliminar, por un exceso de conservadurismo, ideas con un notable potencial de rentabilidad pero con un alto riesgo y, por otro, permitir que ideas con un pobre potencial de éxito, pero viables con una baja inversión, pasen a otras fases (Figura 8.10). La importancia atribuida a cada tipo de error depende en buena parte de los costes que supone el desarrollo de ese producto y del grado de riesgo asumible por la empresa.

De las dos decisiones erróneas en las que se puede incurrir (A y B), parece que la eliminación de un producto que puede ser exitoso es la menos mala (A) porque, aunque no se gana nada con ello, tampoco se pierde. Sin embargo, el desarrollo de un producto que fracasará no solo supone una pérdida de la inversión, sino que puede tener también un impacto interno (eclipsar la oportunidad de invertir en un proyecto más exitoso) y externo (pérdida de reputación de mercado) negativo.

No obstante, existen mercados en los cuales, dado el clima competitivo y tecnológico imperante, es mejor evitar el riesgo asociado a la decisión A que a la B. Por ejemplo, en muchas industrias de alta tecnología, la decisión de eliminar un producto con potencial de éxito puede ser desastrosa desde el momento en que la tecnología se vuelve obsoleta muy rápidamente y el adelanto de un com-

FIGURA 8.10  
ERRORES Y RIESGOS EN EL FILTRADO DE IDEAS



Fuente: Baker y Hart (1998).

petidor puede traducirse en una pérdida de posición competitiva difícilmente recuperable si los cambios del mercado se suceden con extrema rapidez. En otros casos, el coste de desarrollo de la idea no es muy alto (por ejemplo, el desarrollo de un nuevo sabor en una empresa fabricante de *snacks*), por lo que no es muy gravoso para la empresa tratar de evitar errores tipo A.

Que una idea supere esta fase indica que es compatible con los objetivos y recursos de la empresa y con las condiciones del mercado. Una idea atractiva constituye el punto de partida del desarrollo del concepto de producto.

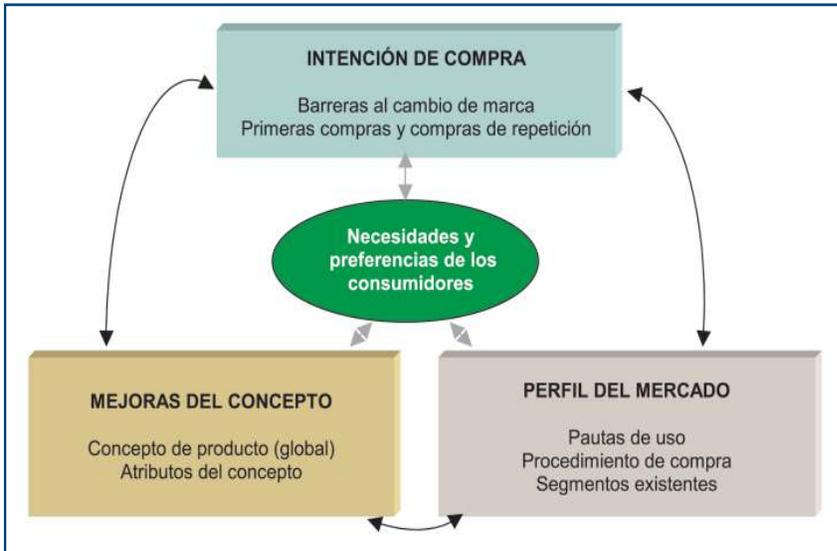
#### 4.4. Desarrollo y test del concepto

Las ideas atractivas deben refinarse antes de convertirse en conceptos de producto. A efectos de una mayor precisión, podemos distinguir entre una *idea de producto*, un *concepto de producto* y una *imagen de producto*. La idea es un bosquejo de un producto que la empresa podría ofrecer al mercado; el concepto, una versión más elaborada de la idea expresada en términos verbales o gráficos que sean comprensibles por los consumidores, y la imagen, la visión que los consumidores se forman del producto potencial (que puede coincidir o no con el concepto de producto que quiere trasladar la empresa al mercado). De una idea pueden salir varios conceptos alternativos según a qué público objetivo se dirija, qué beneficios básicos ofrezca, con qué categoría de producto se quiera identificar o en qué momento o de qué modo deba consumirse.

Definimos el concepto de producto como una descripción detallada de las características del producto, sus posibles usos y los beneficios que se pueden obtener de él en términos que los consumidores comprendan. Es por ello que la definición del concepto de producto suele hacerse con relación a otros productos que satisfacen necesidades similares.

Una vez definido el concepto se procederá a realizar un test con el que se tratará de conocer la reacción de los consumidores potenciales al mismo. En particular, con este test se pretende evaluar la intención de compra, identificar posibles mejoras del concepto y determinar el perfil del mercado (Figura 8.11). La relativa importancia de cada uno de estos propósitos influirá en el tipo de test de concepto que se realice.

FIGURA 8.11  
PROPÓSITOS DEL TEST DE CONCEPTO



**Intención de compra.** La forma más frecuente de evaluar la intención de compra es proporcionar una descripción del producto y pedir al encuestado que señale una de las siguientes opciones:

Definitivamente no compraré	Probablemente no compraré	Podría o no comprar	Probablemente compraré	Definitivamente compraré
-----------------------------	---------------------------	---------------------	------------------------	--------------------------

Las dos últimas casillas son las que se utilizan para determinar el potencial del concepto. Se espera que un test de concepto reciba entre un 80% y un 90% de respuestas en las dos últimas casillas para seguir trabajando sobre él. Además, el porcentaje estimado se debería corregir teniendo en cuenta los resultados de otros tests de concepto comparables, el nivel de conocimiento del consumidor de esa categoría, el nivel de distribución previsto para el producto y el esfuerzo promocional.

Si la decisión es de no comprar, se puede recabar información sobre si es la existencia de barreras o costes de cambio entre marcas la razón de ello. En los productos de compra frecuente, la información sobre la primera compra o intención de probar el producto se debe completar con una evaluación de la repetición de la compra.

**Mejoras del concepto.** Puesto que los encuestados van a ser preguntados por el concepto, la empresa va a disponer de una valiosa información para ajustarlo a los deseos del consumidor. Las cuestiones sobre el concepto que se deben someter a consideración son las relativas a su carácter único, su credibilidad, la habilidad para satisfacer las necesidades del consumidor, el interés y el valor. La opinión del encuestado sobre estas características del concepto pueden ser las razones de su mayor o menor intención de compra. Frente al test de producto, mucho menos flexible, el concepto se puede retestar con relativa facilidad para constatar si algún cambio encaminado a su mejora incrementa la intención de compra.

**Perfil del mercado.** El tercer gran propósito del test del concepto es evaluar las características tanto de los potenciales compradores como de los no compradores. A un nivel elemental, esto supone recoger información demográfica y psicográfica, además de información sobre las pautas de uso del producto y los procedimientos de compra. Esta clase de información ayuda a interpretar los datos sobre la intención de compra, puede conducir a un refinamiento del concepto bajo desarrollo y aporta a la empresa información preliminar sobre el mercado objetivo y el posicionamiento, útil para la elaboración de un plan de marketing para el futuro producto.

Una vez que los objetivos del test han sido establecidos, el siguiente paso es definir cómo se va a presentar el concepto a los consumidores. Las formas más utilizadas son la descripción verbal, el dibujo, la fotografía, la historieta y la maqueta. Una combinación de algunas de estas técnicas, por ejemplo, una descripción verbal y un dibujo, puede ayudar a aprovechar las ventajas mutuas de las formas usadas en conjunción.

Respecto al método de recogida de datos, cabe optar por un enfoque cualitativo o cuantitativo. Los procedimientos cualitativos como, por ejemplo, la entrevista en profundidad, son particularmente adecuados para refinar el concepto. En general, un enfoque cualitativo da a los encuestados la libertad y el tiempo para expresarse sin que tengan que forzar la respuesta para determinadas preguntas, como ocurre en algunos enfoques cuantitativos. Sin embargo, la recogida de información cualitativa precisa de investigadores habilidosos y bien entrenados para evitar los fallos de interpretación. Además, el tiempo de dedicación que exige cada consumidor eclipsa la posibilidad de investigar grandes muestras, lo cual constituye un problema cuando el principal objetivo que se ha establecido para el test es determinar la intención de compra e identificar el perfil del encuestado.

Técnicas cuantitativas, como la encuesta, son menos intensivas y, por tanto, pueden ser utilizadas a mayor escala, con la lógica consecuencia de que los datos resultantes son más fácilmente generalizables. Sin embargo, si consideramos que el test de concepto es una evaluación de las actitudes, las percepciones e intenciones, es inevitable concluir que la explicación del consumidor tiene una gran importancia. De ahí que sea dudosa la utilidad de las técnicas tradicionales, como la encuesta postal o telefónica, donde la tasa de respuesta a las preguntas abiertas es especialmente reducida. En el caso de elegir los datos cuantitativos, la entrevista personal estructurada parece el método más adecuado.

Finalmente, una decisión relevante en el contexto del test del concepto es la relativa a su configuración como monádico o comparativo.

- De un test que supone la evaluación de un grupo de conceptos alternativos, diremos que es monádico si se utilizan diferentes grupos de consumidores para testar cada concepto. Una vez concluida la recogida de datos se hará una comparación entre los resultados obtenidos para las diferentes muestras. Para que esta comparación posterior resulte de utilidad es necesario que los grupos de consumidores sean perfectamente homogéneos, de tal forma que se pueda determinar con seguridad que las diferencias encontradas entre los grupos no son debidas a sus características sino a los conceptos testados. El principal argumento a favor del test monádico es que captura mejor la realidad porque, enfrentados a una situación de compra, los consumidores comparan mentalmente los productos. La gran desventaja, sin embargo, es que es difícil encontrar grupos homogéneos por lo que siempre cabrán dudas sobre si las diferencias en las valoraciones son debidas al grupo o al concepto.
- Usar la misma muestra de consumidores para testar conceptos alternativos resuelve este problema. Esta forma de ejecutar el test de concepto se denomina comparativo. Con este proceder, el mismo grupo de consumidores es preguntado por los diferentes conceptos. Se pueden utilizar varios grupos de personas para determinar la fiabilidad de los resultados. Obviamente, utilizando este enfoque las diferencias obtenidas en el test deben ser atribuidas al concepto, no al grupo de consumidores que lo evalúan.

En cualquier caso, los tests o pruebas de concepto tienen sus limitaciones, ya que se trata de obtener opiniones de algo que todavía no tiene existencia real. Es particularmente difícil conseguir resultados fiables para productos muy novedosos. Normalmente se obtienen buenas predicciones sobre la primera prueba del nuevo producto pero no así sobre las potenciales compras futuras. En general, los entrevistados tienden a sobrestimar la intención de compra.

## 4.5. Desarrollo y test del producto

Si el test de concepto es positivo, se procederá a la fabricación de una primera versión o prototipo. Hasta aquí el producto era sólo una descripción y ahora pasa a convertirse en una realidad. En este punto, los costes del desarrollo comienzan a incrementarse explosivamente; es una etapa que requiere de una inversión tal que empuje los costes de las anteriores. Véase, si no, en el Cuadro 8.5 el ejemplo del mercado del automóvil y la trascendencia económica que tiene dar por superada esta etapa, y todo ello a pesar de no tratarse propiamente de un nuevo producto, sino de una modificación.

CUADRO 8.5  
DEL BOCETO A LA CALLE. ASÍ SE HACE UN COCHE

***El pliego de condiciones. Una tormenta de ideas para definir cómo deberá ser el nuevo modelo.***

La empresa asigna especialistas de cada disciplina para formar los equipos que desarrollarán el próximo modelo de coche. En total pueden participar más de 200 personas y elaborar más de 20 propuestas. En esta fase se define el tamaño, la línea, la capacidad interior, la mecánica e incluso las mejoras de mantenimiento. Una vez establecido el pliego de condiciones, los diseñadores elaboran los bocetos iniciales. Simultáneamente, cada equipo empieza a desarrollar las propuestas que serán analizadas en común.

***La primera maqueta. Los diseñadores reflejan el pliego de condiciones en arcilla.*** Esta primera maqueta presenta ya las líneas básicas y es una aproximación a la imagen del futuro modelo. Al mismo tiempo se utilizan programas informáticos de simulación para generar versiones virtuales en tres dimensiones.

***Pruebas virtuales. Las imágenes simuladas en ordenador permiten avanzar más rápido.*** Con los nuevos programas se puede definir la estructura del chasis, los espacios interiores e incluso se ponen a prueba la resistencia, la sonoridad y las vibraciones. Los diseñadores pueden ver hasta el efecto de la luz sobre cualquier ángulo del coche.

***La búsqueda de la viabilidad. Se modifican los detalles que han planteado problemas de costes o de fabricación.*** Se realiza una criba que elimina las soluciones innovadoras que resultan muy caras e imposibles de fabricar y se reelaboran los detalles de estilo.

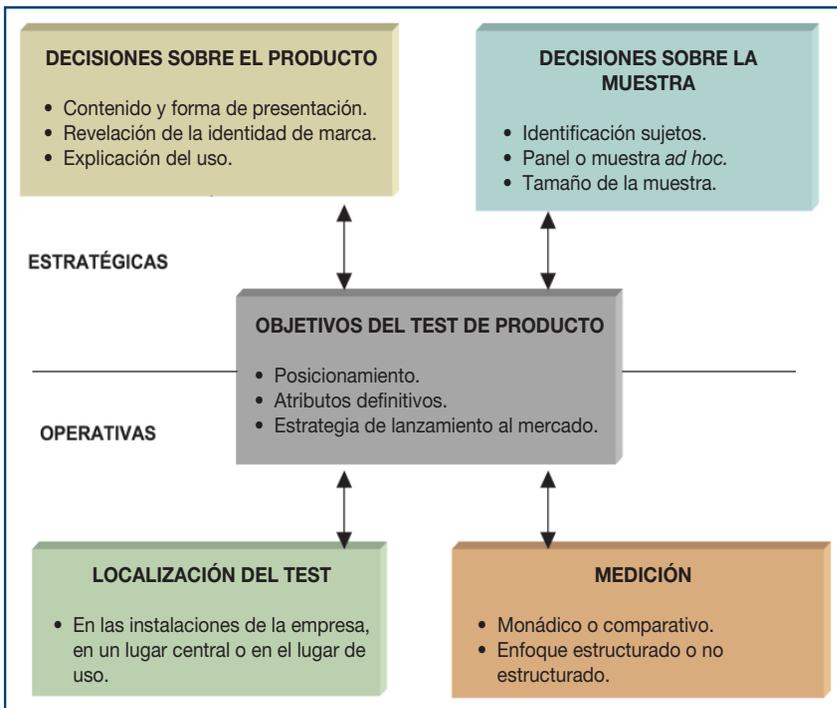
***Comienzan los ensayos. Primeras pruebas en el túnel de viento para pasar luego a las de choque.*** Las maquetas de arcilla se prueban en una escala 1:5 y después en tamaño real 1:1. Así se afina la aerodinámica. Es un momento decisivo ya que hay que crear una cadena piloto de montaje para fabricar prototipos reales y entonces empiezan las pruebas de choque. Los costes se incrementan significativamente.

***Los últimos retoques. Las pruebas de validación realizadas con prototipos de preserie permiten detectar y corregir los últimos fallos.*** Para solucionar cada problema hay un estrecho contacto con la fábrica. La elección de recorridos especialmente duros y variados permite reproducir las condiciones de conducción durante miles de kilómetros.

***La preparación de las fábricas. Las factorías adaptan su maquinaria a las exigencias del nuevo modelo.*** Un coche nuevo exige fabricar los motores y cambiar los moldes de casi todos los elementos de la carrocería, chasis, interior, etc. El nuevo modelo se empieza a fabricar tres meses antes de su lanzamiento. Las cadenas tardarán más de seis meses en alcanzar un buen ritmo de trabajo.

Una vez que se cuenta con el prototipo es esencial testar si se ajusta a las especificaciones iniciales del concepto. En la realización de un test de producto hay que tomar en consideración un conjunto de variables y adoptar una serie de decisiones (tanto de carácter estratégico como operativo) que van a condicionar su validez final (Figura 8.12). La determinación de tales variables y decisiones –concernientes al producto, a la selección de la muestra, a la localización del test y a la medición– debe estar guiada por los objetivos fijados para el test. Con carácter general los objetivos específicos de un test de producto caen dentro de algunas de las siguientes categorías: contribuir al posicionamiento del nuevo producto, ayudar a la selección de sus características o atributos definitivos y orientar la estrategia de lanzamiento al mercado.

FIGURA 8.12

**CONSIDERACIONES Y DECISIONES EN EL DISEÑO DEL TEST DE PRODUCTO**

Fuente: Craig y Hart (1992).

## Decisiones sobre el producto

Si nos centramos en el producto, previo a la ejecución del test hay que decidir sobre el contenido y la forma de la presentación, la identificación o no con su correspondiente marca y el nivel de explicación y supervisión del uso o consumo. Respecto al contenido y forma de presentación, una elección clave es si el test se va a hacer para el mejor de los prototipos desarrollados o para un determinado número de variantes. Una forma de guiarse en la adopción de esta decisión es responder las preguntas que aparecen en el Cuadro 8.6. Cuando la respuesta a estas cuestiones no conduzca a una decisión clara, deben contraponerse, por un lado, el enriquecimiento de la información que supone utilizar múltiples variantes y, por otro, el coste y complejidad de tal elección.

CUADRO 8.6  
PREGUNTAS GUÍA PARA LA ELECCIÓN DEL NÚMERO DE VARIANTES  
OBJETO DEL TEST DE PRODUCTO

PREGUNTA	RESPUESTA	ELECCIÓN ACONSEJADA
• ¿La fase de filtrado de ideas fue muy severa y se eliminaron un gran número de posibilidades?	Sí No	Prototipo único Variantes
• ¿Se realizó un exhaustivo test de concepto?	Sí No	Prototipo único Variantes
• ¿El test de concepto mostró claras preferencias en las dimensiones clave?	Sí No	Prototipo único Variantes
• ¿La fabricación de variantes es muy cara e intensiva en recursos?	Sí No	Prototipo único Variantes
• ¿El mercado objetivo es conocido?	Sí No	Prototipo único Variantes
• ¿El mercado objetivo es heterogéneo?	Sí No	Variantes Prototipo único

Fuente: Baker y Hart (1998).

¿Debe hacerse el test de producto con o sin nombre de marca? No hay una respuesta a esta pregunta óptima para cualquier situación. Pero, si lo que se busca es el realismo, cabe argumentar que la influencia de la marca en un test de producto no es de una importancia diferente a la que puede tener en el punto de venta. Con todo, si el propósito del test está centrado en otros atributos, el ruido creado por la marca –tanto si es positivo como negativo– puede no ser útil. Idealmente, lo adecuado sería hacer el test de ambas formas.

En el test de producto la explicación del uso puede variar desde una ausencia total a una completa instrucción. La complejidad y novedad del producto son variables decisivas en la fijación del nivel de detalle sobre como debe utilizarse el producto. Si no se da ninguna explicación es probable que el encuestado no pueda llegar a comprender los beneficios del producto. Pero, si las explicaciones son exhaustivas, se puede caer en una falta de realismo respecto a la situación real de compra. La mejor alternativa –si no cabe la posibilidad de hacer dos test– es decantarse por la opción intermedia: aportar información similar a la que un potencial consumidor recibe en el momento de la compra.

### Decisiones sobre la muestra

Los sujetos sobre los que puede tener mayor interés testar el producto son: expertos y personal de I+D, consumidores y distribuidores. Se denomina test de laboratorio a aquel que se realiza simultáneamente al desarrollo del prototipo de producto y que tiene por objetivo verificar si responde bien a las especificaciones dadas por los departamentos de I+D y de marketing y a la legislación vigente, y si es competitivo desde el punto de vista técnico. Se realiza normalmente dentro del departamento de ingeniería de la empresa (por lo tanto, el grupo de sujetos sometidos a test son los expertos) y sirve para conocer y valorar aspectos tales como el porcentaje de fallos considerado aceptable, el período de vida útil, la inversión requerida para la fabricación y los costes unitarios de producción.

Además de la opinión de los expertos, es vital tener información procedente de los consumidores y, según la categoría de producto, de los distribuidores. Cuando se plantea un test de producto sobre los consumidores hay que decidir si se va a utilizar un panel o una muestra *ad hoc*, y cuál va a ser su tamaño. Si se opta por un panel, habrá que contactar con una empresa de investigación de mercados y constatar en qué medida ese panel representa al mercado objetivo de la empresa. Los trabajos realizados sobre la influencia que el uso del panel (y, por tanto, de individuos acostumbrados a este tipo de investigaciones) puede tener frente al uso de individuos «frescos» no apuntan a ninguna conclusión relevante.

Finalmente, hay que introducir la consideración relativa al número de individuos. Si se trata de expertos, una pequeña muestra puede ser suficiente. Sin embargo, si los objetivos centrales del test están relacionados, por ejemplo, con la identificación de la mejor política de comunicación, se requerirá de un enfoque de tipo cuantitativo. En tal caso, la muestra no debería situarse por debajo de cien individuos.

### **Localización del test**

Para la realización del test cabe pensar en tres ubicaciones alternativas: las instalaciones de la empresa, un lugar central de la ciudad (centro comercial, hotel, etc.) o el lugar de uso del producto. Las instalaciones de la empresa (un laboratorio, por ejemplo) se utilizan normalmente cuando el test se hace sobre expertos, mientras que la localización en el centro de la ciudad se emplea preferentemente cuando el test se realiza sobre los consumidores. Ambas ubicaciones –si se contraponen con la realización del test en el hogar del encuestado– se caracterizan por facilitar el control de las variables que preferentemente se someten a test, aunque queda dañado el realismo de la situación. La localización en el lugar de uso o consumo es adecuada para productos cuya prueba precisa de una utilización extensiva o un cuidado especial. En todo caso, esta decisión debe tomarse en conjunción con los objetivos del test, los sujetos utilizados, el tamaño de la muestra y el presupuesto disponible, entre otras variables.

### **Medición**

Sobre las cuestiones relativas a la medición, hay dos aspectos particularmente relevantes. El primero es el relativo a si en el test se utiliza un enfoque monádico o un enfoque comparativo. El segundo, si se sigue un enfoque estructurado o se prefiere no estructurado. La respuesta a estas cuestiones para el test de producto es análoga a la dada para el test de concepto, por lo que nos remitimos a lo comentado anteriormente.

Si tras la realización del test de producto se constata que la viabilidad técnica o comercial es imposible, queda, como aspecto positivo del proceso realizado, el conjunto de informaciones que se han generado. Aunque llegados a este punto la mayoría de las empresas encuentran difícil retirar el proyecto por el nivel de compromiso económico y personal que han adquirido, si se ha constatado que el futuro que le espera al producto en el mercado es poco halagüeño, la mejor decisión será el abandono. Al menos se evitará así incurrir en el coste de un segundo error (Cuadro 8.7).

### CUADRO 8.7 EL COSTE DEL ERROR

Hace un tiempo me ocurrió un hecho curioso. Estaba en Madrid y tenía un billete de avión para volar a Barcelona, donde resido. Decidí, pues llevaba algo de equipaje, tomar un taxi. El caso es que tras sólo avanzar unos doscientos metros nos encontramos un fenomenal atasco. Pasaron diez minutos y ni siquiera nos habíamos movido. Empecé a inquietarme por la hora. Entonces, reparé en que la entrada de metro que lleva al aeropuerto de Barajas no está demasiado lejos. Le pregunto al taxista cuánto es el trayecto hasta el aeropuerto. «Unos 18 euros», me dice. «Bien, tome, sus 18 euros. Me voy en metro». El taxista no podía creerlo. Me dijo: «Es la primera vez que me sucede algo así en cuarenta años». «¿El qué?», le pregunté yo. Y me respondió: «Que alguien me pague por un trayecto que no hemos recorrido. Apenas hemos hecho cien metros...». Acto seguido, me metí en el metro y en 15 minutos estaba en el aeropuerto, justo a tiempo de tomar el vuelo que tenía previsto. Dieciocho euros era el precio de mi error. Si me dignaba a dar ese dinero a cambio de nada, con un euro y poco más estaría en el aeropuerto a tiempo de tomar mi vuelo. Si por no querer asumir ese coste me hubiese quedado en el taxi, hubiera pagado los 18 euros igualmente y hubiese perdido el avión que deseaba tomar.

Esta situación no es tan poco habitual. Estamos hablando de algo que nos sucede a todos, casi cada día y en muchos dominios de la vida: trabajo, empresa, profesión, vida personal. Se trata de la errónea contabilización del *coste del error incurrido en el pasado* a la hora de evaluar decisiones futuras.

En el terreno profesional y empresarial, la errónea contabilización del coste del error está a la orden del día. Por ejemplo, muchas empresas deciden no abandonar sus inversiones en productos que no acaban de funcionar, y en los que están perdiendo dinero, por la cantidad acumulada que ya se lleva perdida. «Con todo lo que llevamos gastado, no vamos a detenernos ahora...». Esta frase es absurda. Lo que se ha perdido, se ha perdido ya. ¿Por qué seguir perdiendo? Lo único que cuenta es el futuro. En la contabilización de lo que debe hacerse de ahora en adelante, el pasado no debe incorporarse al cálculo. Nunca. Debe seguirse invirtiendo si se piensa que hay posibilidades de éxito (evaluar sólo el futuro); en caso contrario, hay que abandonar.

Otro ejemplo muy habitual en muchas empresas es que se decidan a lanzar productos al mercado tras haber dedicado mucho dinero a evaluar la conveniente de su lanzamiento o el potencial que puede tener. Se desarrollan conceptos, estudios de mercado, prototipos, pruebas, tiradas limitadas, tests organolépticos... y, llegado el momento, hay que tomar una decisión. Poco importará lo aprendido hasta el momento. Dado todo lo invertido en el desarrollo del producto, se va a lanzar, sí o sí. La decisión de parar un proyecto es a veces muy difícil, dado el gasto que ha supuesto. De nuevo, la decisión debería recaer en las probabilidades de éxito, no en el coste dedicado hasta el momento en el proyecto. Mucha gente piensa que «hacer algo es mejor que no hacer nada». No es cierto. A veces, no hacer nada puede ser más conveniente.

Fuente: F. Trías de Bes, El País Semanal (2006).

# Capítulo 9

## Estrategia de desarrollo de nuevos productos II

1. Etapas de comercialización
  - 1.1. Plan de marketing del nuevo producto
  - 1.2. Test de mercado
  - 1.3. Lanzamiento al mercado
2. Modelos formalizados para el desarrollo de nuevos productos
  - 2.1. Modelos de fases o de primera generación
  - 2.2. Modelos etapa-puerta o de segunda generación
  - 2.3. Modelos etapa-puerta de tercera generación
    - 2.3.1. Flexibilidad del proceso de desarrollo
    - 2.3.2. Autonomía de los equipos responsables del desarrollo
3. Dirección del proceso de desarrollo
4. Aceleración del proceso de desarrollo en diferentes contextos de complejidad tecnológica
  - 4.1. Características del equipo de desarrollo
  - 4.2. Configuración óptima del equipo de desarrollo

En este segundo capítulo dedicado al crecimiento mediante el desarrollo de nuevos productos dedicamos un primer epígrafe a las últimas etapas relativas al proceso de desarrollo. Concretamente se tratan las actividades más propias de la función de comercialización. Seguidamente el capítulo se centra en el tratamiento de los diferentes modelos de gestión de estos procesos de desarrollo catalogados en tres tipos: los modelos de fases, los modelos etapa-puerta o de segunda generación y los modelos etapa-puerta de tercera generación. Dada la importancia del equipo de desarrollo multifuncional como elemento central del proceso, también se detallan algunos consejos sobre la mejor forma de dirigir y diseñar un equipo para conseguir los objetivos de la empresa, particularmente el objetivo de velocidad en el desarrollo.

## **1. Etapas de comercialización**

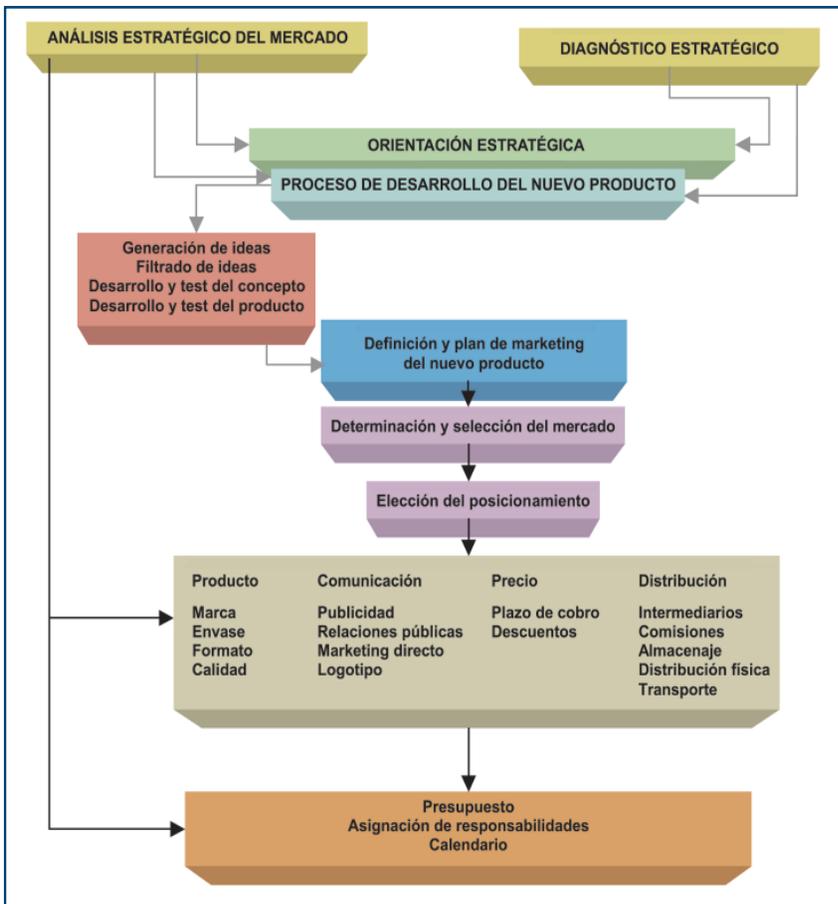
### **1.1. Plan de marketing del nuevo producto**

Concluido el desarrollo es preciso confeccionar un plan de marketing para la comercialización del nuevo producto. Tal plan debe incluir una descripción del mercado objetivo y del posicionamiento del producto, así como de la política de producto, de precio (Cuestas y Munuera, 2003), de distribución y de comunicación que se va a seguir (Figura 9.1). Junto a esta información debe hacerse constar el presupuesto asignado para las diferentes acciones programadas en el plan, el calendario de ejecución y la asignación de responsabilidades.

Para la elaboración de un buen plan de marketing, durante las fases iniciales del desarrollo la empresa debe haber recogido información relativa al tamaño del mercado, al crecimiento, las características del consumidor, las acciones de la competencia, las tendencias del entorno, etc. Esta información permitirá la realización de una selección adecuada del mercado objetivo y del posiciona-

miento en el mercado. Además, en fase de test de producto, la empresa ha podido realizar los correspondientes tests de marca, de envase, de precio, de distribución y de comunicación con objeto de utilizarlos para la elaboración de un plan más ajustado a las demandas del mercado.

FIGURA 9.1  
**PLAN DE MARKETING DEL NUEVO PRODUCTO**



## 1.2. Test de mercado

Los tests de concepto y de producto son declaraciones de las intenciones de compra de los nuevos productos; no hay ninguna prueba que asegure que los consumidores potenciales los adquirirán realmente. El último paso antes de la

introducción del producto en el mercado –el test de mercado–, aportará información sobre las compras reales de los consumidores.

El test de mercado consiste en seleccionar determinadas ciudades y establecimientos representativos del mercado en el que la empresa desea competir y poner en ellos el nuevo producto a la venta (Cuadro 9.1). Tiene como finalidad principal verificar la coherencia del plan de marketing diseñado, así como evaluar su adecuación al mercado en condiciones muy similares a las del lanzamiento. Más precisamente, los objetivos de un test de mercado son (Wind, 1982):

- Realizar los ajustes pertinentes a las iniciales previsiones de las ventas del nuevo producto, de la cuota de mercado y de los resultados financieros.
- Determinar el mejor de varios planes alternativos de marketing, comprobando su viabilidad y diseñando las mejoras que deben incorporarse cuando se realice el lanzamiento global.
- Permitir la detección y la búsqueda de soluciones para problemas imprevistos.
- Completar los tests de producto puesto que ahora se comercializa en condiciones de competencia.
- Cuantificar los costes de hacer llegar el producto al consumidor final.

CUADRO 9.1  
**TEST DE MERCADO DE MOBIPAY**

Mobipay, una empresa participada por una buena parte de las principales entidades financieras del país, y por Telefónica y Vodafone, decidió hacer un test de mercado en Valladolid antes del lanzamiento del «servicio Mobipay». El servicio Mobipay permite, a cualquier cliente que lo desee, y que tenga una tarjeta de crédito o débito, pagar con su móvil en los comercios adheridos a este sistema utilizando la tecnología de los mensajes cortos.

**Móvil + PIN + TARJETA = PAGO CON MOBIPAY**

**Objetivos del test**

Comprobar la aceptación de Mobipay como un nuevo servicio de pago a través del móvil, con los clientes titulares de tarjetas y en los comercios de Valladolid.

**Forma de contratación de Mobipay con particulares**

El cliente que deseara contratar Mobipay podía hacerlo en cualquiera de las oficinas de Valladolid, rellenando un formulario. En el momento de la solicitud, la oficina tenía que entregar al cliente: una copia del anexo de contrato firmado, un manual de usuario con todas las instrucciones y un llavero para pegar una de las etiquetas que posteriormente se entregarían. Una vez confirmada el alta

### CUADRO 9.1 (cont.) TEST DE MERCADO DE MOBIPAY

(tres o cuatro días después de hecha la solicitud), el cliente recibía un mensaje de bienvenida en su móvil, en el que se le informaba del PIN y de la necesidad de que lo cambiara antes de realizar su primera compra por otro PIN elegido por él. Posteriormente a la recepción del mensaje de bienvenida, la oficina recibía un sobre para entregar al cliente que contenía: unas etiquetas con códigos de barras para pegar en el móvil y una guía rápida de usuario. El cargo de la compra se realizaba en la tarjeta elegida por el cliente con la forma de pago convenida en su contratación. No era necesario firmar ningún ticket de compra. La promoción en la fase de lanzamiento incluía el alta gratuita en el servicio y no suponía ninguna comisión de renovación o mantenimiento. Los costes fijados eran de 12,5 pesetas para cada operación. De momento, en esta prueba piloto no se repercutía el coste, aunque sí se debía informar al cliente.

#### Forma de contratación de Mobipay con comercios

Mobipay disponía de una fuerza de ventas propia que ofrecía a los comercios de Valladolid, de forma neutra y no agresiva, la participación en la prueba piloto. La operativa prevista fue la siguiente:

- Visita a los comercios informando del servicio Mobipay.
- Elaboración de una ficha por comercio e información al coordinador de Mobipay en Valladolid de los puntos de venta que habían aceptado participar. El coordinador debía hacer llegar la información a la oficina gestora del comercio para la formalización del contrato.

El comercio que finalmente deseara contratar Mobipay tenía que rellenar un formulario habilitado en Intranet para tal efecto. En ese momento se debía comprobar el modelo de TPV que tenía instalado el comerciante\* y entregarle: una guía rápida de uso del TPV para compras Mobipay y unos adhesivos de compra Mobipay para su identificación como comercio adherido a este sistema, tanto para el TPV como para pegar en el escaparate del local.

Los comercios tendrán tres formas de iniciar la venta: introduciendo el nº de «PAN Mobipay» escrito en la pegatina de detrás del móvil, leyendo el código de barras pegado detrás del móvil, tecleando el número de móvil.

#### Publicidad Mobipay

Material de oficina. Cada oficina disponía de 500 folletos y un display para la colocación de los folletos. No estaban personalizados por lo que se aconsejaba la colocación de un sello de la oficina.

Campaña de medios. Fecha de comienzo del *teaser*\*\* : 21 de mayo. Fecha de comienzo del anuncio completo: 27 de mayo. Fecha de fin de campaña: 14 de junio.

Radio. 389 cuñas repartidas entre las cadenas Ser, Cuarenta Principales y M80.

Prensa. 9 apariciones en los periódicos: Norte de Castilla (tirada de 5000 ejemplares) y Gaceta Universitaria (con un encarte).

Publicidad exterior. 55 vallas durante un mes, 5 autobuses cuasiintegrales y 35 marquesinas de autobuses durante 3 semanas.

\* En principio eran operativos dos modelos de TPV: Talento y Freccsia. A los comercios que no disponían de alguno de estos modelos y que deseaban participar se les cambiaba de forma rápida. La propia oficina tramitaba la solicitud.

\*\* Tipo de anuncio que crea expectación y no nombra a Mobipay. En una segunda oleada se desvela el secreto.

Dados los requerimientos económicos y temporales de esta etapa del proceso de desarrollo, y puesto que probar un producto durante meses puede permitir que la competencia ponga en práctica una rápida estrategia de imitación y consiga un producto que salga al mercado antes o a la vez que el de la empresa pionera, existen una serie de alternativas al test de mercado de bajo coste y menor duración.

- Test de marketing controlado o test de minimercado. Consiste en llegar a un compromiso con algunos establecimientos para exponer los nuevos productos, controlando su situación en estanterías, escaparates, promociones en el punto de venta y precios de acuerdo con los planes establecidos. Esta técnica, al igual que el test de mercado clásico, permite que el producto sea visto por la competencia.
- Test de la tienda simulada. En este caso se selecciona un número limitado de consumidores a los cuales se les pide información sobre su comportamiento de compra con relación a la categoría de producto bajo investigación (frecuencia de compra, cantidades y marcas compradas, etc.). Posteriormente, los consumidores seleccionados son expuestos a mensajes comerciales de prensa, radio y televisión de varios productos de esa categoría, incluyendo el que la empresa está sometiendo a test. Entonces se les asigna una pequeña cantidad de dinero y se les pide que hagan sus compras en una tienda experimental en la cual se introduce el nuevo producto. Después se les reúne y se les pregunta por las razones de su compra o no compra y por los factores que les harían cambiar de comportamiento. Para algunos productos es pertinente un contacto posterior destinado a evaluar la satisfacción con los productos adquiridos. Con este tipo de test se puede obtener mucha información, pero la simulación no deja de ser artificial comparada con el mundo real. Por ejemplo, la exposición a la publicidad precede inmediatamente a la compra de los productos, lo cual no se ajusta al comportamiento real caracterizado por la existencia de un tiempo entre la recepción de la publicidad y la decisión de compra. El rango de productos disponibles para la compra es restrictivo, lo que tampoco refleja la situación real.

Además del elevado coste, el test de mercado presenta algunos otros inconvenientes. En primer lugar, no siempre se pueden ensayar todos los instrumentos de la estrategia comercial, por ejemplo, la publicidad en la televisión de ámbito nacional. En segundo lugar, dada la duración limitada del experimento comercial, sólo se pueden observar las primeras compras pero no las de repetición. En

tercer lugar, es difícil seleccionar un mercado que represente bien a todo el mercado objetivo. Y, por último y como ya hemos dicho, la realización del test supone retrasar el lanzamiento definitivo del producto.

Aunque no hay duda de la importancia del test de mercado, hay ciertas situaciones en las cuales esta etapa no se considera necesaria, por ejemplo en las siguientes (Avlonitis y Papastathopoulou, 2006):

- Ni el producto ni el mercado son nuevos para la empresa.
- Los costes de la inversión y las ventas que se esperan del producto son bajos.
- Es realmente posible que los competidores utilicen la información que se pone a disposición del público para adelantarse a la empresa innovadora con un lanzamiento similar.
- Se trata de productos cuya naturaleza dificulta la realización de un test de mercado, como los productos sujetos al dictamen de la moda.

En el ranking realizado por la PDMA (Adams-Bigelow, 2005) sobre las herramientas más utilizadas en las actividades de investigación de mercados enmarcadas en el desarrollo de nuevos productos, se confirma la pérdida de importancia del test de mercado. Concretamente, del año 1995 al 2003 ha pasado de ocupar el puesto número 6 al número 10.

### 1.3. Lanzamiento al mercado

La etapa final del proceso de desarrollo se refiere al lanzamiento del producto al mercado. El lanzamiento consiste en la ejecución del plan de marketing diseñado, con las mejoras introducidas tras el test de mercado, y ahora ya con el producto totalmente definido. Realmente sólo bajo circunstancias extremas un test de mercado es utilizado para abortar un proceso de desarrollo en esta fase, puesto que el compromiso tanto monetario como psicológico se ha incrementado notablemente a medida que se ha avanzado en el proceso.

Según Cooper y Kleinschmidt (1988) esta es la segunda etapa del proceso (la primera es el desarrollo del producto) que más consume del presupuesto de innovación.

En función del ritmo que se siga en el lanzamiento de un producto al mercado cabe considerar dos estrategias:

1. Entrada en todos los mercados de forma simultánea. Esta estrategia es preferida cuando la competencia puede reaccionar rápidamente y la empresa quiere beneficiarse de las ventajas de actuar la primera. Llegar pronto al mercado generalmente permite hacerse con los mejores canales de distribución y reforzar la imagen como empresa innovadora. Sin embargo, un lanzamiento a la totalidad del mercado supone considerables riesgos y puede conducir al fracaso si los recursos asignados son inadecuados para el esfuerzo requerido.
2. Despliegue paulatino del producto. El producto es introducido secuencialmente en los diferentes segmentos del mercado objetivo. Esta estrategia puede ser utilizada a modo de test de mercado, de tal forma que los problemas encontrados en la comercialización en un segmento sirvan para subsanarlos en la entrada posterior en otros segmentos. El riesgo de utilizar esta estrategia es menor cuando se trata de nuevos productos difíciles de replicar o imitar por la competencia porque, por ejemplo, disfrutan de alguna forma de protección legal.

La selección entre una de estas estrategias depende, entre otros factores, del grado de novedad del producto y del nivel de recursos disponibles por la empresa. Si el grado de novedad es alto, menor será la probabilidad de que produzca una respuesta rápida por parte de los competidores y más alta la necesidad de esforzarse en buscar a los potenciales adoptantes tempranos. Además, es probable encontrar un mayor grado de resistencia al cambio y es preciso ir rompiendo sucesivamente esa resistencia. En tal caso, un despliegue secuencial del producto puede ser una estrategia de lanzamiento más adecuada. Respecto al nivel de recursos de la empresa, una menor disponibilidad conducirá a optar por un despliegue paulatino.

Una estrategia cada vez más utilizada en la etapa de lanzamiento es la de preanunciar la salida del producto al mercado. Un preanuncio es una comunicación dirigida a uno o más públicos, por ejemplo a los consumidores, los competidores o los distribuidores. Los resultados de un estudio realizado sobre 346 directores de marketing de compañías británicas y americanas enfocado sobre los anuncios previos al lanzamiento de nuevos productos al mercado indican que las actividades más frecuentes son los anuncios en prensa (23.1%) y en las revistas industriales (26.1%). Cuando se hace a través de los medios de comunicación de masas, normalmente un preanuncio toma la forma de anuncio «teaser» y puede utilizarse bien unos pocos días antes del lanzamiento, bien muchas semanas antes de la introducción del producto en el mercado. Por ejemplo, Coca-Cola ha seguido esta estrategia en el lanzamiento de la bebida Aquarius con sabor a cola (Cuadro 9.2).

CUADRO 9.2  
**LANZAMIENTO DE AQUARIUS CON SABOR COLA**

El día 15 de mayo de 2006 se pudo ver el «teaser» previo al lanzamiento de Aquarius Versión 3, una variedad del tradicional Aquarius. En la misma línea que uno de los anuncios del 2004, éste cuenta las tribulaciones de un supuesto director de marketing de la marca que se ve obligado a defender, ante los dueños de Coca-Cola, el lanzamiento de una variedad de Aquarius con sabor a cola y sin gas. El teaser deja al espectador en la incertidumbre sobre de que tipo de sabor se trata. Pocos días después –el 19 de mayo–, un segundo anuncio desveló el nuevo sabor, momento en el que se procedió al lanzamiento completo del producto.



Finalmente, téngase presente, como señala Crawford (1994), que el proceso de desarrollo de nuevos productos no debe terminar con el lanzamiento del producto al mercado sino que durante un tiempo es pertinente realizar un seguimiento del mismo para plantear posibles modificaciones en su diseño o en el plan de marketing si los resultados no se ajustan a los esperados.

Para concluir con la exposición sobre las diferentes etapas seguidas en el proceso de desarrollo de un nuevo producto, véase en el Cuadro 9.3 el ejemplo del desarrollo de un helado sin grasa.

CUADRO 9.3  
**EL DESARROLLO DE UN HELADO SIN GRASA**

El creciente interés que se viene manifestando desde la segunda mitad de los años 80 por la salud desencadenó una carrera en la industria alimenticia encaminada a la creación de productos dietéticos. Dentro del sector, Ault tenía una gran reputación en el desarrollo de productos naturales con bajo contenido en grasa, ya que su estrategia siempre había favorecido esta forma de crecimiento. En 1979 había descubierto accidentalmente Simplese, una sustancia que tenía el sabor y aspecto de la grasa, pero con una tercera parte de calorías. Aunque el producto parecía prometedor para la creación de una amplia gama de alimentos sabrosos y saludables, lo cierto es que los helados hechos con Simplese producían una sensación en la boca diferente a la de los helados normales. Ault Foods vendió la patente a un competidor.

En cierta forma, el desarrollo de Parlour 1% comenzó en 1979, con el descubrimiento de Simplese. Ault nombró un equipo especial para seguir investigando sobre los sustitutos de la grasa. El equipo de trabajo y su investigación recibieron un gran apoyo por parte de la alta dirección. El primer producto que se obtuvo (en 1989) se llamó Lactania Pure & Simple y se transformó en la primera mantecilla pura *light*. Al año siguiente el equipo de investigación inició el desarrollo de Dairylight. En 1990 y para la sorpresa de todos, la tecnología estuvo lista. El 28 de agosto de 1991, Ault anunció un

CUADRO 9.3 (cont.)  
**EL DESARROLLO DE UN HELADO SIN GRASA**

gran adelanto tecnológico: un sustitutivo de la grasa, elaborado a partir de leche, que no contenía productos químicos ni aditivos. Esta sustancia permitía a las empresas lácteas y a las de procesamiento de alimentos elaborar una gama de productos con bajo contenido en grasas o exentos de ellas. La tecnología era única porque empleaba leche fresca como materia prima base.

La incorporación de Dairylight a los helados dio como resultado un producto que no tenía nada de grasa y que tenía tan buen sabor como los helados de mayor calidad. Cuando el nuevo producto se llevó al mercado para someterlo a pruebas, las reacciones de los consumidores fueron excelentes. No obstante, cuando descubrían que el producto no tenía grasa, no creían que fuese completamente natural y empezaban a preocuparse por sus ingredientes. En otras palabras, los consumidores sospechaban de un producto con tan buen sabor y sin nada de grasa. Por lo tanto, el equipo comercial decidió que era apropiado desarrollar un helado con un contenido de grasa del 1%. El equipo de I+D empezó a trabajar en lo que acabaría convirtiéndose en Sealtest Parlour 1%.

Mientras se diseñaba el plan de marketing, el departamento comercial determinó los sabores concretos que los consumidores deseaban mediante estudios de mercado y sesiones de grupo. Por su parte, el departamento de I+D elaboró y probó muestras de laboratorio (tratando de verificar la no existencia de problemas microbiológicos y de concretar el plazo de caducidad) y realizó pruebas ciegas de sabor entre sus empleados.

Las pruebas de sabor entre los consumidores seleccionados indicaron una reacción favorable. La medición de la intención de compra del concepto de Parlour 1% reveló que el 86% de los que habían probado el producto lo comprarían probablemente o con toda certeza (la intención de compra habitual de este tipo de productos era del 62%). En las pruebas de sabor en las que se comparó Parlour 1% con otras marcas, concretamente con el helado Baskin Robbins hecho con Simplese, los consumidores prefirieron Parlour 1% en una proporción de tres a uno. Dados los espectaculares resultados de las pruebas de sabor, Ault decidió lanzar el producto a escala nacional. El programa comercial de Parlour 1% de Ault se componía de los siguientes elementos:

- *Concepto.* El sabor del helado Parlour pero con un contenido de grasa del 1%.
- *Segmentos de consumidores.* Mujeres y hombres preocupados por la ingestión de grasa. Consumidores ocasionales de helados y amantes de los helados que desean tomarlos más frecuentemente.
- *Producto.* Parlour 1% con cuatro sabores.
- *Envase.* Diseño gráfico que permita diferenciar el helado Parlour normal del que tiene un 1% de grasa, aunque con el mismo «aire de familia». Había que destacar el «1%».
- *Precio.* El mismo que el Parlour normal.
- *Comunicación.* Relaciones públicas, publicidad por televisión, promociones en tiendas y centros comerciales.
- *Distribución.* Pago de primas para asegurarse espacio en cadenas de pequeños minoristas y grandes supermercados.

*Fuente:* Thomas (1996).

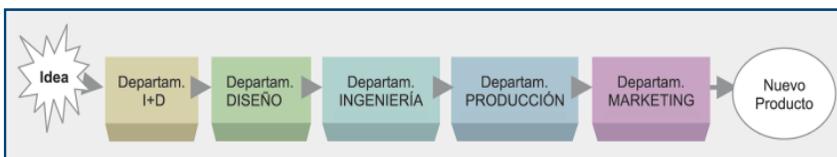
## 2. Modelos formalizados para el desarrollo de nuevos productos

Asumiendo que tanto desde la literatura académica como desde el mundo empresarial se ha defendido la conveniencia de establecer un proceso formal de desarrollo de nuevos productos, veamos, a continuación, como ha evolucionado la gestión de estos procesos de desarrollo. A modo de síntesis cabe catalogar los modelos formalizados para el desarrollo de nuevos productos en dos tipos: los modelos de fases y los modelos etapa-puerta. Dentro del segundo de los tipos dependiendo, por un lado, del grado de flexibilidad del proceso y, por otro, del nivel de participación del equipo en la adopción de las decisiones sobre continuar o no con los proyectos de los que son responsables (grado de autonomía), vamos a distinguir entre modelos etapa-puerta de segunda generación y modelos etapa-puerta de tercera generación

### 2.1. Modelos de fases o de primera generación

Bajo la denominación de *modelos de fases* se agrupan los procesos que se caracterizan por la división de las actividades de desarrollo en una serie de fases o etapas, a cada una de las cuales corresponde un conjunto de actividades específicas que se acometen desde una función empresarial diferente. El proyecto de desarrollo se lleva de departamento en departamento a lo largo de una especie de cadena que va recorriendo la empresa. Cada función está especializada y separada del resto: los responsables de I+D realizan la selección del diseño más conveniente, los ingenieros de producción hacen realidad dicho diseño y, finalmente, el departamento de marketing se encarga de la comercialización (Figura 9.2).

FIGURA 9.2  
MODELO DE FASES O DE PRIMERA GENERACIÓN



Fuente: Saren (1984).

En este tipo de modelos no se crea un equipo propiamente dicho, por lo que se observa una ausencia de coordinación y comunicación entre las diferentes

actividades necesarias para el desarrollo. Generalmente, a la estructura funcional o recorrido del producto por los sucesivos departamentos se superpone la figura de una autoridad que ejerce de coordinadora. El paso de una a otra fase requiere la superación de determinados controles que, generalmente, consisten en asegurar que todas las tareas han sido realizadas dentro del presupuesto y en el tiempo previsto.

La gestión del desarrollo de los nuevos productos a partir de un modelo de fases supuso la introducción de un grado de formalización y especialización en la ejecución de las actividades de nuevos productos hasta entonces desconocido. No obstante, este tipo de modelos tiene importantes debilidades que pueden limitar seriamente su validez. Entre las principales, caben ser señaladas las siguientes:

- El nuevo empezar del proceso tras cada punto de revisión –dado que las personas encargadas del proyecto cambian entre fases–, aumenta el tiempo necesario para la conclusión del desarrollo.
- Debido a que muchas de las cuestiones (a veces triviales) que se deben afrontar durante el proceso implican a distintas áreas funcionales, el proceso de toma de decisiones se debe trasladar a través de la jerarquía organizativa hasta llegar a la alta dirección, sobrecargándola de trabajo.
- Los miembros de los diferentes departamentos funcionales suelen mostrarse celosos de sus prerrogativas y se preocupan más por la defensa de sus intereses particulares que por los del proyecto en desarrollo.
- Los modelos de fases proporcionan una visión estrecha del proceso. Las personas que trabajan en los departamentos funcionales están acostumbradas a realizar trabajos especializados, por lo que carecen de una perspectiva global del producto en cuyo desarrollo trabajan.
- Estos procesos se centran principalmente en las etapas de diseño y desarrollo del producto y tienden a ignorar las actividades de predesarrollo (análisis del consumidor, conocimiento de los competidores y análisis económico-financiero), lo que lleva a considerar esencialmente los riesgos de naturaleza técnica y no los de mercado.

Las citadas limitaciones han provocado que actualmente estos procesos estén en desuso. Tal es así, que sólo el 5% de las empresas incluidas en el estudio de la Product Development Management Association (PDMA) utilizaban este tipo de proceso (Griffin, 1997). Además, cuando éste era el caso, las empresas habían introducido importantes modificaciones sobre el modelo original. La opinión

mayoritaria es –en palabras de Crawford (1994)– que esta visión del proceso alude a un enfoque actualmente superado dentro de la literatura: se ha abandonado la formalización lineal, nítida y secuencial del proceso para adoptar un esquema en el cual las fases se presentan solapadas y la asignación de tiempos y tareas ha perdido su rigidez. Estas circunstancias no impiden que estos procesos puedan ser eficaces en situaciones donde el diseño del producto no esté sometido a constantes e importantes modificaciones, las interrelaciones entre los diferentes departamentos estén claramente establecidas, los requerimientos de los clientes sean estables y los productos presenten extensos tiempos de desarrollo y ciclos de vida.

## 2.2. Modelos etapa-puerta o de segunda generación

Los *modelos etapa-puerta* se caracterizan por describir el proceso como una serie predefinida de etapas que comprenden un conjunto de actividades paralelas, multifuncionales y bien acotadas, y de puertas que sirven como puntos de control en los que hay que tomar la decisión de continuar o no continuar con el proceso (Figura 9.3). Los modelos etapa-puerta se asemejan a los de fases en la división del proceso en una serie de etapas discretas y secuenciales. Pero, a diferencia de aquellos, las etapas son conducidas por especialistas pertenecientes a las distintas funciones involucradas en el desarrollo de nuevos productos, es decir, por un equipo multifuncional (Cuadro 9.4). Los integrantes de este equipo suelen permanecer en sus departamentos y combinan su participación en el proyecto con el ejercicio de sus actividades ordinarias. Están, por lo tanto, bajo el control de sus respectivos directores funcionales, además de al mando del director del proyecto. Otras características de los modelos de segunda generación son las siguientes:

- Las actividades dentro de cada etapa son realizadas en paralelo, es decir, simultáneamente en lugar de secuencialmente.
- Ninguna función es «dueña» de una etapa concreta. En estos modelos se propugna una coordinación funcional entre todas las áreas de la empresa, específicamente entre I+D y marketing, para desarrollar las distintas fases.
- En los puntos de control o puertas la decisión de continuar o no continuar es tomada por la dirección de la empresa o un comité compuesto por responsables de las diferentes áreas funcionales y representantes de la alta dirección. Los equipos de desarrollo se limitan a presentar los informes requeridos a este respecto sin participar en la adopción de la decisión.

Cabe destacar que dichas decisiones no se toman únicamente tras comprobar si las actividades han sido realizadas o no, sino que se establecen de forma más detallada y completa a partir de varios criterios como, por ejemplo, la cuota de mercado prevista, el volumen de ventas, la tasa de rentabilidad y la posibilidad de obtener una ventaja competitiva, entre otros (Carbonell *et al.*, 2004a y 2004b).

- Ofrecen una visión holística del proceso, es decir, estamos ante un modelo de gestión que abarca desde la idea inicial hasta el lanzamiento del nuevo producto al mercado. Esta circunstancia potencia la dimensión estratégica del desarrollo de los nuevos productos.

#### CUADRO 9.4

#### EQUIPO MULTIFUNCIONAL PARA LA INNOVACIÓN EN MAKRO

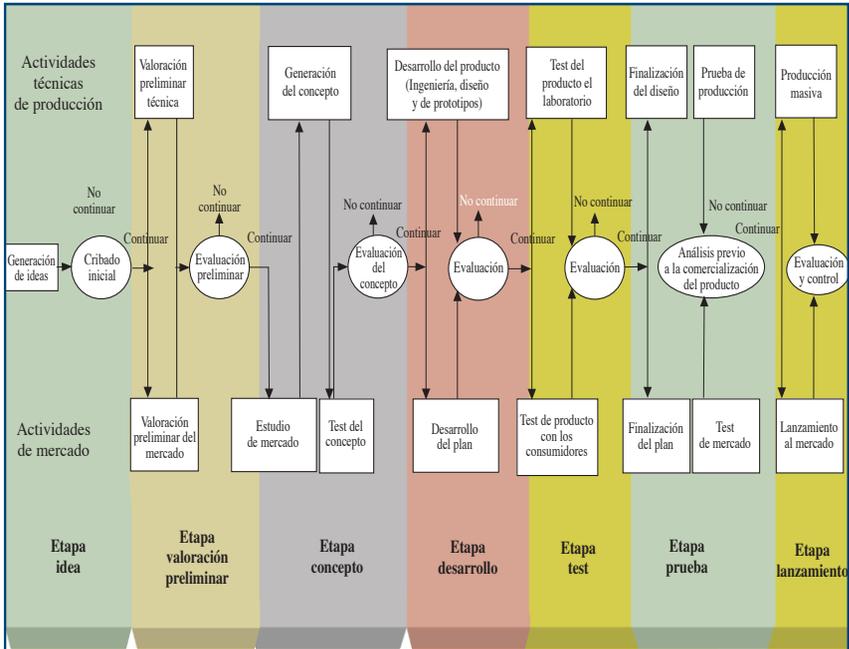
La formación de equipos multidisciplinares dedicados a la innovación no es exclusiva de empresas fabricantes sino también de las distribuidoras. MAKRO, empresa mayorista de distribución filial de la multinacional alemana METRO, con un volumen de ventas de 1.337 millones de euros en 2005, tiene un equipo denominado «Dream Team» integrado por personas procedentes de todos los departamentos importantes de la compañía (Compras Food, Compras no Food, Operaciones, Auditoría, Informática, Dirección General,...). Con el propósito básico de gestar nuevas ideas comerciales para la empresa que sean aplicables, viables y rentables, este equipo se caracteriza por tomar las decisiones de forma democrática, sin atención a las jerarquías.

Sin embargo, y con todas estas virtudes, también los modelos etapa-puerta tienen sus limitaciones. A menudo los problemas que surgen no están relacionados tanto con el modelo en sí como con la forma de implementarlo. Como críticas a los modelos etapa-puerta caben ser citadas las siguientes:

- Los proyectos deben atravesar todos los puntos de decisión y todas las etapas, lo que introduce cierta rigidez y puede provocar retrasos en el lanzamiento del nuevo producto (Carbonell *et al.*, 2005). El tiempo que requiere su completa puesta en marcha es elevado.
- Algunos de estos modelos están altamente burocratizados debido al exceso en los detalles.
- La estructural matricial subyacente en estos modelos propicia conflictos derivados de una cierta indefinición en las responsabilidades de los miembros. La ruptura de la unidad de mando crea confusión e inseguridad en los subordinados, ya que estos puede recibir órdenes conflictivas.
- Finalmente, como los miembros del equipo multifuncional forman parte del proyecto de desarrollo sólo de forma temporal y saben que el éxito en

su carrera profesional depende más del trabajo que hacen en su departamento que del trabajo desempeñado en el proyecto, se preocupan fundamentalmente de cumplir los objetivos departamentales.

FIGURA 9.3  
**MODELO DE DESARROLLO ETAPA-PUERTA**



A finales de los ochenta, empresas e investigadores comienzan a demostrar cierta insatisfacción con la propuesta tradicional de los modelos etapa-puerta. En particular, desde ambos ámbitos se demandan procesos que permitan conseguir una mayor rapidez, así como una mayor flexibilidad, en el desarrollo de nuevos productos. En este sentido, Iansiti (1995), tomando como ejemplo el sector de las telecomunicaciones, muestra que las empresas que se enfrentan a inesperados cambios tecnológicos y comerciales en los proyectos en desarrollo (cambios en los estándares, los requerimientos del cliente y las posibilidades tecnológicas), necesitan disponer de flexibilidad para adaptarse a la realidad conforme se avanza en el desarrollo del producto. Además, las investigaciones empíricas ponen de manifiesto que los procesos etapa-puerta que se están utilizando no son tan rígidos como los planteados teóricamente, ya que las empresas modifican su estructura (número de etapas y puertas) dependiendo de la naturaleza de los proyectos en desarrollo.

## 2.3. Modelos etapa-puerta de tercera generación

Bajo estas circunstancias, con un claro antecedente en el trabajo de Takeuchi y Nonaka (1986), comienzan a desarrollarse e implantarse una serie de importantes cambios en la gestión de los procesos etapa-puerta tradicionales. Surgen nuevas propuestas que aportan como novedades principales la necesidad de dotar de una mayor flexibilidad al proceso y de una mayor autonomía a los equipos responsables del desarrollo.

### 2.3.1. Flexibilidad del proceso de desarrollo

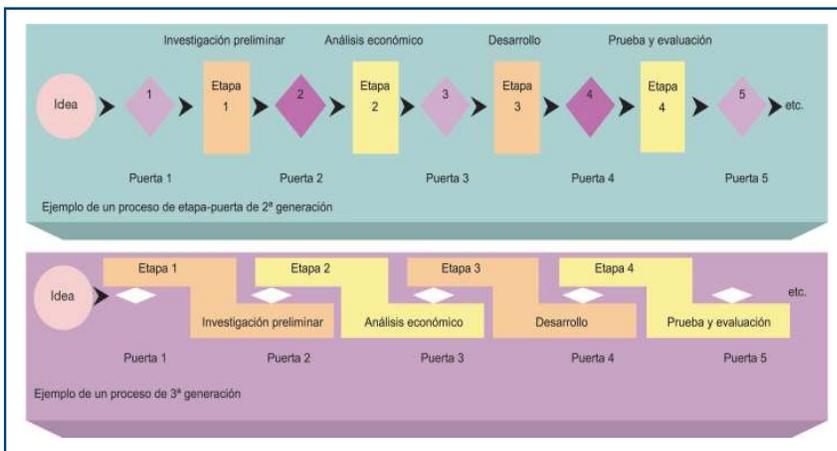
Hay situaciones empresariales en las que es adecuado que los procesos sean flexibles y puedan adaptarse a las circunstancias particulares de cada proyecto. El planteamiento de Cooper (1994) para dotar de flexibilidad al proyecto abarca dos situaciones diferentes. Por un lado, señala la posibilidad de omitir algunas de las evaluaciones o puntos de control identificados a lo largo del proceso de desarrollo. Esta alternativa puede afectar a toda o sólo parte de la información requerida para la decisión de continuar o abandonar los proyectos en curso. La empresa, de manera consciente y con antelación, decide qué evaluaciones omitir en función del nivel de riesgo que quiere asumir y de sus necesidades de información. Esto a su vez depende de las etapas o actividades que se hayan realizado de antemano y de los resultados que se hayan obtenido.

Por otro lado, Cooper apunta la posibilidad de posponer la toma de la decisión sobre continuar o no con los proyectos. En este caso, la alta dirección, si una vez alcanzado un punto de control no dispusiese de toda la información necesaria para decidir sobre la continuación o no del proyecto, en lugar de detener su desarrollo a la espera de que se obtenga la información necesaria, puede optar por continuar y retrasar su decisión hasta el instante en que las tareas pendientes se finalicen. Ahora bien, se deberá fijar un plazo para la realización de dichas tareas y asumir el compromiso de abandono del proyecto de no alcanzarse los resultados previstos.

La puesta en práctica de cualquiera de las alternativas anteriores implica el solapamiento de las etapas del proceso de desarrollo. En las propuestas iniciales de los modelos etapa-puerta se contemplaba la posibilidad de realizar de forma simultánea las actividades que conformaban cada una de las etapas, que no es lo mismo que solapar, es decir, facultar a los responsables para el inicio de una etapa cuando aún no ha concluido la anterior. La Figura 9.4 muestra gráficamente sendos ejemplos de procesos etapa-puerta sin y con solapamiento de etapas.

En opinión de Cooper (1994) el solapamiento de etapas es una actividad arriesgada que puede dar al traste con la modelización etapa-puerta, por lo que su aplicación debe ir ligada a un proceso detallado de toma de decisiones donde se consideren y acepten los riesgos de esta forma de actuación. Concretamente, este investigador sugiere que se incluyan cláusulas de cancelación en los contratos de compra de maquinaria o de cualquier otro activo necesario para el desarrollo del proyecto. En una línea similar, Hayes *et al.* (1988) aconsejan aplicar el solapamiento sólo para el desarrollo de proyectos de baja incertidumbre en los que la empresa tiene cierta seguridad de que pocas cosas van a cambiar a medida que se avanza. Igualmente, Cooper (1999) apunta que, si bien el estricto seguimiento del proceso del desarrollo en proyectos pequeños o familiares puede suponerle a la empresa el ejercicio de actividades innecesarias y por ello el retraso en la introducción del producto al mercado, en proyectos grandes o muy arriesgados resulta lo más apropiado. Los resultados de Rochford y Rodelius (1997) confirman lo comentado anteriormente. Estos autores constatan que las empresas atribuyen una mayor importancia a las etapas que conforman el proceso de desarrollo en los supuestos en los que el producto presenta un alto grado de novedad, al tiempo que los procesos son más largos, es decir, apenas se omite alguna etapa.

FIGURA 9.4  
**MODELOS ETAPA-PUERTA SIN Y CON SOLAPAMIENTO DE ETAPAS**



Fuente: Cooper (1994).

Finalmente, en cuanto al impacto del grado de flexibilidad en el éxito de los nuevos productos, una encuesta de la PDMA señala que el porcentaje de empre-

sas que aplican procesos flexibles es mayor entre las de mayor éxito (Griffin, 1997). Asimismo, el trabajo de Minguela *et al.* (2001) para una muestra de 71 empresas españolas apunta que el solapamiento de etapas, frente a la ejecución de las mismas de manera lineal, deriva en menores tiempos de desarrollo y en productos de mayor calidad.

### 2.3.2. Autonomía de los equipos responsables del desarrollo

Takeuchi y Nonaka (1986) proponen un tipo de organización donde la capacidad de decisión y la autonomía del equipo responsable llegan a ser máximas. Son los llamados equipos autónomos. En el equipo autónomo los especialistas adscritos al proyecto abandonan su departamento funcional y se ubican en un espacio concreto destinado específicamente al desarrollo del producto. Al finalizar el proyecto regresan a sus departamentos funcionales o se les asigna un nuevo proyecto. El equipo está liderado por el director del proyecto, que puede provenir de cualquier área de la empresa y que posee, a diferencia de los equipos matriciales, el control pleno de los recursos asignados al proyecto y es el responsable de evaluar el rendimiento de cada uno de los miembros del equipo.

Como miembros del equipo deben designarse personas especialistas y, a su vez, representativas de sus correspondientes departamentos, esto es, personas que conozcan ampliamente el área funcional en el que trabajan, sean respetadas dentro de ella y quieran pertenecer al equipo. Hay que tener en cuenta que los miembros presentes en un equipo no pueden desarrollar todo el trabajo técnico, sino que debe existir un equipo central relativamente pequeño implicado en la dirección funcional y un equipo extendido o de apoyo formado por otros miembros de la empresa que con carácter más o menos temporal trabajan en el proyecto de desarrollo. A este equipo pueden pertenecer incluso proveedores, clientes o consultores. Además del propio rol dependiente de la función departamental de la que procede un individuo, un papel relevante para el funcionamiento de un equipo es el del *product champion*. Tal papel es con frecuencia representado por el director del proyecto, aunque no necesariamente. Por ejemplo, el descubridor de la idea en la que se apoya el proyecto a veces también desempeña este papel (Cuadro 9.5).

Los equipos autónomos presentan seis características básicas (Takeuchi y Nonaka, 1986): amplio margen de libertad, autoorganización, fases de desarrollo superpuestas, aprendizaje múltiple, transmisión de conocimientos y control sutil (Cuadro 9.6). El equipo tiene un amplio margen de libertad para desarrollar un

CUADRO 9.5  
**PRODUCT CHAMPION**

Por múltiples razones, los proyectos pueden languidecer con el tiempo: los miembros del equipo pierden interés, los conflictos se acrecientan, el producto no aporta la novedad esperada, etc. El rol del *product champion* es el de hacer que se superen todos los baches dentro del equipo, además de persuadir a otras personas de la empresa de que apoyen la innovación. El *product champion* no puede ganar siempre, pero su tarea es que ningún proyecto muera sin antes haber luchado por él.

En el estudio de Markham y Aiman-Smith (2001) se confirman las siguientes creencias sobre el rol del *product champion* en el equipo de desarrollo:

- Son los responsables de obtener recursos y mantener el proyecto vivo.
- Su carácter es apasionado, persuasivo y propenso a la adopción de riesgos.
- Son sensibles a las políticas marcadas por la empresa y respaldan aquellos proyectos que se alinean con la estrategia de innovación de la empresa.

En este estudio se desmitifican las siguientes ideas sobre el papel del *product champion*:

- Su actuación no está necesariamente relacionada con el éxito del producto en el mercado; existe un riesgo de fracaso que la existencia de un *product champion* no puede eliminar.
- No debe ser considerada importante su presencia únicamente en los proyectos de innovación radical; su existencia es también relevante en las innovaciones incrementales.
- No proceden únicamente de puestos de dirección; por el contrario, pueden pertenecer a muy diversos niveles organizativos de la empresa.
- No es cierto que exclusivamente sean personas relacionadas funcionalmente con la actividad de marketing.

CUADRO 9.6  
**CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO AUTÓNOMO**

<b>LIBERTAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene amplio margen de libertad para el desarrollo del producto.</li> </ul>
<b>AUTOORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo puede crear sus propios métodos y procedimientos organizativos.</li> </ul>
<b>FASES DE DESARROLLO SUPERPUESTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades se superponen en el proceso de ejecución, lo que favorece la rapidez y flexibilidad.</li> </ul>
<b>APRENDIZAJE MÚLTIPLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se exhorta a los miembros del equipo a que trabajen en colaboración para tener un conocimiento completo del problema y se les permite que dediquen un tiempo al desarrollo de sus propias ideas.</li> </ul>
<b>TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede conseguir haciendo que algunos miembros retornen a sus actividades funcionales o asignándoles a otros proyectos que pueden beneficiarse de esos conocimientos.</li> </ul>
<b>CONTROL SUTIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilancia que no limite las iniciativas pero que guíe al equipo en la línea estratégica deseada.</li> </ul>

producto y se le presiona al máximo para agudizar la creatividad de sus miembros. No se le exige que siga los métodos y procedimientos organizativos existentes, sino que se le permite crear los suyos propios. Las fases de ejecución se superponen en todo momento. Esto rompe con la tradicional noción de división del trabajo y da lugar a una responsabilidad compartida, que, aunque puede ser fuente de conflicto, aumenta la rapidez y la flexibilidad en la ejecución del proyecto; además, el sentido de responsabilidad compartida y de colaboración entre las personas estimula la participación, el compromiso y la toma de decisiones.

En los equipos autónomos se estimula tanto el aprendizaje individual como el de grupo. Se exhorta a los miembros del equipo a que trabajen en colaboración para tener una visión más completa del problema. Incluso se les permite que dediquen una parte de su tiempo de trabajo a desarrollar sus propias ideas. La rotación por distintas funciones elimina la miopía asociada a la especialización y permite a las personas tener una perspectiva más global de la empresa. La transmisión de conocimientos se puede conseguir bien haciendo que algunos miembros retornen a sus actividades funcionales tradicionales, bien asignándoles a proyectos ulteriores.

La alta dirección se limita a brindar, al principio del proyecto, la orientación, el dinero y el apoyo moral, mientras que el equipo goza de libertad para decidir la línea que quiere seguir. El equipo tomará la iniciativa, asumirá los riesgos y elaborará un programa independiente. De todo lo dicho no debe desprenderse la necesidad de prescindir de todo control sobre los responsables del desarrollo del nuevo producto, sino que –tal y como afirman Imai *et al.* (1985)– la idea es abogar por una vigilancia sutil, que no ahogue las iniciativas de los individuos involucrados en el proceso, pero que les oriente en la línea estratégica deseada.

La eficacia de estos equipos autónomos ha quedado demostrada en diversos estudios. Así, en el trabajo de Little (1991) realizado sobre una muestra de empresas de nueve sectores industriales, se apunta a que una de las prácticas más frecuentes de las empresas con éxito es el uso de equipos multifuncionales con significativa autonomía en el desarrollo del producto. Bart (1991) comenta que, en las empresas más exitosas, la alta dirección ejerce un control informal sobre los grupos responsables del desarrollo del producto. Madhavan y Grover (1998) proponen que tanto la confianza en el grupo y en la competencia técnica y profesional de sus miembros, como la calidad de la información y la interacción personal frecuente e informal, favorece la creación de conocimiento en los equipos responsables del desarrollo de nuevos productos.

Sin embargo, los equipos autónomos también presentan algunas limitaciones. Así, Bañegil y Miranda (1998) indican que la ubicación de sus miembros en un lugar aislado, con carácter permanente, acarrea el riesgo de que se desarrolle en

el seno del equipo una cultura propia, ajena a los intereses de la organización, que dificulte la capacidad de transmitir sus conocimientos a otros empleados. Cabe señalar que algunas organizaciones están optando por una postura en la que los miembros del equipo se incorporan tras la finalización del proyecto a sus respectivas áreas funcionales, lo que les permite actualizarse y reflexionar sobre los problemas planteados durante el proyecto. Recientemente, Minguela *et al.* (2001) apuntan a que el uso de equipos multifuncionales autónomos incrementa los costes del desarrollo.

Para concluir con este apartado sobre los diferentes modelos de gestión de los procesos de desarrollo de nuevos productos, presentamos el Cuadro 9.7 en la que comparan tales modelos en un grupo de características.

CUADRO 9.7

**COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO**

	Modelo de fases →	Modelo etapa-puerta 3ª generación
Poder de decisión del líder del proyecto.	Bajo	Casi total
Independencia del equipo del departamento funcional.	Ninguna	Total
Tiempo empleado en el proyecto por cada miembro del equipo.	Bajo	Alto
Grado de incertidumbre en la mayoría de las decisiones.	Bajo	Alto
Posibilidad de operar al margen de la política de la empresa.	Ninguna	Casi total

### 3. Dirección del proceso de desarrollo

El Cuadro 9.8 presenta las respuestas de dos empresas muy diferentes acerca de unas preguntas básicas sobre innovación. La empresa B sufre la falta de diagnósticos periódicos que pongan de relieve sus deficiencias. Ni tan siquiera considera que la innovación pueda medirse. Sin embargo, continúa adelante con su programa de innovación creyendo que actúa correctamente. Si hiciéramos una lista con todos los consejos que se han escrito acerca de la innovación, esta sería interminable.

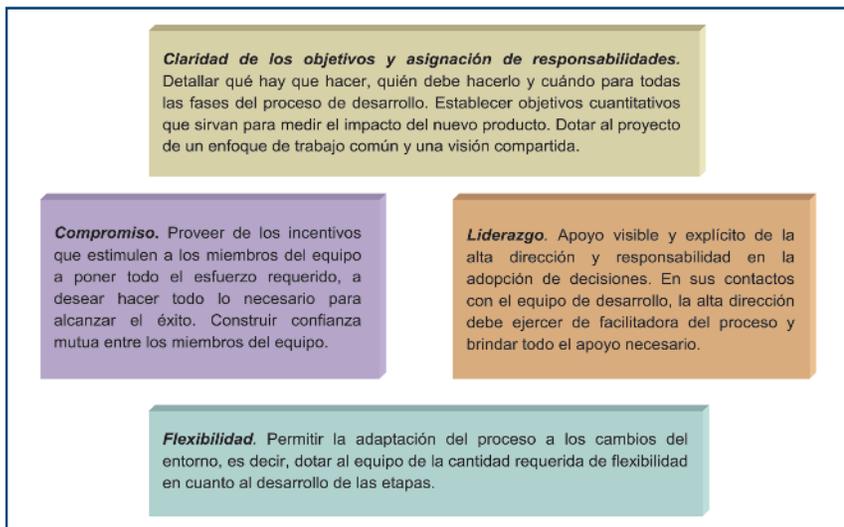
Buscando la síntesis y según detalla el estudio de Davidson *et al.* (1999), se puede considerar que las empresas con más éxito en el desarrollo de nuevos productos tienden a compartir una serie de principios en la dirección del proceso, principalmente (Figura 9.5): la claridad de objetivos y la asignación de responsabilidades, la búsqueda del compromiso del equipo durante el proceso, el ejercicio del liderazgo por parte de la alta dirección tanto a nivel de programa como de proyecto y la flexibilidad para que el equipo se ajuste a condiciones cambiantes.

CUADRO 9.8  
DOS PERSPECTIVAS SOBRE CÓMO EJECUTAR LA INNOVACIÓN CON ÉXITO

	EMPRESA A	EMPRESA B
¿Qué esfuerzos realiza la dirección para apoyar la innovación?	La dirección elogia y sigue con cuidado la mayoría de los esfuerzos para innovar.	La dirección habla sobre innovación pero castiga el fracaso.
¿Todos prestan un poco de atención cada día para tener un mejor modelo empresarial de innovación?	La innovación puede darse en cualquier ámbito de la empresa.	Lo más importante es el cumplimiento de los objetivos financieros.
¿La innovación se ve desplazada a causa de la burocracia?	La gente tiene la libertad y el apoyo para desarrollar sus ideas.	Cada proceso tiene una gestión operativa que no puede ser modificada.
¿Por qué motivos la innovación no es tan eficaz como ustedes quisieran?	Fallamos a la hora de sacar provecho de todas las ideas generadas.	Hay falta de talento y esfuerzo por parte de nuestros empleados.
¿Cómo aprovecha la empresa el talento interno y su acceso al talento externo?	Mediante grupos de interés y alianzas con unos objetivos claros.	La innovación está centrada en el departamento de I+D y en sus trabajos.
¿Cómo afectan las medidas de rendimiento y las recompensas a la innovación?	Tenemos las medidas previstas para ayudar a los proyectos de innovación.	No creemos que la innovación pueda medirse.

Fuente: Dávila et al. (2006).

FIGURA 9.5  
PRINCIPIOS PARA LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS



Fuente: Crawford y Di Benedetto (2006).

Puesto que se impone la gestión de los proyectos mediante equipos multifuncionales, un asunto particularmente relevante para la dirección de los procesos de desarrollo es como enfocar la interacción entre diferentes áreas funcionales. Una ingente investigación se ha centrado en este tema. Algunas de las conclusiones más sólidamente establecidas indican que la alta dirección tiene capacidad para reducir y eliminar los conflictos si pone esfuerzo en hacerlo, y que el esfuerzo requerido es básicamente de tiempo para informarse de la situación y disponer una solución. En todo caso, un determinado nivel de conflicto puede ser positivo. Los desacuerdos saludables entre áreas funcionales pueden conducir a un análisis más profundo de la situación y, en última instancia, a introducir vitalidad en el proceso de desarrollo. Por supuesto, este nivel de conflicto debe resolverse con un estilo de dirección basado en la colaboración entre las partes para alcanzar una solución de compromiso aceptable por todas ellas.

## **4. Aceleración del proceso de desarrollo en diferentes contextos de complejidad tecnológica<sup>1</sup>**

La velocidad en el desarrollo y comercialización de nuevos productos se considera una estrategia competitiva fundamental para muchas empresas. Aunque una excesiva velocidad, si supone, por ejemplo, una merma en la calidad del producto, puede volverse contra la propia empresa. En general, el grado de velocidad o aceleración aconsejable para un proceso de desarrollo dependerá del grado de compatibilidad con los objetivos de la empresa y con las condiciones del entorno (Carbonell y Rodríguez, 2006a). Por ejemplo, una empresa puede optar por retrasar el lanzamiento con el fin de desarrollar un producto sensiblemente superior al de la competencia o de no perjudicar las ventas de otros productos de la empresa. O, por el contrario, puede optar por acelerar el desarrollo porque esto le supone llegar al mercado como una de las empresas pioneras, aunque esto la obligue a renunciar a otros objetivos, tales como lograr una mejor calidad o un menor coste. De cualquier forma, sea o no la velocidad de desarrollo o comercialización uno de sus objetivos, lo cierto es que a una empresa le interesa conocer qué mecanismos de actuación tiene a su disposición para crear un nuevo producto de una forma rápida, con objeto de que pueda hacer uso de estos mecanismos en caso de que la velocidad sea uno de sus objetivos.

---

<sup>1</sup> Epígrafe basado en los trabajos Carbonell y Rodríguez (2006b y 2006c).

Sucesivas investigaciones han asociado positivamente la velocidad del desarrollo de un nuevo producto con el uso de equipo multifuncionales). No obstante, hay muchas otras características del equipo multifuncional cuyo efecto sobre la velocidad precisan de un mejor conocimiento. Por ejemplo, ¿cómo afecta la experiencia de los miembros del equipo?, ¿es siempre deseable una dedicación a tiempo completo para llegar antes al mercado?, ¿la proximidad física entre los miembros ayuda a reducir los tiempos de desarrollo?, ¿es preferible que el equipo lo formen siempre las mismas personas o que se produzcan cambios durante el desarrollo?

## 4.1. Características del equipo de desarrollo

Con el fin de apuntar algunas respuestas a estas preguntas adoptamos un planteamiento contingente en el que se cuestiona la pertinencia de adoptar un enfoque universal en el intento de determinar una única configuración óptima o un mejor equipo de desarrollo, obviando la influencia de variables como, por ejemplo, la complejidad tecnológica del proyecto. Tal es así que las características aconsejables para un equipo de desarrollo cuando se enfrenta a un proyecto tecnológicamente complejo –entendido como tal un proyecto que requiere una tecnología nueva cuya incorporación al producto supone cierta dificultad–, pueden ser muy diferentes a las que demanda un proyecto tecnológicamente simple. Las variables relativas a la configuración del equipo de desarrollo son las cuatro siguientes: la experiencia de los miembros asignados a trabajar en el proyecto, la estabilidad del equipo, la proximidad física en el puesto de trabajo y la intensidad de la dedicación. Variables todas ellas tradicionalmente consideradas como beneficiosas para la velocidad de innovación, sin entrar en muchas precisiones sobre si contextos tecnológicos diferentes pueden hacerlas más o menos aconsejables.

### La experiencia del equipo

Si tuviéramos que pronunciarnos –sin entrar en detalles– sobre si es mejor un equipo con experiencia o sin experiencia para imprimir velocidad al desarrollo de un nuevo producto, nos decantaríamos por afirmar que es mejor un equipo experimentado. Pero esta es una generalización peligrosa por cuanto esconde una verdad a medias. En diferentes investigaciones encontramos argumentos que soportan que la experiencia del equipo acelera el desarrollo de los proyectos

tecnológicamente simples, pero no de los tecnológicamente complejos. La razón de ello puede estar en que para los proyectos tecnológicamente simples, dada la familiaridad y el conocimiento de la tecnología incorporada, los equipos pueden confiar en sus conocimientos previos para identificar las necesidades del proyecto. Sin embargo, para los proyectos tecnológicamente complejos se requiere un cierto nivel de experimentación, invención y prueba y error, conductas que pueden ser inhibidas en los equipos experimentados por la dificultad para desviarse de los modelos de comportamiento preexistentes. Para el desarrollo de innovaciones radicales, eliminar la «memoria del equipo» o «desaprender» puede ayudar a aceptar el nivel requerido de cambio y a comportarse de una manera más flexible y entusiasta.

### La estabilidad del equipo

Cuando un equipo de desarrollo se mantiene estable –sus integrantes son los mismos desde las primeras etapas hasta el lanzamiento del producto–, es verosímil que su trabajo se pueda efectuar con mayor velocidad, dado que no se producen rupturas en la actividad derivadas de los cambios en los integrantes o en el *product manager* del equipo que puedan ser causa de pérdida de conocimiento o información.

Pero la estabilidad del equipo puede jugar un rol diferente en la velocidad de desarrollo según se afronte un proyecto con un mayor o con un menor grado de complejidad tecnológica. Considerando que los proyectos tecnológicamente complejos pueden requerir diferentes perspectivas y formas de pensar, no es descabellado conjeturar que la anexión de nuevos miembros a un equipo, individuos que no estén completamente socializados con respecto a las rutinas de ese equipo, incorporara ideas diferentes. Klimoski y Mohammed (1994) observan que los cambios en el equipo de desarrollo pueden traer consigo nuevos modelos mentales de trabajo, modelos necesarios para expandir sus perspectivas. Sin embargo, cuanto más tiempo haya permanecido un equipo junto, más se habrá atrincherado en sus asunciones y menos probable es que estas sean internamente cuestionadas. Un argumento adicional es que la alta incertidumbre inherente a los proyectos tecnológicamente complejos limita la habilidad de la organización para planificar y colocar al personal adecuado desde el inicio del proyecto, por lo que puede ser beneficioso cambiar algún miembro para ajustar el equipo a las habilidades requeridas.

### La proximidad entre los miembros del equipo

La proximidad física de los miembros del equipo durante el desarrollo del proyecto puede acelerar la ejecución de las actividades necesarias para poner el producto en el mercado. La comunicación cara a cara que permite tal proximidad ayuda al entendimiento mutuo y a la resolución sin demoras de los potenciales problemas.

Claro es que cuanto mayor sea el número de potenciales problemas que puedan plantearse en un proyecto, cual es el caso de los proyectos tecnológicamente complejos (que pueden requerir de un *feedback* continuo y una decodificación y síntesis de la información), más efectivo será un equipo que trabaje en proximidad para imprimir velocidad a la innovación. Contrariamente, en los proyectos tecnológicamente simples la comunicación continua e inmediata no sólo es menos necesaria, sino que incluso puede introducir una complejidad superflua y causar distracción al equipo.

### La dedicación del equipo al proyecto

Zirger y Hartley (1996) consideran que la intensidad en la dedicación del equipo –medida como el porcentaje de sus miembros que trabajan a tiempo completo–, está positivamente relacionada con el tiempo de desarrollo. Si los integrantes del equipo están trabajando a tiempo completo, la comunicación entre ellos debe ser más rápida. No son presionados por la necesidad de realizar otras tareas y, en consecuencia, pueden poner toda su atención en las actividades de desarrollo. Esto puede ser particularmente importante cuando se trata de proyectos que tecnológicamente se alejan de las actividades habituales de la empresa. Los proyectos radicalmente nuevos no pueden ser desarrollados mientras simultáneamente se está «apagando el fuego» en otras actividades de la empresa. De lo que cabe inferir que, particularmente en los proyectos tecnológicamente complejos, la dedicación a tiempo completo ayudará al equipo a obtener la concentración y motivación necesaria para desarrollar el proyecto de una forma rápida.

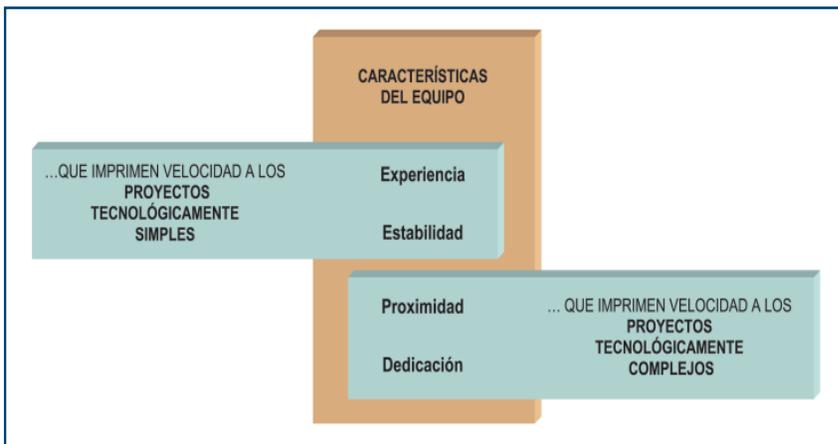
## 4.2. Configuración óptima del equipo de desarrollo

Si el objetivo que persigue una empresa es acelerar el proceso de desarrollo de un nuevo producto deberá configurar el equipo de desarrollo en función de la

complejidad tecnológica del proyecto. Para agilizar los proyectos tecnológicamente complejos es adecuado que los miembros del equipo de desarrollo trabajen físicamente juntos y a tiempo completo (Figura 9.6). Cuando estas dos características –ubicación próxima y alta dedicación– están presentes en un equipo, podemos hablar de un «equipo integrado». Para acelerar los proyectos tecnológicamente simples, sin embargo, lo más pertinente es apostar por un equipo con experiencia, constituido por los mismos miembros durante todo el desarrollo del proyecto y con una dedicación a tiempo parcial. La proximidad física del equipo no es relevante para la rapidez en la ejecución de este tipo de proyectos.

FIGURA 9.6

**CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO Y VELOCIDAD DE DESARROLLO PARA DIFERENTES NIVELES DE COMPLEJIDAD TECNOLÓGICA**



# Capítulo 10

## Estrategia de imitación

1. Caracterización de la estrategia de imitación
  - 1.1. La imitación de productos
  - 1.2. Grados de imitación
  - 1.3. Calidad de la imitación y grado de información del consumidor
2. La estrategia de empresa innovadora frente a la estrategia de empresa imitadora
  - 2.1. Ventajas de las empresas innovadoras
  - 2.2. Ventajas de las empresas imitadoras
  - 2.3. Oportunidades para innovadoras e imitadoras
  - 2.4. El liderazgo tecnológico
3. Estrategias de imitación exitosas
  - 3.1. Estrategia de bajo precio
  - 3.2. Estrategia de producto superior
  - 3.3. Ejercicio del poder de mercado

Hay empresas innovadoras exitosas, pero también hay imitadoras prósperas; tanto que incluso algunas se adelantan a sus predecesoras en el mercado. El contexto del mercado y las circunstancias específicas de cada empresa pueden hacer idónea una u otra estrategia. Además, como es obvio, no todas las empresas pueden llegar las primeras, circunstancia que convierte a la entrada posterior en el mercado en una estrategia ineludible. Es más, hay empresas que utilizan adecuadamente ambas estrategias de forma simultánea según su situación en cada una de sus unidades de negocio. Por ejemplo, Microsoft innova continuamente con Windows (producto que algunos consideran en sus inicios imitador del software de Apple), no obstante, sigue una estrategia de imitación con la consola Xbox, mercado en el que el líder es Sony con Playstation, y con el reproductor Zune, en el que el líder es el Ipod de Apple.

Puesto que de la estrategia de innovación nos hemos ocupado profusamente en los dos capítulos anteriores, en éste haremos un recorrido por el concepto y la tipología de la imitación, compararemos las ventajas y los resultados de la innovación frente a la imitación y abordaremos el estudio de las estrategias de imitación exitosas, todo ello salpicado por diversos ejemplos que irán avalando los comentarios realizados.

## **1. Caracterización de la estrategia de imitación**

La estrategia de imitación de productos no ha de entenderse como una estrategia secundaria frente a la de innovación, ni siquiera hostil o incompatible con la autenticidad.

Algunas empresas deliberadamente convierten la imitación en su estrategia básica, esto es, esperan a que otros competidores sean los que lancen los nuevos productos para llegar cuando la incertidumbre se ha reducido. Las imitadoras

pueden ser grandes empresas con catálogos de productos diversificados, con sólidas posiciones en el mercado y fuertes inversiones en publicidad y promoción o pequeñas empresas que no disponen de recursos para invertir en I+D.

Hay, sin embargo, otras situaciones en las cuales las empresas se demoran en la llegada porque tardan en percibir la amenaza que supone para su mercado el lanzamiento de un nuevo producto de la competencia. Sólo cuando el ritmo de difusión de ese nuevo producto se acelera reconocen como verdadera amenaza lo que ya es una situación casi desesperada. Es el momento en el que se ven obligadas a imitar urgentemente a las innovadoras para tratar de no perder su anterior posición.

## 1.1. La imitación de productos

Una empresa sigue una estrategia de imitación cuando sale al mercado con un producto copiado o adaptado del producto original e innovador. Enfrentamos, así, *innovación a imitación*. Según el momento de entrada en el mercado hay otros dos términos muy relacionados con los anteriores, aunque no necesariamente han de coincidir con aquellos: son los de empresa *pionera* y empresa *seguidora*.

Aunque, a nuestros efectos y para simplificar, identificaremos a la empresa pionera con la que lanza una innovación y la empresa seguidora con la que imita una innovación, cabe, sin embargo, que la entrada posterior al mercado no se produzca con una copia, ya que puede tratarse, por ejemplo, de un producto desarrollado de forma independiente y tan innovador como el pionero. Cabe, también, encontrar una empresa realizando un test de mercado mientras otra acelera la introducción de una copia de ese producto (Figura 10.1).

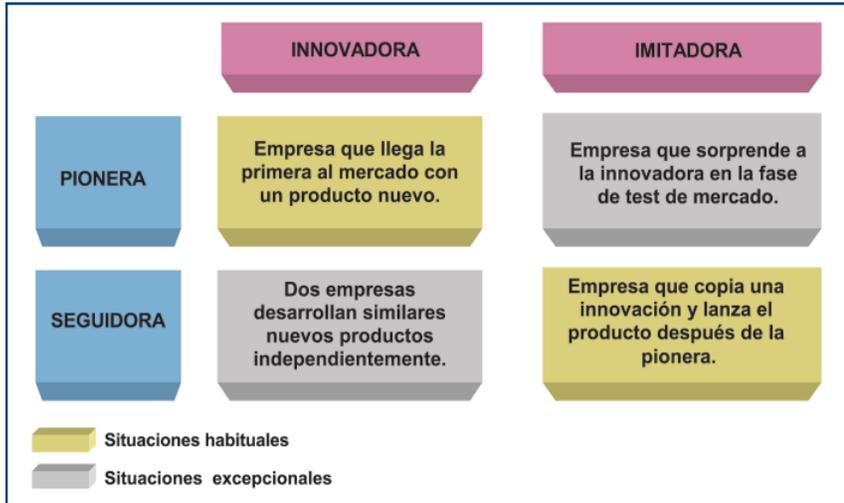
La interpretación de las categorías *pionero* frente a *seguidor* no siempre es sencilla. Generalmente es difícil establecer quién o quiénes son las empresas pioneras dado que se produce una continua entrada y salida de participantes en el mercado hasta que uno de ellos consigue vender con éxito el nuevo producto. Es decir, generalmente no existe una única empresa pionera, sino un grupo de ellas. A estos efectos, Golder y Tellis (1993) distinguen entre:

*Empresa inventora.* Aquélla que desarrolla la tecnología para el nuevo producto.

*Empresa pionera en el producto.* La que crea el primer modelo de producto.

*Empresa pionera en el mercado.* La primera que vende con aceptación ese producto en el mercado y que alcanza un volumen de ventas suficiente para garantizar su presencia en el tiempo.

FIGURA 10.1  
GRADO DE INNOVACIÓN Y MOMENTO DE ENTRADA EN EL MERCADO



Fuente: Elaborado a partir de Schnaars (1994).

Es ilustrativo a este respecto lo acontecido en el mercado del vídeo (Figura 10.2) que, además de ser un buen ejemplo de como una seguidora puede arrebatar el mercado a una pionera, sirve para mostrar la existencia de varias empresas pioneras: Ampex (empresa inventora), Cartrivision (pionera en el producto) y Sony (pionera en el producto y en el mercado).

FIGURA 10.2  
EL MERCADO DEL VÍDEO

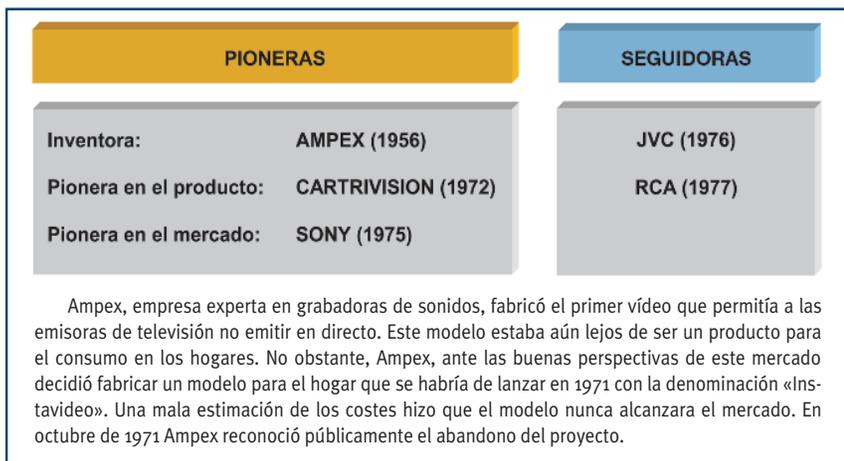


FIGURA 10.2 (cont.)  
**EL MERCADO DEL VÍDEO**

El primer vídeo para el hogar que salió al mercado fue el de Cartrivision. Pero fue un fracaso porque se vendía junto con una TV –la mayoría de los consumidores ya tenían una– y porque ante el escaso número de vídeo-clubs existentes no había suficiente motivación para su adquisición. Era un auténtico círculo vicioso; por un lado, los consumidores no querían comprar este electrodoméstico hasta que hubiera suficientes películas en el mercado que favorecieran el uso del aparato y, por otro lado, las compañías cinematográficas eran escépticas ante el escaso número de potenciales usuarios. El producto de Cartrivision fracasó: el vídeo no estaba preparado para el mercado de hogares y el mercado de hogares no estaba preparado para Cartrivision.

Por entonces ya estaba a la venta el modelo «U-matic» de Sony, un producto a medio camino entre el mercado de los hogares y el industrial (escuelas, instituciones, empresas de comunicación, etc.) que fue un éxito de ventas, al igual que posteriormente lo sería «Betamax».



JVC y RCA entraron después de Sony Betamax con precios muy competitivos y con vídeos que podían grabar o emitir durante un tiempo superior a los escasos 60 minutos de Betamax, característica determinante pues la mayoría de las películas tenían una duración mayor. Su éxito sobre Betamax no se hizo esperar. El vídeo de JVC, lanzado al mercado en Japón a finales de 1976 con el sistema VHS, podía grabar hasta dos horas. También RCA introdujo su «Selectra Visión» con sistema VHS (procedente de JVC) en 1977. RCA optó por el sistema VHS por tres razones: –porque

podía grabar dos horas, –porque estaba diseñado para ser producido a bajo coste y esto iba a ser importante cuando comenzase la previsible futura guerra de precios ante el aumento de la competencia y –porque el principal rival de RCA, Zenith, había seleccionado el formato de Sony Betamax.

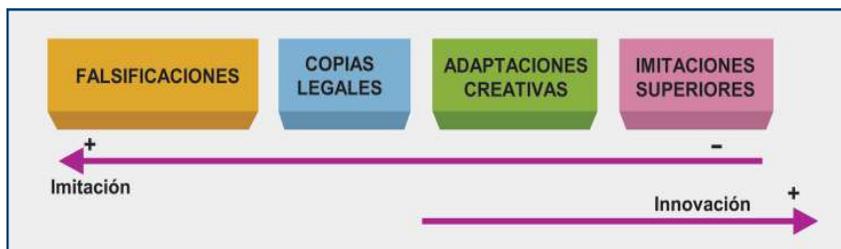
Los resultados de esta batalla encarnizada fueron rápidos y decisivos. Seis meses después, en 1978, las cuotas de mercado en EE.UU. eran equivalentes para RCA y Sony. Tras un año de competencia RCA tenía el doble de cuota que el pionero Sony. Desde ese momento Sony y su formato siguieron perdiendo adeptos, pues cada nuevo fabricante de vídeos prefería el sistema VHS (a excepción de Sanyo y Zenith). El intento de Sony de crear el estándar mundial para vídeos no funcionó porque fue mayor el número de fabricantes que optó por VHS y más elevado el número de películas disponibles en el mercado para el sistema VHS.

*Fuente:* Elaborado a partir de Schnaars (1994).

## 1.2. Grados de imitación

La imitación es una función continua en la que se pueden distinguir dos extremos: en uno de ellos se sitúan las falsificaciones, verdaderas duplicaciones ilegales de productos con éxito; en el otro, los productos que surgen de la mejora de una innovación pero que incorporan un grado de innovación tal que superan al original (Figura 10.3).

FIGURA 10.3  
GRADOS DE IMITACIÓN



*Falsificaciones.* Son imitaciones que, al amparo del prestigio conseguido por el producto original, se venden con un precio muy inferior y con la misma marca que él. Los compradores pueden o no ser conscientes de este engaño, que, en cualquier caso, causa un gran daño a la imagen de la marca creadora. Es una forma de actuación que ha desprestigiado notablemente a la estrategia de imitación (léase la información del Cuadro 10.1 al respecto).

CUADRO 10.1  
FALSIFICACIONES

La Comisión Europea ha alertado sobre el incremento de artículos falsos en el mercado comunitario. En la actualidad ya no se copian sólo productos de lujo, sino que la piratería se ha extendido también a los artículos de consumo masivo y ordinario, y afecta a todos los sectores económicos. Los artículos de consumo corriente supusieron aproximadamente la mitad del total de objetos interceptados en el 2001. Medicamentos, recambios de automóviles, productos de limpieza, sellos, preservativos, dentífricos, insecticidas y electrodomésticos fueron algunos de los objetos confiscados en las aduanas. Asimismo, Bruselas alerta de la aparición a escala comercial de falsificaciones de productos alimenticios. Los alimentos falsos representan el 4% del número total de objetos interceptados y van desde galletas y caramelos hasta chocolate y café. Con todo, el sector más afectado por la falsificación es el de la electrónica, como lo demuestra que, en 2000, fueron incautados cerca de 9 millones de soportes (CD, DVD, casetes audio) en las aduanas europeas, lo que representa dos veces más que los productos textiles.

Según advierte el Comisario de Comercio de la Unión Europea, algunos de los productos falsos, como los farmacéuticos y alimentarios, constituyen un verdadero peligro para el consumidor, mientras que otros ponen en peligro la supervivencia de los sectores más innovadores. Prueba del primer caso es la incautación en Grecia de más de 2.500 aparatos médicos procedentes de China en el año 2000 o la aprehensión en ese mismo año de una tonelada de antipalúdicos y antibióticos pirateados en Bélgica.

En este sentido, la Comisión Europea ha elaborado un plan de acción destinado a reducir la avalancha de falsificaciones de productos y copias piratas fabricadas en países como China, Brasil, Turquía, Rusia o Taiwán. El plan se concentra en ayudar a estos países en la aplicación estricta y eficaz de las leyes internacionales existentes sobre los derechos de propiedad intelectual, lo que redundará en un mejor control de las falsificaciones dentro de sus propios mercados, donde las copias ocupan buena parte de los mismos. Este plan de acción no descarta que se abran acciones ante la Organización Mundial del Comercio (OMC) contra los países que no persigan satisfactoriamente estas prácticas.

*Copias legales.* Se trata de productos muy similares a los originales que se ponen a la venta con otra marca. Generalmente, su gran ventaja sobre el producto original y la principal razón de su éxito es el precio. De salida, no hay nada que convierta a estas copias en ilegales, no obstante, esta reproduciéndose con asiduidad una situación que los tribunales vienen calificando de competencia desleal e intento de confusión de los consumidores (Cuadro 10.2).

CUADRO 10.2

**COPIAS QUE VULNERAN LA LEGALIDAD: «LA LATA AZUL NO SE TOCA»**

Crece progresivamente el número de sentencias condenatorias de productos imitadores con atributos muy similares a los del original pero con una marca diferente.

Sólo el grupo Beiersdorf, a través de su representante en España, BDF Nivea, tiene derecho a vender su producto en la tradicional lata azul de crema con letras blancas, según sentencia de la Audiencia Provincial de Valencia. Los hechos se remontan al verano de 1997, cuando Quimi Romar sacó a la venta dos envases de crema bajo las marca *Amalfi* y *Garley*, que por su características se parecían a las latas de Nivea. El grupo Beiersdorf demandó a Quimi Romar por infracción de marca y competencia desleal. La sentencia indica que la comercialización de cremas en envases que reunían «todas o la mayoría» de las características de las cajas de Nivea (color intenso azul de fondo, letras blancas, tipo de letra Antigua clásica para el nombre del producto, logotipo Crème en tipo de letra caprichoso, lata metálica, forma redonda) constituía un acto de competencia desleal. El juez estimó que estas cajas producían “confusión por asociación, ya que aunque claramente la denominación es distinta, en el consumidor se puede producir la asociación de los productos de la demandada con los de la actora».

Hay muchos otros ejemplos que añadir al caso de Nivea. Una de las mayores indemnizaciones de marca en España ha sido la impuesta a la empresa chocolatera Ollé, S.A. (fabricante de productos por encargo de grandes cadenas de distribución como Carrefour y Eroski), que ha tenido que pagar casi 500 millones de pesetas a Nutrexpa en concepto de daños y perjuicios por una infracción reiterada de sus derechos de propiedad industrial sobre la marca Cola Cao. Ollé estuvo comercializando desde 1987 hasta 1994 cacao en polvo en envases cilíndricos amarillos con tapa roja que imitaban a los de la marca Cola Cao. La cuestión de fondo del pleito es que Nutrexpa cree que al usar envases del mismo color y tamaño, Ollé ha producido confusión en los consumidores.

Martini, bebida elaborada a base de vino y hierbas aromáticas que se vende en España desde el siglo pasado, ha sufrido muchas imitaciones (tapón rojo, botella verde, etiqueta con banderas,...). Concretamente, ha ganado tres sentencias por competencia desleal contra las bebidas Manolete, Mariscal y Milano.

Coca-Cola y Coke como marcas registradas han detectado cerca de 2.000 imitaciones con diseño y nombre similares a los de la bebida original. Entre los nombres más curiosos están: Coke-Ola, Coca and Cola, Ko-Kola, Kola Kole, Coak, Co Kola, Kos-kola, Cola-Soda, Cola-Coke, Koko Kola y Klu-ko Cola. La compañía ha ganado la mayoría de los pleitos interpuestos contra las bebidas imitadoras.

Fuente: Elaboración propia y El País Negocios 3/9/2000.

*Adaptaciones creativas.* Son adaptaciones de un producto existente a un contexto específico, que incorporan un cierto grado de creatividad. A veces se copian elementos accesorios de un producto, tales como el estilo, el envase, el diseño, etc. y se innova en aspectos tecnológicos (por ejemplo, los coches japo-

neses de lujo que imitan el diseño de BMW y de Mercedes pero aportan una tecnología propia) o, por el contrario, se copia la tecnología y se innova en las características añadidas del producto.

*Imitaciones superiores.* Suponen un grado relevante de innovación. Generalmente, se trata de nuevas formas o nuevas generaciones de producto que ayudan a crecer y revitalizar la categoría de producto original.

### 1.3. Calidad de la imitación y grado de información del consumidor

Dos variables fundamentales que influyen en el daño que las copias pueden hacer a los productos originales son el grado de información del consumidor sobre la procedencia del producto y la calidad de la imitación. Fruto de los diferentes niveles de estas variables pueden surgir las situaciones que se presentan en la Figura 10.4; en ellas se evalúa la cuestión de si la imitación ayuda o daña a la sociedad.

FIGURA 10.4  
CALIDAD DE LA IMITACIÓN Y GRADO DE INFORMACIÓN DEL CONSUMIDOR

		CALIDAD DE LA IMITACIÓN FRENTE AL ORIGINAL		
		MEJOR	IGUAL	PEOR
GRADO DE INFORM. CONSUMIDOR	CONOCIMIENTO	Beneficio para la sociedad	Depende del precio	Tiene potencial para destrozar la imagen de la marca original
	CONFUSIÓN	Destroza el lenguaje de las marcas	Destroza el lenguaje de las marcas	Destroza el lenguaje de las marcas y puede destrozar la categoría

Fuente: Wilke y Zaichkowsky (1999).

En todo caso, los consumidores están en su derecho de estar informados sobre sus compras. Cuando el producto es una imitación superior para el consu-

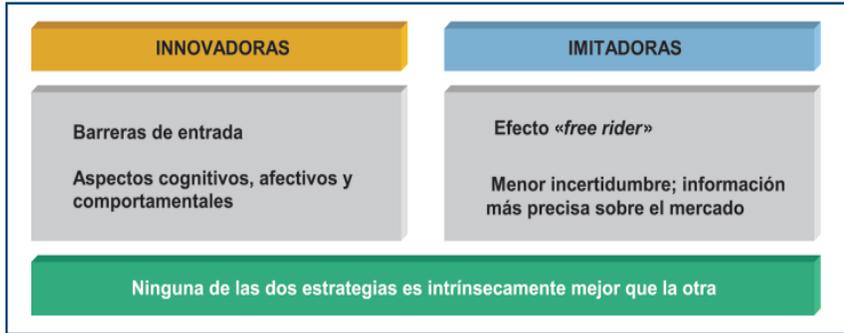
midor o igual (pero comercializada a un precio menor), entonces se produce un beneficio para la sociedad por la vía del incremento de la competencia que, generalmente, hace el mercado más eficiente. Sin embargo, si el producto es de calidad inferior, incluso si el consumidor está informado de que es realmente una copia falsa y lo compra libremente para beneficiarse de su bajo precio, además de incurrir en un comportamiento poco ético, estará causando un importante daño a la marca original. Por ejemplo, algunos consumidores quieren un determinado producto por su carácter exclusivo. Si empiezan a aparecer excesivas copias, el beneficio resultante del elevado sentimiento de prestigio que buscaban en la marca se pierde.

El problema de la imitación se agrava cuando, además, existe cierta confusión sobre la procedencia del producto. En estos casos, es raro que la copia con la cual se pretende confundir al consumidor sea de mejor o igual calidad que el original. Cuando es así, la empresa fabricante quiere que sus consumidores conozcan exactamente quién ha elaborado el producto y les recompense por ello. Lo normal es que los productos en los que el consumidor está confuso sobre su origen sean de peor calidad que el original. Se produce, entonces, una situación en la que la copia puede destrozar el lenguaje de las marcas (la confianza, la reducción de riesgos, etc.) e incluso la totalidad de la categoría de producto. Por ejemplo, un consumidor que compra un producto de Lego espera un cierto nivel de calidad; cuando, por desconocimiento, adquiere un producto de un imitador, de marca Ligo, Legu o similar, y prueba a unir la nueva pieza con la original sin que logre un buen ajuste entre ellas, entonces no sólo se daña la marca Lego, sino también el conjunto de la categoría de producto.

## **2. La estrategia de empresa innovadora frente a la estrategia de empresa imitadora**

La estrategia de empresa innovadora tiene una serie de ventajas procedentes de ubicar el primer producto en el mercado. A la estrategia de imitadora también le corresponde un conjunto de privilegios al aprovechar el camino abierto por la innovadora. No obstante, ninguna de las dos estrategias es intrínsecamente mejor que la otra como comprobaremos al comentar las ventajas de una y otra alternativa (véase la Figura 10.5).

FIGURA 10.5  
**VENTAJAS DE LAS INNOVADORAS Y DE LAS IMITADORAS**



## 2.1. Ventajas de las empresas innovadoras

Un modelo teórico relativamente sencillo permite explicar las ventajas de la empresa innovadora. Supongamos que una empresa opera sola en un mercado y entra una segunda ofreciendo un producto objetivamente igual que el primero. Si asumimos la hipotética situación en la que la empresa innovadora no responde a la entrada de la segunda, no hace publicidad y no hay ventajas derivadas del orden de entrada, de forma natural los compradores deberían repartir sus compras igualmente entre los dos proveedores. Si esto no es así y la innovadora mantiene su primacía, debemos entender que existen diferencias derivadas del orden de entrada. Basándonos en el trabajo de Urban *et al.* (1986), en el Cuadro 10.3 se recoge el efecto estimado del orden de entrada en la cuota de mercado bajo las hipótesis de que los productos son iguales, las empresas invierten idéntica cantidad en publicidad y tardan un año o menos en seguir a su predecesor. Con estas condiciones observamos que cuando antes se entra en un mercado, mayor es la cuota que se retiene.

Siguiendo a Kerin *et al.* (1992) y a Liberman y Montgomery (1998), los factores que explican las ventajas de las empresas innovadoras se agrupan en dos grandes categorías, por un lado, los propuestos por la economía industrial (a nivel de negocio) y, por otro, los basados en las teorías del comportamiento del consumidor (a nivel de producto o marca). No obstante, resulta complicado separar empíricamente las ventajas asociadas a las barreras a la entrada, de las ventajas asociadas al comportamiento de los consumidores, ya que seguramente ambos tipos de ventaja están correlacionados.

CUADRO 10.3  
CUOTA DE MERCADO Y ORDEN DE ENTRADA

ORDEN DE ENTRADA	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto
<b>Nº DE COMPETIDORES</b>						
1	100					
2	58,5	41,5				
3	43,6	31,0	25,4			
4	35,7	25,4	20,8	18,1		
5	30,8	21,9	17,9	15,5	13,9	
6	27,3	19,4	15,9	13,8	12,4	11,2

Fuente: Urban *et al.* (1986).

El principal argumento que desde la economía industrial se utiliza para justificar la presencia de tales ventajas es el de las barreras de entrada a los nuevos competidores. La existencia de una barrera a la entrada implica que una empresa que no está presente en el mercado, para poder competir de forma eficiente con el pionero, necesita invertir recursos adicionales a los que tendría que haber invertido en el caso de que hubiese entrado con anterioridad. Entre las principales barreras cabe señalar las siguientes (Lieberman y Montgomery, 1988; Mitchell, 1991; Gilbert y Birnbaum-More, 1996):

- El disfrute de economías de escala.
- Las patentes u otros derechos de propiedad industrial.
- El acceso preferente a recursos estratégicos (como recursos naturales u otros materiales de suministro, localizaciones privilegiadas para la fabricación o distribución o personal cualificado).
- El coste económico del cambio de proveedor, debido, por ejemplo, a la existencia de cláusulas contractuales o a la inversión en activos complementarios por parte de los compradores.

Desde las teorías del comportamiento del consumidor, las fuentes de ventajas competitivas están relacionadas con aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento. Entre ellas cabe señalar las siguientes (Carpenter y Nakamoto, 1989; Kardes *et al.*, 1993; Alpert y Kamins, 1995; Kerin *et al.*, 1996):

- La mayor probabilidad de reconocimiento, recuerdo y consideración de las marcas innovadoras.

- La posibilidad de influir en la identificación de los atributos importantes, en su valoración y en el establecimiento de un estándar de producto con el que sucesivas marcas van a ser comparadas. La empresa innovadora tiene la oportunidad de elaborar unos estándares –calidad, precio, garantía, canales de distribución, servicio postventa...– y, en definitiva, un prototipo de producto, que responda a sus puntos fuertes.
- Las creencias favorables e imagen positiva de las marcas innovadoras, que recogen el reconocimiento del mercado porque se les atribuye una cierta preocupación por la mejora de los productos y servicios que ofrecen.
- La percepción del riesgo asociado al cambio de marca y la existencia de costes de cambio de proveedor, que favorecen a aquellas marcas que logran que los consumidores realicen una prueba satisfactoria de su producto. La mayoría de los consumidores sólo se verán motivados a comprar otras marcas ante la perspectiva de un producto mejor o de un precio más barato, pero no se arriesgarán ante un producto aparentemente igual.
- La oportunidad para elegir el posicionamiento ideal; las marcas imitadoras, si desean diferenciarse, se verán obligadas a adoptar una posición inferior.

## 2.2. Ventajas de las empresas imitadoras

Aunque es indudable que las empresas imitadoras tienen que luchar contra un rival que las aventaja en cuota de mercado, también tienen una serie de ventajas que pueden convertir en importantes armas competitivas. Las ventajas atribuidas a las imitadoras están en gran medida relacionadas con el denominado efecto *free rider* o gorrón. Con este concepto se alude, no a un comportamiento fraudulento o ilegal, sino al intento de obtener un beneficio a costa del esfuerzo de otras empresas.

- La estrategia de imitación suele exigir unas inversiones de menor magnitud en investigación básica que las que tuvieron que efectuar las predecesoras.
- Igualmente, pueden ahorrarse gran parte de los cuantiosos recursos que deben destinarse a I+D copiando los productos originales. Este ahorro es especialmente importante si tenemos en cuenta que, en numerosos sectores, los mecanismos de protección de los resultados de los esfuerzos investigadores –patentes y otros derechos de propiedad– tienen una dudosa eficacia.
- Pueden aprovecharse de las inversiones en capital humano –reclutamiento y formación– que realizan las precursoras contratando a algunos empleados clave de éstas.

- Se benefician de las inversiones en comunicación realizadas por las empresas innovadoras encaminadas a estimular la demanda y a educar a los compradores en el uso del nuevo producto.
- Tienen una información más precisa –menor incertidumbre– sobre el potencial del mercado, ya que entran en él cuando han comprobado que éste responde convenientemente a las acciones de marketing.

Al hilo de esta última afirmación cabe señalar que el reducido tamaño del mercado para una determinada innovación es una importante causa de fracaso. Además, incluso aunque el mercado finalmente alcance una dimensión adecuada, es posible que el crecimiento necesario tarde en llegar más de lo esperado. Durante este tiempo puede que aquellas organizaciones que se aventuraron a lanzar la innovación antes que las demás no soporten un nivel de ventas tan bajo. Según Srinivasan et al. (2004), el riesgo de fracaso de las firmas pioneras es aun mayor en mercados caracterizados por la existencia de externalidades de red, es decir, mercados en los que la satisfacción del cliente depende, por ejemplo, del número de usuarios –como puede ser el caso de los servicios de telefonía– o de la amplitud de la oferta de productos complementarios. En la misma línea, Lee y O’Connor (2003) proponen que en mercados en los que los efectos de red son importantes, la posición competitiva de las empresas no dependerá tanto de su orden de entrada como de que otras variables del lanzamiento (precios, comunicación, etc.) favorezcan el desarrollo de la masa crítica de clientes necesaria para consolidar el producto en el mercado.

### 2.3. Oportunidades para innovadoras e imitadoras

Ni las ventajas de las empresas innovadoras son barreras insalvables, ni el ahorro en costes y los menores riesgos que generalmente acompañan a las imitadoras son suficientes para conquistar un mercado en el que otra empresa está en régimen de monopolio temporal. Ambos tipos de empresas, innovadoras e imitadoras, tienen las oportunidades de mercado que se derivan de una buena gestión empresarial. Así, si bien es cierto que la primera en entrar en un mercado puede escoger la mejor posición y tiene la oportunidad de desarrollar un producto adaptado al segmento de mayor capacidad adquisitiva del mercado, no lo es menos que se puede equivocar o que, incluso acertando, una adecuada política comercial de la imitadora puede desbaratar las ventajas de la innovadora y compensar su retraso. De hecho existen estudios (Urban *et al.*, 1986) que demuestran la efectividad de los gastos en comunicación –publicidad y promoción–

para anular las ventajas de las innovadoras. Hay empresas verdaderamente especializadas en la estrategia de imitación que han desarrollado habilidades que no tienen que envidiar a las innovadoras. Los estudios empíricos indican la existencia de evidencias empíricas tanto a favor de las innovadoras como de las imitadoras (Cuadro 10.4).

CUADRO 10.4  
EJEMPLOS DE EVIDENCIAS EMPÍRICAS A FAVOR DE LAS INNOVADORAS  
Y DE LAS IMITADORAS

	ESTUDIO Y MUESTRA	CONCLUSIONES
INNOVADORAS	Robinson y Fornell (1985) 371 productos de consumo (base de datos PIMS).	La mayoría de las empresas pioneras tienen una cuota de mercado substancialmente mayor que las empresas que entran posteriormente. Los valores promedios son los siguientes: pioneras, 29%; tempranas seguidoras, 17%; entrantes tardíos, 12%.
	Robinson (1988) 1.209 productos industriales y 584 productos de consumo, (base de datos PIMS).	En una parte muy significativa de los productos industriales maduros las empresas pioneras tienen importantes ventajas en cuota de mercado sobre las empresas rezagadas. Los promedios de cuota son: 29% para las empresas innovadoras, 21% para las seguidoras tempranas y 15% para las rezagadas.
IMITADORAS	Golder y Tellis (1992) Análisis histórico detallado de 50 categorías de productos de consumo.	Ser el primero en un nuevo mercado no produce automáticamente buenos resultados a largo plazo. El éxito también se puede lograr dejando que las empresas innovadoras exploren el mercado y entrando después con cierto conocimiento sobre la estructura y la dinámica del mercado.
	Schnaars (1994) 28 grandes innovaciones tecnológicas orientadas al consumidor.	En todos los casos las empresas imitadoras no sólo ganaron una importante cuota de mercado sino que reemplazaron a las pioneras como líderes del mercado.

La elección de un posicionamiento basado en la diferenciación –calidad del producto y de los servicios y profundidad de la línea– es un factor clave para que las empresas pioneras consoliden una ventaja competitiva difícil de superar por las seguidoras (Szymanski *et al.*, 1995, Rodríguez Pinto *et al.*, 2007). La diferenciación incrementa el valor percibido, facilita la retención de cliente y, por ende, contribuye a la satisfacción del consumidor, lo que, en última instancia, revierte en una posición competitiva superior.

## 2.4. El liderazgo tecnológico

Ni al señalar los privilegios de las innovadoras ni de las imitadoras hemos tocado el controvertido tema de la tecnología. Es obvio que el liderazgo tecnológico puede contribuir al logro de ventajas competitivas sostenibles merced a las economías relacionadas con el aprendizaje y la experiencia y al posible disfrute de patentes u otro tipo de derechos a la propiedad; hipotéticamente ambas circunstancias han de permitir a las innovadoras estar siempre por delante de las rezagadas con sólo seguir el mismo ritmo de progreso que éstas.

Sin embargo, este razonamiento no siempre es válido: en ocasiones, cuando se han invertido cantidades elevadas en una tecnología muy específica, y los avances tecnológicos son muy notables, hay que incurrir en elevados costes de cambio tecnológico. La empresa innovadora puede tener entonces dificultades para reaccionar rápidamente a los nuevos avances. Cuando esto ocurre, las empresas imitadoras gozan de una clara posibilidad de sobrepasar tecnológicamente a las innovadoras. Del mismo modo, puede ocurrir que la primera empresa que llega a un mercado implante un estándar tecnológico fácilmente superable, pues no siempre los mejores estándares son establecidos por la primera generación de tecnología. Un ejemplo de cómo el cambio tecnológico favoreció a las seguidoras es el mercado de los procesadores de texto para PCs (Figura 10.6).

FIGURA 10.6  
PROCESADORES DE TEXTOS PARA PCs

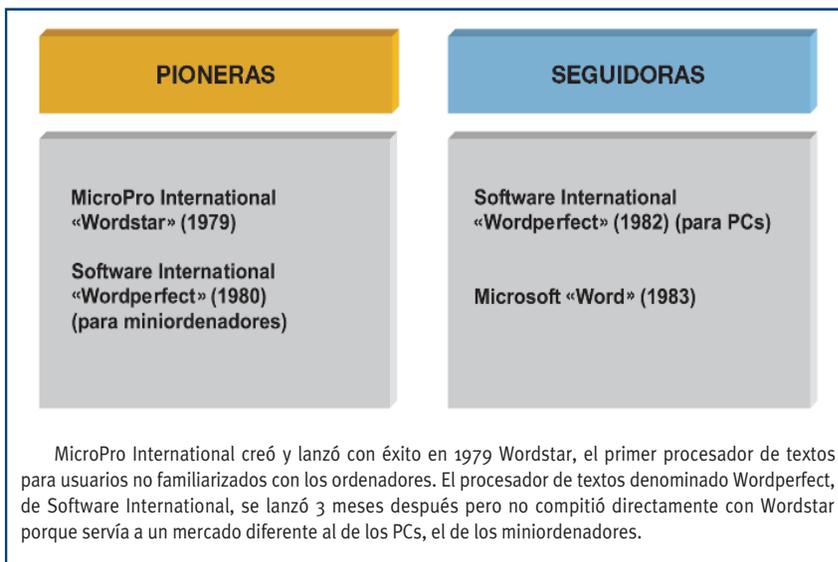


FIGURA 10.6 (cont.)  
**PROCESADORES DE TEXTOS PARA PCs**

En 1982, *Software International* lanzó una versión de *Wordperfect* para PCs de más fácil manejo y con una gama de funciones más amplia que la de *Wordstar*. En este lanzamiento jugaban en contra de *Wordperfect* los costes de cambio a un nuevo procesador. Pero el momento de su entrada al mercado fue el ideal porque, mientras que los clientes de *Wordstar* eran unos pocos aficionados a los ordenadores, *Wordperfect* acaparó a los compradores de PCs que entraron mayoritariamente al mercado cuando IBM lanzó su exitoso modelo compatible con el sistema operativo MS-DOS; por aquel entonces *Wordstar* sólo era compatible con el ya obsoleto CP/M. Hasta 1984 *MicroPro International* no lanzó un procesador de textos más moderno; pero además cometió dos errores: no introducía grandes mejoras en comparación con las ya existentes y era tan diferente del original que perdió incluso a los usuarios leales que aprovecharon la ocasión para cambiarse a *Wordperfect*.

Mientras la cuota de mercado de *Wordstar* se reducía muy significativamente, *Wordperfect* siguió lanzando continuas y mejores versiones de su producto.

A comienzos de la década de los noventa, la introducción del sistema *Windows* creó una buena oportunidad para un nuevo procesador, *Word*, creación de la entonces pequeña empresa *Microsoft* que ganará cuota de mercado rápidamente sobre *Wordperfect* y le convertirá en un producto marginal. La clave fue que *Word* estaba ya listo para el sistema *Windows* cuando este salió al mercado, pues ambos procedían de la misma empresa. En cambio a *Wordperfect* le llevó más de un año sacar su versión para el nuevo sistema *Windows*.

En el mercado de los procesadores de textos los cambios tecnológicos y del mercado favorecieron a las empresas seguidoras y dañaron a las empresas pioneras.

Fuente: Elaborado a partir de Schnaars (1994).

### 3. Estrategias de imitación exitosas

Hay situaciones propicias para la imitación. A juicio de Schnaars (1994) —opinión apoyada en una investigación sobre 28 mercados donde las empresas imitadoras alcanzaron el éxito—, son tres las principales estrategias que permiten anular los privilegios de las pioneras y fundamentan el éxito de las seguidoras: una estrategia de bajo precio, una estrategia de producto superior y el ejercicio del poder de mercado. Se puede optar por una o por una combinación de ellas. Según Angelmar (1990), la combinación de un producto superior y un elevado poder de mercado es la estrategia de entrada más poderosa para un imitador-seguidor.

#### 3.1. Estrategia de bajo precio

Para productos en los cuales la tecnología es un elemento decisivo, lograr el éxito a través de una estrategia de imitación de bajo precio depende del nivel de estandarización alcanzado por el producto. Es preciso que la tecnología emplea-

da no sufra continuas modificaciones. Si no es así, la copia tendrá dificultades para alcanzar el éxito, dado que el imitador que sólo reproduce el producto que está en el mercado en ese momento siempre estará por detrás de los avances que continuamente logre el pionero.

Bien diferente es cuando ya existe un cierto estándar asumido y estable por el mercado. En tal estado, la innovación en el producto da paso a la innovación en el proceso productivo, momento en el que surge una oportunidad para los imitadores de copiar el producto a bajo coste. Cuando se apuesta por esta estrategia es decisivo el momento del lanzamiento del producto imitador: las imitaciones más exitosas han llegado al mercado en el momento justo en el que estaba explotando, en el momento en que comenzaban a adquirir el producto un conjunto de compradores más sensibles al precio que los primeros adoptadores.

Esta estrategia se refleja bien en el mercado de los microondas. En este último, las empresas americanas, pioneras en este producto, fueron copiadas por las japonesas que lograron un producto menos costoso, circunstancia que les permitió vender a un bajo precio. A su vez, las empresas japonesas fueron desbancadas por las coreanas que aún consiguieron un mejor precio. Tanto unas como otras –japonesas y coreanas– entraron cuando ya existía un estándar tecnológico consolidado (véase la Figura 10.7).

FIGURA 10.7

### ESTRATEGIA DE BAJO PRECIO. EL MERCADO DE LOS MICROONDAS

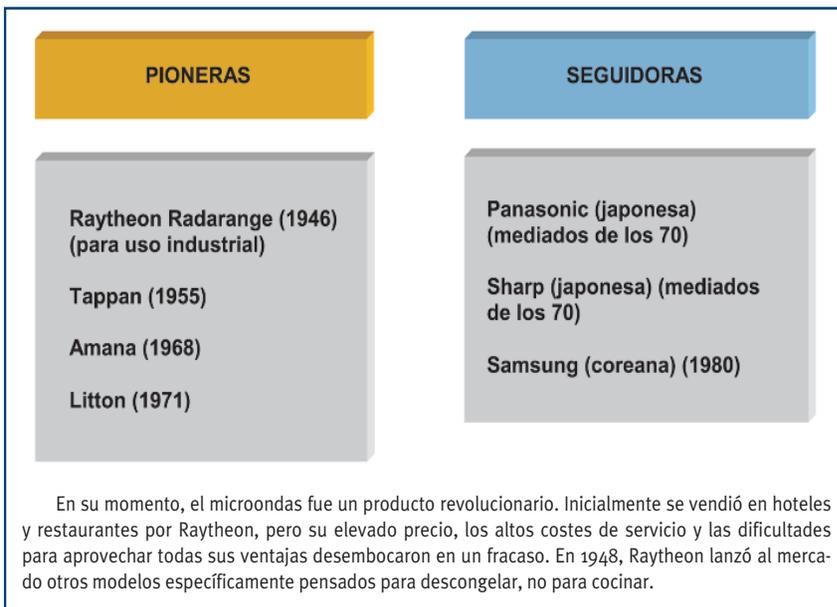


FIGURA 10.7 (cont.)

**ESTRATEGIA DE BAJO PRECIO. EL MERCADO DE LOS MICROONDAS**

Mientras Raytheon se dedicaba a la fabricación de los primeros microondas para uso industrial, Tappan se atrevió a fabricar y lanzar un microondas destinado al uso en los hogares, acción que fue todo un fracaso por su alto precio y su mal funcionamiento. Pese a ello, a principios de los 60, tras algunos avances tecnológicos, los precios bajaron y se mejoró la calidad, lo que redundó en una mayor aceptación. No obstante, no fue hasta años más tarde cuando la demanda empezó a crecer en un mercado que hasta entonces apenas existía. Las compañías americanas Amana y Litton encontraron, a finales de los años 60 y principios de los 70, un sitio en este mercado: posicionaron su producto en el segmento de calidad y precio alto.

A mediados de los años 70 acometieron este mercado los japoneses, que contaban con una estructura de costes eficiente; además, estrecharon los márgenes de beneficio. Las multinacionales japonesas, Panasonic y Sharp, lanzaron un producto equiparable en calidad a los microondas americanos pero con mejores precios. La pérdida de cuota de mercado de las empresas americanas no se hizo esperar. Los intentos de Amana y Litton de competir con microondas más baratos fracasaron ante sus mayores costes.

Al acecho en este mercado estaban las empresas coreanas. Samsung entró en el mercado a principios de los 80 con precios incluso inferiores a los de los productos japoneses. De nuevo las cuotas de mercado se vieron trastocadas; en concreto, tras la entrada de las empresas coreanas las americanas estaban totalmente acabadas en este mercado.

*Fuente:* Elaborado a partir de Schnaars (1994).

### 3.2. Estrategia de producto superior

Con esta estrategia se trata de llegar al mercado con un producto superior al de la empresa pionera. Para lograr el éxito es obligado estar tecnológicamente al día; disponer de un potente programa de I+D que permita al seguidor penetrar en el mercado con un producto que deje obsoleto al de la empresa innovadora.

Un asunto controvertido y relacionado con esta estrategia es la velocidad con la que se debe entrar en este mercado emergente. Algunos estudiosos defienden que las entradas posteriores a la pionera deben ser lo más rápidas posibles: mantienen que en lugar de copiar el estándar establecido por la pionera, la empresa seguidora debe crear un producto superior –su propio estándar– e intentar ganar cuota de mercado antes de que la primera haya tenido la oportunidad de consolidar su diseño (Robinson, 1990). No obstante, cabe precisar que con este tipo de actuación se asumen riesgos elevados, pues muchos seguidores entraron de forma prematura en el mercado y fracasaron, bien porque la demanda aún no se había desarrollado, bien porque el diseño tecnológico de su producto no era lo suficientemente superior.

De todo ello cabe concluir que lo importante para las empresas seguidoras que quieren lanzar un producto superior, no es tanto entrar en el mercado inme-

diatamente después de la pionera sino hacerlo con ciertas garantías atendiendo a la evolución de la demanda y a la calidad tecnológica del nuevo producto. Lo verdaderamente esencial cuando se pone en marcha esta estrategia es que el producto sea superior; ante tal requisito el momento de llegada al mercado cobra un carácter secundario. En la Figura 10.8 puede verse un ejemplo de esta estrategia.

FIGURA 10.8

### ESTRATEGIA DE PRODUCTO SUPERIOR. EL MERCADO DE LOS VIDEOJUEGOS



FIGURA 10.8 (cont.)

**ESTRATEGIA DE PRODUCTO SUPERIOR. EL MERCADO DE LOS VIDEOJUEGOS**

Tras estos primeros avatares, el lanzamiento de la PlayStation por Sony volvió a revolucionar el mercado y aún sigue creciendo con fuerza. La PlayStation, una videoconsola desarrollada por Sony en los años 90 que utiliza el CD-ROM como soporte de almacenamiento para sus juegos, nace tras el fracaso de un acuerdo con Nintendo para desarrollar un accesorio para la Super Nintendo. De forma rectangular, destaca su diseño compacto y sin demasiados alardes, y su amplio catálogo de juegos. Es relativamente común la modificación de la consola a través de un *modchip* (ilegal en ciertos países), que permite ejecutar *software* casero, juegos no originales o eliminar la protección regional de los juegos. Esto es realmente un problema, porque el principal negocio no está en la venta de consolas, sino en la del *software*. Los fabricantes de consolas venden sus máquinas a costo o a pérdida y confían en las ventas de los juegos para reponerse; de ahí la importancia de los juegos. Tal es el caso de Sega, que dejó de producir consolas a principios del 2001.

La sucesora de la PlayStation fue la PlayStation 2, tecnológicamente más avanzada y «retrocompatible» de modo que es posible jugar a casi todos los juegos de la consola original. Ya está en el mercado la PlayStation 3, la primera consola en utilizar la tecnología *grid computing* mediante el uso de un procesador denominado Cell.

Pero los fabricantes de consolas no se resignan a la hegemonía de Sony y están luchando por reducir la brecha con esta empresa japonesa. Los principales competidores que Sony tiene ahora en el mercado son Xbox 360 de Microsoft (empresa que se introdujo en este mercado en el 2001) y Wii de Nintendo.

*Fuente:* Elaborado a partir de Schnaars (1994) e información adicional.

Un ejemplo interesante de la guerra abierta por lograr un producto superior que se consolide como el futuro estándar del mercado se observa el caso de los reproductores de audio (Figura 10.9).

FIGURA 10.9

**EL FUTURO DEL MERCADO DE LOS REPRODUCTORES DE AUDIO**

Si a finales de los ochenta la unión de Phillips y Sony permitió el éxito del CD frente a otros formatos y acabó con el disco de vinilo, ahora los principales fabricantes trabajan en la próxima generación.

La pelea por conseguir llevarse el gato al agua ha vuelto a unir a unos y a otros. Se han creado dos grupos antagónicos. Por una parte, está el trío Panasonic, Toshiba e Hitachi, que defienden el DVD-Audio, una tecnología muy similar a la del DVD-Vídeo, pero específica para sonido. Su principal ventaja es que consigue una calidad de sonido mayor que la del CD tradicional y es compatible con el DVD-Vídeo.

Por otro, Phillips y Sony, con su formato Súper Audio CE (SACD). Este fue introducido hace dos años y ha sufrido progresivos cambios de estrategia en su pugna con el DVD-Audio. Primero, sólo reproducía audio, después lanzaron nuevos aparatos que también reproducían imágenes. Luego se modificó la estrategia comercial, con sustanciales rebajas de precio para ganar cuota de mercado al formato de sus competidores.

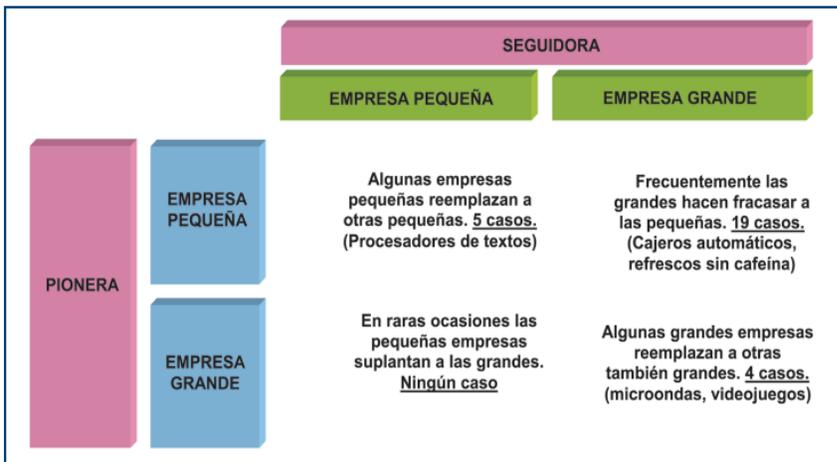
Ahora unos y otros deben convencer a las discográficas para que apuesten por sus formatos. EMI apoya el de Sony y Warner el de Panasonic. La clave está en que apoyarán al que garantice que no se podrán piratear los discos.

*Fuente:* Emprendedores (2006).

### 3.3. Ejercicio del poder de mercado

La literatura en favor de las empresas pioneras generalmente subestima el papel que desempeñan el poder y la experiencia de mercado. Mantiene que los primeros en llegar a él crean fuertes barreras de entrada que dificultan el acceso de los imitadores. La realidad demuestra que estas barreras son muy débiles en el momento en el que intentan ser derribadas por grandes y poderosas empresas. Cuando el desequilibrio en poder y tamaño es muy notable en favor de las empresas seguidoras, hay muchas posibilidades de que éstas arrojen fuera del mercado a la pionera. Cabe señalar que al margen de la estrategia que se siga, el tamaño tiene en sí un gran poder explicativo en el resultado final de la batalla (véase la Figura 10.10).

FIGURA 10.10  
**SEGUIDORAS FRENTE A PIONERAS EN FUNCIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA**

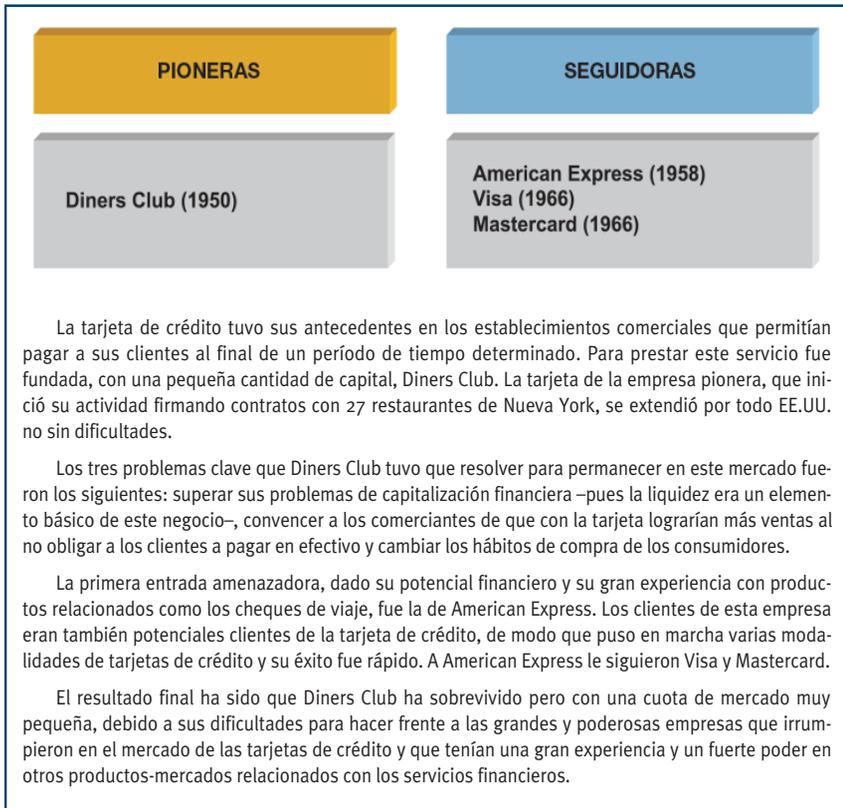


Nota: Resultados sobre un total de 28 casos.  
 Fuente: Schnaars (1994).

Una de las razones por la cual los líderes u otras empresas poderosas disfrutan de fortalezas suficientes para ganar al pionero está relacionada con la imagen de marca. Las empresas imitadoras con una prestigiosa imagen no tienen dificultades para promocionar las imitaciones, especialmente cuando están relacionadas con los productos existentes en la cartera de productos del líder o la empresa tiene una gran tradición de servicio a ese tipo de consumidores. En este caso, sólo tienen que hacer un esfuerzo de extensión de marca o crear una línea

de productos relacionada y atender a los compradores que empezaban a adquirir el producto pionero. Véase al respecto el ejemplo del mercado de las tarjetas de crédito (Figura 10.11).

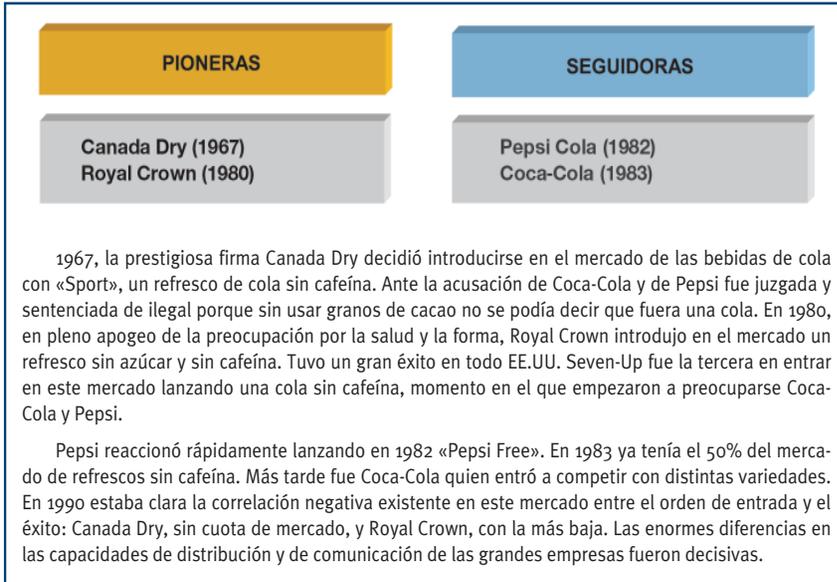
FIGURA 10.11  
**TARJETAS DE CRÉDITO**



*Fuente:* Elaborado a partir de Schnaars (1994).

Además, las grandes empresas tienen un acceso más fácil a los canales de distribución (lo que les permite colocar con facilidad y rapidez sus productos) y una gran experiencia en las actividades de comunicación empresarial. Esta ventaja es especialmente útil cuando dentro de una categoría concreta de producto ciertas actividades de marketing, tales como la publicidad y la distribución, son fundamentales para comprender la estructura de ese mercado. El caso de los refrescos sin caféina es un claro ejemplo de como Pepsi y Coca-Cola hicieron valer su posición frente a la innovación de Royal Crown (véase la Figura 10.12).

FIGURA 10.12  
REFRESCOS SIN CAFÉINA



Fuente: Elaborado a partir de Schnaars (1994).

Finalmente, otra posición de superioridad que cabe atribuir a las empresas poderosas está relacionada con la disposición de recursos financieros suficientes para atender la fuerte demanda del mercado en la fase de crecimiento del producto. Pocas de las empresas pioneras pequeñas o medianas logran salvar los problemas financieros de esta fase (véase el ejemplo de la Figura 10.13).

FIGURA 10.13  
CAJEROS AUTOMÁTICOS

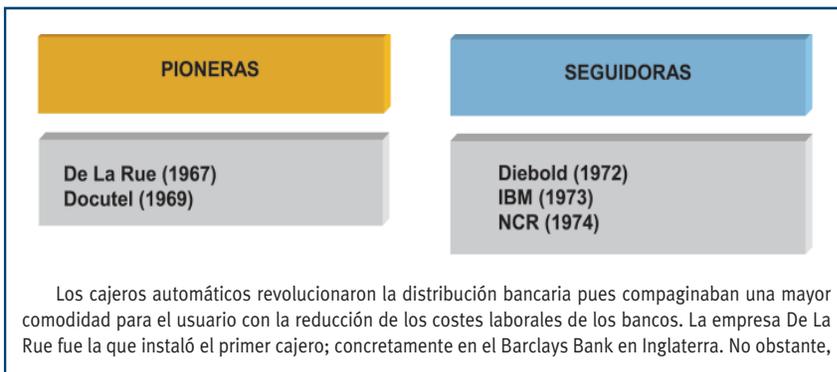


FIGURA 10.13 (cont.)  
**CAJEROS AUTOMÁTICOS**

fue la empresa americana Docutel, la que desarrolló el primer cajero comercialmente exitoso. Era similar al primero pero se había mejorado el diseño y la seguridad.

A comienzos de los años 70, el mercado de los cajeros automáticos creció enormemente. Sin embargo, el éxito de Docutel no fue a la par. La causa fue la severa competencia a la que se vio sometida esta pequeña compañía por parte de grandes empresas con gran experiencia en la venta de productos a los bancos –fue el caso de Diebold– y por parte de las multinacionales del sector informático –IBM y NCR–, que no sólo vendían cajeros sino también otras máquinas complementarias conectadas a ellos. A pesar de las innovaciones que hizo Docutel, a finales de los años 70 perdió la posición de líder a la que se encaramó Diebold.



En los años 80 las ventas de cajeros automáticos disminuían en el mercado norteamericano, lo que obligó a las empresas fabricantes a salir a otros mercados, circunstancia que otorgó una gran ventaja a las de mayor proyección mundial. Este no era uno de los puntos fuertes de Diebold. Así, NCR se convirtió en el líder mundial de ventas, seguido por Fujitsu, y luego Diebold. Con la *joint-venture* entre IBM y Diebold, en 1990 copaban el 50% del mercado de USA y la segunda posición mundial detrás de NCR y delante de Fujitsu. Las ventajas de Docutel fueron arrasadas por la adecuada estrategia de marketing y la mayor capacidad financiera de sus competidores.

*Fuente:* Elaborado a partir de Schnaars (1994).

## Estrategia de diferenciación a través de la marca

1. Estrategias para la obtención de una ventaja competitiva
  - 1.1. Estrategia de bajo coste
  - 1.2. Estrategia de diferenciación
2. Conceptos básicos sobre la marca
3. Capital de marca
  - 3.1. Notoriedad de marca
  - 3.2. Identidad e imagen de marca
  - 3.3. Beneficios del capital de marca
4. Decisiones de marca
  - 4.1. Productos con marca frente a productos sin marca
  - 4.2. Marca única o marcas múltiples
  - 4.3. Marca nueva o extensión de la marca
  - 4.4. Alianzas estratégicas de marcas
  - 4.5. Marcas de fabricante frente a marcas de distribuidor

La diferenciación es una estrategia que engloba a todas aquellas actuaciones empresariales tendentes al logro de una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, que haga que el producto sea percibido como único. Todos los atributos del producto pueden ser objeto de diferenciación: sus características básicas, los servicios adicionales, el precio, la forma de distribución, el modo de comunicación y, desde luego, la marca. La diferenciación, pues, puede tomar la forma de una imagen de marca. Este capítulo se centra precisamente en esto, en la marca como instrumento de diferenciación, pero antes de acometer el tema central comenzaremos con una breve reflexión sobre el concepto de ventaja competitiva externa y las vías para su obtención.

## **1. Estrategias para la obtención de una ventaja competitiva**

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando muestra una cierta superioridad frente a sus competidores inmediatos que se traduce en el disfrute de una rentabilidad mayor que la media de su industria. Por tanto, para que una organización alcance una ventaja competitiva debe tener costes menores que los de sus competidores, diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales o llevar a cabo las dos opciones de forma simultánea. Con base en estos preceptos, se vienen considerando el bajo coste y la diferenciación como estrategias fundamentales para la obtención de una ventaja competitiva. Junto a ellas, una tercera estrategia competitiva genérica es la de concentración (Porter, 1985). Se diferencia de las otras dos porque está dirigida a atender las necesidades de sólo una parte del mercado; la empresa puede utilizar un enfoque de concentración de bajo coste o de diferenciación.

## 1.1. Estrategia de bajo coste

El objetivo de una empresa que sigue una estrategia de bajo coste es fabricar con un coste inferior al de sus competidores. Para lograr esto, generalmente debe escoger un bajo nivel de diferenciación del producto, porque la diferenciación es cara y la empresa no puede destinar recursos suficientes a configurar su producto como algo exclusivo sin riesgo de sacrificar el coste. También, pensando en los costes, asiduamente ignorará los segmentos existentes en el mercado y, confiando en la existencia de un potencial de ventas suficiente para un producto más barato, adoptará una posición que le permitirá satisfacer las preferencias básicas de la mayoría de los consumidores. Esto implica que las actividades de marketing tienen que orientarse hacia la obtención de grandes y estables pedidos de los clientes, lo que posibilitará cuantiosos volúmenes de producción y propiciará la obtención de economías de escala y, en consecuencia, la reducción de los costes. En el Cuadro 11.1 se presentan las acciones más representativas para el logro de una ventaja competitiva de bajo coste y en el Cuadro 11.2 se especifican las acciones concretas que ha llevado a cabo IKEA para lograr una ventaja competitiva en costes.

CUADRO 11.1

### ACCIONES PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN EL BAJO COSTE

- *Producto básico.* Consiste en la supresión de todos los adornos, extras y complementos de la oferta.
- *Diseño del producto y composición.* Se trata de diseñar productos simplificados y elaborados en serie, con materiales de bajo coste.
- *Control de los suministros.* El acceso a fuentes exclusivas de materias primas y la utilización de una mano de obra barata en el proceso de fabricación de industrias intensivas en capital humano contribuyen a lograr un bajo coste unitario.
- *Economías de escala y curvas de experiencia.* La primera hace referencia a la fuente natural de reducción de costes asociada con el tamaño y la segunda a la reducción de costes que acompaña a la experiencia adquirida en la fabricación de un producto.
- *Localización privilegiada.* A menudo la mejor localización es patrimonio de aquellas empresas que han sido las primeras en entrar en un determinado mercado. Los competidores no siempre tienen acceso a lugares privilegiados y, cuando disponen de esta opción, deben hacerla efectiva pagando un precio muy elevado.
- *Innovaciones de proceso.* El coste se puede ver reducido mediante la introducción de innovaciones en el proceso de producción, como, por ejemplo, la automatización.
- *Acciones de integración y cooperación.* Consolidar y aumentar las relaciones con otras empresas probablemente reducirá la incertidumbre y los costes de transacción.

Fuente: Elaboración a partir de Aaker (2006).

La estrategia de bajo coste tiene un conjunto de ventajas claras. En primer lugar, asumiendo que la reducción del precio ha de ser proporcionalmente menor a la reducción del coste, la empresa puede obtener una mayor rentabilidad cobrando un precio menor que el de sus rivales. En segundo lugar, hay que tener presente que, cuando aumenta la rivalidad industrial y las empresas empiezan a competir en precios, el líder en costes puede resistir mejor la lucha. Por ejemplo, un menor coste implica una ventaja frente a los competidores ante un aumento del precio de los *inputs* si surgen proveedores poderosos. De otra parte, si el líder en costes disfruta de una gran participación en el mercado, puede comprar cantidades relativamente elevadas a sus proveedores, lo que aumentará su poder de negociación. Además, si aparecen en el mercado nuevos productos substitutivos, el líder en costes puede reducir su precio para competir con ellos y conservar su participación en el mercado. Por último, este tipo de ventaja competitiva constituye una importante barrera de entrada. No obstante al elegir esta estrategia también se asumen una serie de riesgos. Así, en ocasiones los competidores encuentran formas de producir a menor coste y vencen al líder en su propio terreno. Por último, esta opción estratégica acarrea el peligro de que, con el obstinado deseo de reducir costes, se pierda la óptica de los cambios del mercado.

CUADRO 11.2

### ACCIONES DE IKEA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN EL BAJO COSTE

Las empresas IKEA, cuyas siglas aluden a las iniciales del nombre y apellido de su propietario, Ingvar Kamprass, más las de Elmataryd y Agunnaryd, nombres de la finca rural de la familia y de la parroquia en que estaba situada, ha llegado a tener establecimientos de venta en 43 países y una plantilla de 76.000 empleados en abril de 2005. El inicio de su actividad se remonta a 1953, año en el que Kamprass compró al contado una carpintería en su ciudad de origen que, tras algunas reformas, convirtió en local de exposición y venta de muebles.

Tres acciones encaminadas a reducir los costes configuran gran parte de su éxito:

- La elaboración de diseños propios, al mismo tiempo que la búsqueda de las formas más económicas de fabricar el mueble.
- El encargo de la fabricación a proveedores altamente especializados en grandes cantidades, preferentemente en países con mano de obra barata.
- La fabricación de las partes del mueble de manera que puedan embalarse en paquetes planos y abaratar así el coste de almacenamiento y distribución, ya que es el propio cliente quien lo retira y lo monta en su casa, según las instrucciones y herramientas en el paquete.

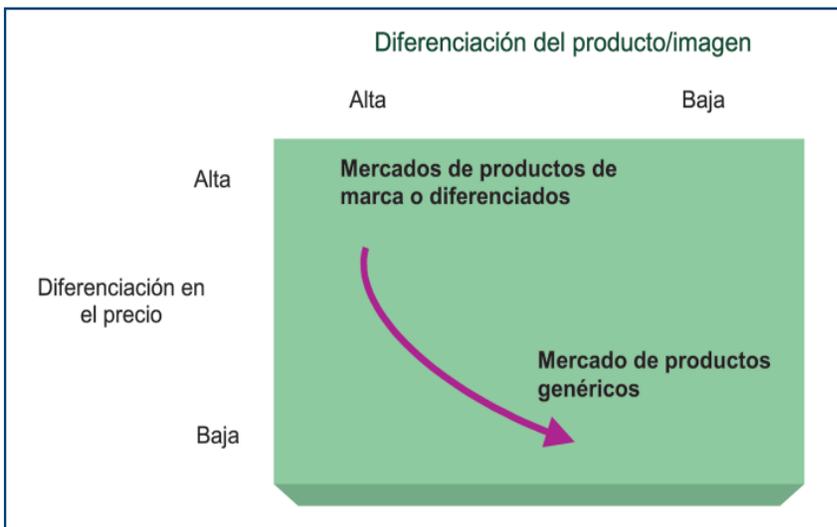
## 1.2. Estrategia de diferenciación

Esta estrategia tiene por objeto dotar al producto de cualidades distintivas que lo diferencien de la oferta de los competidores. Como se demuestra empíri-

camente en Cuestas y Munuera (2004), la principal ventaja que acompaña a esta estrategia es la que se deriva de la posibilidad de establecer un precio superior al de los competidores dado que, a criterio de los consumidores, el producto es percibido como superior. Una empresa que sigue esta estrategia puede soportar incrementos moderados en los precios de los *inputs* sin sufrir tanto como el resto de competidores; también es improbable que la empresa diferenciada sufra amenazas de clientes poderosos porque ofrece al comprador un producto exclusivo. A consecuencia de la lealtad de marca que genera el producto diferenciado se crea una barrera de entrada que dificulta el ingreso de nuevos competidores, al exigir a las nuevas empresas entrantes elevados volúmenes de inversión para captar a los clientes satisfechos con la marca establecida.

El principal problema que acompaña a esta estrategia es la dificultad para mantener la exclusividad del producto. Cuando se introduce en el mercado un producto completamente nuevo se le considera, por definición, una oferta diferenciada. Con el transcurso del tiempo, cuando surgen nuevos competidores, existe una tendencia que induce a que todos los productos se muevan hacia la categoría de genéricos; el deslizamiento de los productos diferenciados hacia los genéricos se produce con el avance en el ciclo de vida. En los mercados de genéricos, la competencia se basa, casi por completo, en el precio y en los términos de la venta (Figura 11.1).

FIGURA 11.1  
**PRODUCTOS DIFERENCIADOS FRENTE A GENÉRICOS**



Fuente: Christopher et al. (1994).

En los últimos años se ha hecho patente la facilidad de los competidores para imitar y copiar a los diferenciadores exitosos. Las ventajas de la marca pionera duran poco, por lo que, usualmente, a medida que aumenta la calidad media de los productos elaborados en una industria, disminuye la lealtad de marca. Cuando la diferenciación se origina en el diseño o en las características físicas del producto, la imitación se torna más fácil que cuando nace de aspectos intangibles. Los cambios en los hábitos y tendencias en el consumo también pueden originar la pérdida del carácter diferenciado.

La empresa, pues, debe tratar de impedir la transición, de manera que la oferta permanezca siempre diferenciada y no se deslice hacia la categoría de productos genéricos. El deslizamiento de los productos diferenciados hacia la categoría de genéricos a veces sólo es evitable a través de la innovación.

## 2. Conceptos básicos sobre la marca

Según la Ley Española de Marcas de 2001, se entiende por marca «todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras». Tales signos podrán ser: –palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas, –imágenes, figuras, símbolos y dibujos, –letras, cifras y sus combinaciones, –formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación, –sonidos y, finalmente, –cualquier combinación de los signos que se han mencionado anteriormente.

Asumimos que los productos son mudos; es la marca lo que les proporciona determinada semántica. El nombre utilizado como marca debe reunir una serie de atributos (Cuadro 11.3). Además de los consejos relativos a su reconocimiento y recuerdo, es conveniente que la marca sea evocadora, persuasiva, divertida, interesante e imaginativa.

Por supuesto, la marca debe ser legalmente registrable, ya que su registro garantiza la exclusividad de su uso y evita que los competidores puedan utilizarla y aprovecharse de su prestigio. Para poder registrar un nombre de marca deben darse varias condiciones; las más básicas son que tal nombre no esté previamente registrado en la categoría de producto correspondiente y que no sea un nombre genérico. En el Cuadro 11.4 se presentan la información sobre los signos que según la Ley Española de Marcas no pueden registrarse.

CUADRO 11.3  
**CRITERIOS DE ELECCIÓN DE UN NOMBRE DE MARCA**

<b>MEMORABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácilmente reconocible.</li> <li>• Fácilmente recordable.</li> </ul>
<b>SIGNIFICATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evocadora.</li> <li>• Persuasiva.</li> <li>• Divertida e interesante.</li> <li>• Visualmente rica y verbalmente imaginativa.</li> </ul>
<b>PROTEGIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalmente.</li> <li>• Ante los competidores (reducir las posibilidades de imitación).</li> </ul>
<b>ADAPTABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible (cambios en el logo y caracteres).</li> <li>• Actualizable (adaptabilidad en el tiempo).</li> </ul>
<b>TRANSFERIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro y a través de las categorías de producto</li> <li>• A través de fronteras geográficas y culturas.</li> </ul>

Fuente: Keller (1998).

CUADRO 11.4  
**SIGNOS QUE NO PUEDEN REGISTRARSE COMO NOMBRE DE MARCA**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que no puedan constituir marca por no ser conformes a la definición de marca que se contiene en esta Ley.</li> <li>• Los que carezcan de carácter distintivo.</li> <li>• Los que se compongan exclusivamente de signos o indicaciones que puedan servir en el comercio para designar la especie, la calidad, la cantidad, el destino, el valor, la procedencia geográfica, la época de obtención del producto o de la prestación del servicio u otras características del producto o del servicio.</li> <li>• Los que se compongan exclusivamente de signos o indicaciones que se hayan convertido en habituales para designar los productos o los servicios en el lenguaje común o en las costumbres leales y constantes del comercio.</li> <li>• Los constituidos exclusivamente por la forma impuesta por la naturaleza del propio producto o por la forma del producto necesaria para obtener un resultado técnico, o por la forma que da un valor sustancial al producto.</li> <li>• Los que sean contrarios a la Ley, al orden público o a las buenas costumbres.</li> <li>• Los que puedan inducir al público a error, por ejemplo sobre la naturaleza, la calidad o la procedencia geográfica del producto o servicio.</li> <li>• Los que aplicados a identificar vinos o bebidas espirituosas contengan o consistan en indicaciones de procedencia geográfica que identifiquen vinos o bebidas espirituosas que no tengan esa procedencia, incluso cuando se indique el verdadero origen del producto o se utilice la indicación geográfica traducida o acompañada de expresiones tales como «clase», «tipo», «estilo», «imitación» u otras análogas.</li> <li>• Los que reproduzcan o imiten el escudo, la bandera, las condecoraciones y otros emblemas de España, sus Comunidades Autónomas, sus municipios, provincias u otras entidades locales, a menos que medie la debida autorización.</li> <li>• Los que incluyan insignias, emblemas o escudos distintos de los contemplados en el artículo 6 del Convenio de París y que sean de interés público, salvo que su registro sea autorizado por la autoridad competente.</li> </ul>
--

Fuente: Ley Española de Marcas (2001).

La Unión Europea pone a disposición de sus países miembros la posibilidad de registrar una «marca comunitaria» (Cuadro 11.5). Finalmente, cabe mencionar la utilidad de la transferibilidad (o extensión) tanto a través de las categorías de producto de la propia empresa como a través de diferentes mercados.

CUADRO 11.5

**ALGUNAS RAZONES PARA REGISTRAR UNA MARCA COMUNITARIA**

- Formalidades y gestión simplificadas.

El registro de una marca comunitaria se hace con una solicitud única, una única lengua de presentación de la solicitud y en un solo centro administrativo. El procedimiento es simple y las solicitudes pueden presentarse, a elección del interesado, bien en las oficinas nacionales de la propiedad industrial, o bien directamente en la Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI).

- Costes reducidos.

Es la solución más económica para su protección en toda Europa. El depósito de una solicitud de marca comunitaria es económico: alrededor de 1.200 euros por tres clases de productos y servicios.

- Una obligación de uso de fácil cumplimiento.

La marca comunitaria podrá ser conservada en la totalidad de los países de la Unión Europea mediante uso efectivo y serio en un único Estado miembro.

- Una gran variedad de posibilidades para ejercer los derechos sobre la marca.

Las posibilidades de licencia y cesión de la marca comunitaria son esenciales en la gestión de las empresas.

- Perspectivas de ampliación.

La marca comunitaria no sólo es una apertura al mercado único, sino también a un mercado en expansión como consecuencia de las futuras ampliaciones de la Unión Europea.

*Fuente:* [www.oami.eu.org](http://www.oami.eu.org).

No obstante, y a pesar de los consejos anteriores, si examinamos el nombre de algunas de las marcas más famosas (Coca-Cola, IBM, Kodak o Schweppes) la conclusión que se extrae es tranquilizadora: para crear una marca fuerte se puede elegir casi cualquier nombre y dar prueba de constancia durante cierto tiempo a fin de dotar de sentido a ese nombre. Esto no significa que no sea necesario reflexionar sobre el nombre de la marca, ya que la elección de un nombre apropiado y el respeto de los atributos antes citados permite ganar tiempo a la hora de convertirla en una gran marca. Pero no hay que olvidar que el nombre, con ser importante, no es nada sino se consigue crear valor para el mercado.

### 3. Capital de marca

Uno de los principales activos de una empresa son sus marcas. Durante décadas el valor de una empresa se ha medido en función de sus terrenos, inmuebles, máquinas e instalaciones. Actualmente, sin embargo, se reconoce que el capital de marca puede ser una parte fundamental del patrimonio de la empresa (Cuadro 11.6). Así, cuando Ford adquirió Jaguar se estimó que los activos físicos representaban el 16% de su valor; cuando Vodafone compró Orange sólo significaron el 10%.

Aunque los balances de muchas empresas no incluyen el valor de la marca –las técnicas contables y modelos de valoración tradicionales han resultado insatisfactorios–, de hecho se están pagando importantes cantidades por la marca en los procesos de compraventa de empresas. Incluso puede ser el activo intangible principal que incite a la compra, sobre todo en empresas de bienes de consumo.

CUADRO 11.6  
LAS 10 EMPRESAS ESPAÑOLAS CON MEJOR REPUTACIÓN

Empresa	2010	2011	Puntos
Santander	2	1	10.000
Inditex	3	2	9.405
Telefónica	1	3	9.255
Repsol	6	4	8.942
La Caixa	4	5	8.885
Mercadona	9	6	8.878
Iberdrola	5	7	8.626
BBVA	7	8	8.064
El Corte Inglés	8	9	7.554
Mapfre	10	10	7.269

Santander ha sustituido a Telefónica en el primer puesto del Informe sobre las empresas que operan en España con mejor reputación corporativa, que anualmente elabora el MERCOS (Monitor Español de Reputación Corporativa). Aunque han cambiado de posición, las diez empresas mejor valoradas son las mismas que en 2010.

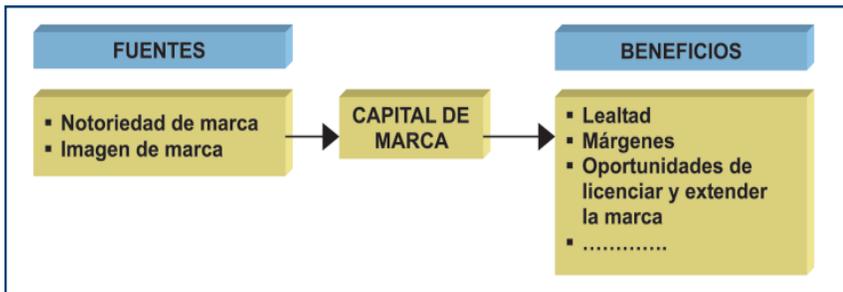
Empresa	2010	2011	Variación en valor económico
Coca-Cola	1	1	2%
IBM	2	2	8%
Microsoft	3	3	-3%
Google	4	4	27%
General Electric	5	5	0%
McDonald's	6	6	6%
Intel	7	7	10%
Apple	17	8	58%
Disney	9	9	1%
Hewlett-Packard	10	10	6%

Por otra parte, en el ranking sobre las 100 mejores marcas globales del 2011 que elabora Interbrand, Coca Cola se mantiene líder. Es más, hasta el séptimo puesto no hay ningún cambio. La posición octava la ocupa Apple, que asciende desde el puesto 17. Este puesto lo pierde Nokia, que baja hasta la posición 14. La primera marca española que aparece en el ranking es Zara, que pasa del puesto 48 al 44, lo que supone un aumento de su valor en un 8%.

Fuente: [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com) y [www.mercado.info/es](http://www.mercado.info/es).

El capital de la marca está constituido por un conjunto de activos y pasivos vinculados a ella que aumentan o disminuyen el valor aportado por el producto o servicio ofrecido a los clientes de la compañía. Esencialmente, podemos decir que una marca es valiosa cuando tiene un alto nivel de reconocimiento, es familiar para los consumidores y está asociada a elementos únicos y favorables. Nivel de notoriedad e imagen de marca pueden ser considerados los dos activos principales o fuentes en los que descansa el capital de marca (Figura 11.2). En cualquier caso, el fundamento del capital de marca es que los consumidores estén convencidos de que hay significativas diferencias entre las marcas de una categoría de producto.

FIGURA 11.2  
FUENTES Y BENEFICIOS DEL CAPITAL DE MARCA



### 3.1. Notoriedad de marca

Es la capacidad de un individuo para identificar, reconocer o recordar una marca como miembro de una categoría de productos. Hablamos de “notoriedad reconocimiento” cuando es la alusión (verbal, visual, etc.) de la marca la que lleva a la identificación de la categoría de producto. La «notoriedad recuerdo», sin embargo, es aquella en la que la simple evocación de la categoría de producto es suficiente para llegar a la marca. Es un nivel superior de notoriedad en comparación con el reconocimiento. La notoriedad de la marca crea valor de tres formas (Aaker, 2006):

- Apoyando a otras asociaciones. Usualmente es inadecuado tratar de comunicar atributos de la marca hasta que no se ha establecido el nombre con el cual pueden asociarse esos atributos.
- A través de la familiaridad/agrado. El reconocimiento suministra a la marca un sentimiento de familiaridad. En ausencia de motivación para proceder a la evaluación de los atributos, la familiaridad puede resultar suficiente.

- Mediante la inclusión de la marca en el conjunto considerado. Uno de los primeros pasos en el proceso de compra es la selección del grupo de marcas que van a ser consideradas durante la elección del consumidor. El conocimiento de la marca es fundamental para que pueda estar en ese grupo.

Cuando una marca, como consecuencia del continuo esfuerzo de la empresa, ha alcanzado valores elevados de notoriedad en el mercado, tal notoriedad perdura incluso en un mercado donde los esfuerzos de comunicación de las empresas competidoras sean muy elevados. Un ejemplo de esta afirmación puede leerse en el Cuadro 11.7.

CUADRO 11.7  
**PERSISTENCIA DE LA NOTORIEDAD DE MARCA**

Black & Decker en el año 1985 adquirió una pequeña división de General Electric y decidió realizar un cambio brusco de marca. A pesar de que tenía el derecho a usar el nombre General Electric por una serie de años, sustituyó inmediatamente el nombre a los productos y apoyó esta decisión con una campaña de publicidad que requirió una inversión de 100 millones de dólares. Como resultado de la publicidad, el reconocimiento de Black & Decker aumentó significativamente durante el periodo de año y medio. A pesar de ello, Black & Decker reconoció que la campaña para el reconocimiento de la marca requirió mucho más tiempo y dinero del que inicialmente habían planeado.

Pero el aspecto más destacable de esta historia es la persistencia del nombre de General Electric. En una investigación realizada sobre una muestra aleatoria de 1.000 amas de casa a finales del año 1988, algo más de tres años después de que se hubiera cambiado el nombre por Black & Decker, se preguntó por sus preferencias de marcas de ferretería. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Rubbermaid	14,6
General Electric	12,8
Corning	9,9
Cannon	5,7
Corelle	5,1
Sunbeam	3,3
Black & Decker	3,0

Razonablemente cabía pensar que el nombre de General Electric habría retrocedido significativamente después de tres años de ausencia en las tiendas. Contra todo pronóstico, esta marca fue cuatro veces mejor evaluada que la marca Black & Decker.

Fuente: Aaker (1994).

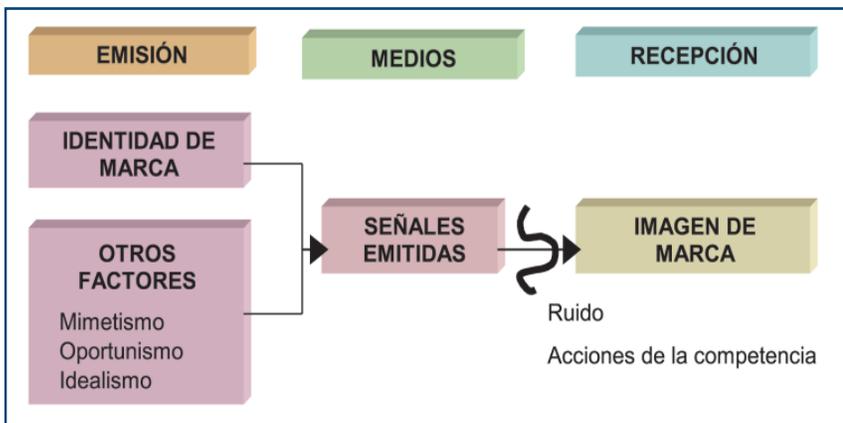
## 3.2. Identidad e imagen de marca

La marca es mucho más que el atributo que permite la verbalización del producto, su identificación y su protección legal. Buena parte de los consumidores utilizan la marca como criterio de elección cuando ésta posee una determinada

connotación de calidad y una reputación específica. De hecho las empresas imitan productos y servicios de sus competidoras, pero no pueden copiar la marca, y no sólo porque esté registrada, sino porque tiene una serie de componentes intangibles que son difíciles de replicar.

Dos conceptos frecuentemente utilizados para aludir al componente no puramente verbal de la marca son los de identidad de marca e imagen de marca (Figura 11.3). La identidad de marca es lo que, por medio de una multiplicidad de signos, mensajes y productos, aparece emanado de la empresa. Traslada al mercado un sentimiento de existencia del producto como un ente coherente y específico. Por ello, cuanto más se extiende y más se diversifica la marca, mayor puede ser la sensación de los compradores de no estar ante la información emanada de un único emisor. Frente a la imagen de marca, la identidad es un concepto de emisión; se trata de especificar el sentido, el proyecto, la concepción que de sí misma tiene la marca.

FIGURA 11.3  
IDENTIDAD E IMAGEN DE MARCA



Fuente: Kapferer, 1992

La imagen de marca, sin embargo, es un concepto relacionado con la recepción del consumidor. Se refiere a la forma en la que el público objetivo interpreta el conjunto de señales procedentes de las comunicaciones, los productos y los servicios en los que se utiliza la marca. En consecuencia, entendemos por imagen de marca la representación mental que el cliente tiene del conjunto de los atributos y beneficios percibidos en esa marca. Es, en suma, una decodificación, una extracción del sentido, una síntesis hecha por el público de todas las señales

emitidas por la marca (nombre, símbolos visuales, productos, publicidad). En el plano de la gestión de la empresa, la identidad precede a la imagen.

Además de la identidad de marca hay otras señales que influyen en la imagen de la marca. Nos referimos, por ejemplo, al mimetismo que ciertas empresas practican cuando no poseen una clara concepción de la identidad de su marca y concentran su atención en los competidores e imitan su comunicación. O al oportunismo que conduce a la marca a adherirse a las expectativas del público, a lanzarse a la carrera de la seducción, a plegarse a la mínima evolución de las corrientes y tendencias socioculturales del público. O al idealismo de las empresas que llevan a cabo una comunicación que se separa mucho de lo que es la oferta y suscita una incredulidad total, cuando no el rechazo. El concepto de marca emitido por la empresa debe responder a una triple exigencia: la permanencia en el tiempo, la coherencia de las señales emitidas y el realismo (Kapferer, 1992).

### 3.3. Beneficios del capital de marca

Tener una marca con un alto nivel de notoriedad y una imagen positiva se puede traducir en múltiples beneficios para la empresa (Cuadro 11.8)

CUADRO 11.8  
**BENEFICIOS PARA LA EMPRESA DEL CAPITAL DE MARCA**

- Mayor lealtad.
- Menor vulnerabilidad a las acciones de la competencia y a las situaciones de crisis.
- Mayores márgenes.
- Una respuesta más inelástica del consumidor ante los incrementos de precio.
- Una respuesta más elástica del consumidor ante las reducciones en el precio.
- Mayor cooperación y apoyo comercial.
- Incremento de la efectividad en la comunicación de marketing.
- Oportunidades para licenciar la marca.
- Oportunidades para la extensión de la marca.

*Fuente:* Keller (1998).

Muchas grandes marcas han sido líderes de mercado durante años, a pesar de los indudables cambios en las actitudes de los consumidores y en la actividad de la competencia a lo largo del tiempo. La lealtad hacia la marca, una manifesta-

ción del capital de marca, ha sido lo suficientemente importante como para rechazar las propuestas de los competidores y crear una corriente de ingresos notable para la empresa. La lealtad es un compromiso de comportamiento de compra futuro de un producto o servicio. Su principal valor radica en que para toda empresa es menos costoso mantener a los clientes actuales satisfechos con la marca que obtener nuevos clientes. La lealtad del cliente hacia la marca reduce la vulnerabilidad ante las acciones de la competencia, ya que los competidores pueden desmotivarse ante la perspectiva de los elevados recursos que son necesarios para atraer a clientes satisfechos.

La verdadera lealtad hacia la marca concierne tanto al comportamiento de recompra como al compromiso –entendido como un vínculo que el consumidor contrae con la marca–. Aunque en muchas ocasiones la lealtad del cliente ha sido confundida con la repetición de la compra, hay que señalar que es un concepto mucho más amplio que la retención de clientes; la repetición de la compra es una condición necesaria, pero no suficiente, para que el comprador sea leal en un sentido actitudinal. La combinación de diferentes niveles de repetición de la compra y de compromiso da lugar a tres tipos de lealtad (véase la Figura 11.4).

- **Lealtad verdadera.** Es la situación ideal porque en ella se conjuga una alta propensión a repetir la compra con una actitud de compromiso hacia la marca.
- **Lealtad latente.** El comprador mantiene una actitud favorable a la marca pero no repite la compra. Son clientes que no presentan un modelo de comportamiento estable con la marca. Teniendo en cuenta lo costoso que es conseguir un determinado nivel de compromiso, la empresa debe intentar sacar provecho de esta situación aplicando todos los recursos necesarios para que este tipo de clientes se conviertan en consumidores permanentes de la marca.
- **Lealtad espuria.** Los clientes de la empresa mantienen un patrón de comportamiento repetitivo en cuanto a la adquisición de producto o servicio

FIGURA 11.4  
**FORMAS DE LEALTAD**

		Repetición de compra	
		Alta	Baja
Compromiso	Alto	LEALTAD	LEALTAD LATENTE
	Bajo	LEALTAD ESPURIA o INERCIA	NO LEALTAD

Fuente: Adaptado de Dick y Basu (1994).

pero no experimentan compromiso con la marca. Es la situación característica de un cliente que sigue comprando una marca por no incurrir en los costes de cambio que supone buscar otra o porque siempre la encuentra fácilmente disponible. La empresa debe estar alerta frente a este tipo de comportamientos, ya que cuando no existe compromiso, el comprador puede adquirir la misma marca pero también hay una alta probabilidad de que no lo haga.

La lealtad hacia la marca es un activo estratégico que, adecuadamente gestionado y explotado, tiene el potencial de suministrar valor de las siguientes formas (Aaker, 2006):

- Reduciendo los costes de marketing. Sencillamente porque, como ya hemos avanzado, es menos costoso retener un cliente que ganar uno nuevo. Los clientes necesitan razones sustanciales para asumir riesgos y usar otra marca; incluso pueden seguir comprando cuando el producto no les satisface plenamente.
- Atrayendo a nuevos clientes. Los clientes leales suministran una importante garantía a otros clientes potenciales cuando es una compra que implica algún tipo de riesgo. Tener una base importante de consumidores satisfechos transmite la idea de que la marca es un producto de éxito y esta información puede tener un mayor impacto en el nuevo cliente que la publicidad.
- Suministrando tiempo para reaccionar a las acciones de la competencia. Si un competidor desarrolla un producto superior, los clientes leales otorgarán a la empresa el tiempo necesario para mejorar sus productos. Con un elevado nivel de lealtad la empresa puede permitirse el lujo de adoptar una estrategia menos arriesgada, como la de seguidor.

Las marcas con un importante valor pueden cobrar un precio superior a sus consumidores. A esta ventaja se une que la demanda de productos de estas marcas debe de ser más inelástica ante el incremento de precio y más elástica ante el descenso. En un estudio realizado en 1993 por una empresa de investigación de mercados sobre la interrelación entre el nombre de marca y el precio en la decisión de compra de un ordenador personal se obtuvieron los resultados que se presentan en el Cuadro 11.9. La pregunta que se realizaba era: ¿Cuál es el incremento en dólares que estarías dispuesto a pagar por comprar un ordenador no clónico? Claramente, existen marcas que tienen un especial significado para el consumidor y por las que está dispuesto a pagar un extra de precio.

Muchos fabricantes no venden directamente al consumidor, sino que utilizan intermediarios. Estos intermediarios pueden facilitar o inhibir el éxito de

la marca. Si la marca tiene una imagen positiva entre los consumidores entonces es más probable que reciba un trato favorable por parte de los intermediarios. Esto es, que los intermediarios traten de responder a los deseos de los consumidores y promuevan activamente la venta de estas marcas y que acepten promociones comerciales y otorguen a estos productos una posición favorable en el lineal.

CUADRO 11.9  
**PRECIO EXTRA A PAGAR POR LA COMPRA DE UN PC  
 DE ESTA MARCA EN 1993  
 (en dólares)**

IBM	339
Compaq	318
Hewlett Packard	260
Dell	230
Apple	182
Digital	10

*Fuente:* Keller (1998).

Un enfoque sólido en el estudio de la respuesta del consumidor a las comunicaciones de marketing es el modelo de jerarquías de efectos. Estos modelos asumen que los consumidores pasan a través de una serie de etapas o estados mentales en el proceso de recepción de la comunicación: exposición, atención, comprensión, retención, evaluación y selección y comportamiento. Las marcas con una notoriedad y una imagen positiva pueden ver mejorada la efectividad de sus acciones de comunicación por cuanto ya tienen creada una estructura de conocimiento en la mente de los consumidores, que incrementa la probabilidad de que la comunicación pase a través de las distintas etapas de la jerarquía. Además, cuando existen asociaciones previas, con bajos niveles de repetición del mensaje puede ser suficiente.

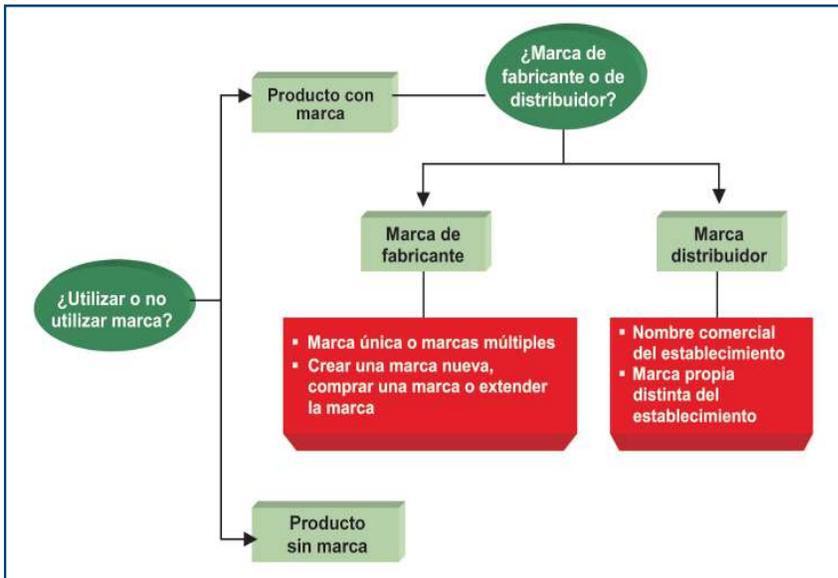
Las características más deseables de las marcas poderosas se pueden trasladar a otras categorías de producto. Para capitalizar el valor de estas características una empresa puede elegir licenciar su nombre de marca. Es el caso de Raph Lauren, Tommy Hilfiger o Harley Davidson. La ventaja para el licenciador estriba en que los ingresos obtenidos se trasladan directamente a los beneficios –no hay costes de fabricación o marketing–. El promedio de los royalties cobrados por este tipo de acción comercial se sitúa entre el 5% y el 10%. Por su

parte, el licenciatario, tiene la posibilidad de poner a sus productos un nombre conocido, lo que debe repercutir positivamente en sus ventas. Otra posibilidad para aprovechar el valor de su marca es utilizarla en la comercialización de una nueva categoría de producto que ella misma puede fabricar, es decir, puede seguir una estrategia de extensión de su marca.

### 4. Decisiones de marca

Puesto que cabe adoptar la alternativa de no utilizar una marca, la primera decisión a la que debe enfrentarse una empresa es la de fijar un nombre a su producto o venderlo sin nombre. Si opta por vender con una marca, de nuevo la empresa tiene que elegir entre la comercialización de sus productos con su propia marca –marca de fabricante– o bien con la marca del distribuidor. Es innegable que hasta hace un par de décadas si la empresa utilizaba una marca, era la suya propia; los distribuidores apenas si se habían planteado el problema de disponer de otras marcas que no fueran las de los fabricantes. Esta no es, sin embargo, la situación actual. Finalmente, tanto si decide operar con una marca de fabricante, como si opta por una marca de distribuidor, tiene que elegir entre un conjunto de alternativas estratégicas (Figura 11.5).

FIGURA 11.5  
DECISIONES DE MARCA



## 4.1. Productos con marca frente a productos sin marca

Cada vez es menos frecuente la venta de productos sin marca. En la actualidad, la marca es un elemento de identificación tan poderoso y ventajoso, tanto para el comprador como para el vendedor, que apenas hay productos que carecen de ella. Incluso para la fruta y la verdura, alimentos tradicionalmente vendidos sin marca, se observa la tendencia a dotarlos de un nombre. Además, cuando las empresas abordan procesos de crecimiento ambiciosos o una estrategia de expansión internacional, las marcas cobran un protagonismo fundamental (Cerviño, 2002).

Desde la óptica de la empresa, la marca facilita el logro de determinadas ventajas estratégicas y comerciales, como, por ejemplo, la gestión de pedidos, la eficiencia en las acciones de comunicación o la posibilidad de generar lealtad, que después se trasladan a ventajas de tipo económico. Desde la óptica del consumidor, éste se beneficia tanto económica como psicológicamente, por la vía del incremento de la diferenciación (de la posibilidad de encontrar un producto que satisfaga mejor sus necesidades) y de la mayor facilidad y seguridad que experimenta en el proceso de compra (Cuadro 11.10).

CUADRO 11.10

### VENTAJAS DE LA UTILIZACIÓN DE UN NOMBRE DE MARCA

Ventajas para el vendedor	Ventajas para el comprador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la gestión interna de pedidos y reclamaciones.</li> <li>• La marca ayuda al vendedor a diferenciar el producto y a segmentar el mercado.</li> <li>• Facilita las actividades de comunicación.</li> <li>• La marca proporciona al vendedor la oportunidad de fidelizar a los clientes, y con ello dota a la empresa de una mayor libertad en el manejo del precio.</li> <li>• Protege al innovador, en particular, y, en general, a cualquier empresa de la imitación de la competencia.</li> <li>• Proporciona una plataforma para el crecimiento por la vía de la extensión de la línea y la extensión de la marca sin tener que incurrir en elevados costes. En suma, puede convertirse en la base del desarrollo de las cualidades de un nuevo producto.</li> <li>• Añade valor financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes ven simplificado su proceso de reconocimiento de los productos.</li> <li>• El fabricante está identificado ante el deseo de repetir la compra o la necesidad de trasladar alguna queja y esto puede generar confianza en la compra y el consumo.</li> <li>• Si el consumidor repite la compra de una marca ve reducida la incertidumbre en el proceso de decisión de compra y se garantiza cierta homogeneidad en los niveles de calidad.</li> <li>• Posee un valor emocional que influye en la satisfacción con su uso o consumo.</li> </ul>

Generalmente los productos que no llevan marca son versiones básicas y económicas. Entre las ventajas más significativas para la empresa vendedora de no marcar sus productos destacan dos: los menores costes legales y de marketing en los que incurre y la flexibilidad en las decisiones de precios derivada de ser un producto anónimo. Entre las más claras desventajas hay que citar el escaso poder negociador frente a los distribuidores como consecuencia de la ausencia de relación con los compradores o usuarios finales del producto. Además, los consumidores saben que los productos con marca suelen tener un precio más elevado que los sin marca, ya que para conseguir cierta notoriedad e imagen de la marca, la empresa debe invertir importantes sumas de dinero en comunicación, con la consiguiente repercusión de estos gastos en el precio final del producto. Asimismo, algunos consumidores, lejos de encontrar las ventajas de las marcas, señalan que el gran número de ellas que se comercializan aumenta su confusión en el proceso de decisión de compra.

## 4.2. Marca única o marcas múltiples

Una vez que la empresa ha determinado vender sus productos con marca debe decidir con cuántas marcas quiere operar en el mercado, en suma, debe establecer su cartera de marcas. Las dos alternativas extremas entre las que puede moverse la empresa son la estrategia de marca única y la estrategia de marcas múltiples.

La estrategia de marca única consiste en poner el mismo nombre de marca a todos los productos de la empresa (como Mercedes o Phillips), ya estén relacionados entre sí (caso de Nike) o pertenezcan a distintas categorías de productos (caso de Yamaha). Esta estrategia tiene unas considerables ventajas: confiere a la marca una mayor notoriedad y reconocimiento en el mercado, supone un ahorro en las inversiones de publicidad y promoción, permite que el lanzamiento y difusión de los nuevos productos sea más rápida y, cuando la imagen de la marca es consistente con la política comercial de la compañía, todos los productos se benefician del prestigio logrado con esa marca. De este modo, cuando los nuevos productos están muy relacionados con los ya existentes en la cartera de la empresa y mantienen una calidad homogénea, las posibilidades de éxito aumentan de forma considerable. El principal riesgo de esta actuación proviene del hecho de que cuando un producto fracasa genera un efecto negativo sobre todos los que tienen el mismo nombre.

Cuando una empresa utiliza una marca diferente para los productos que comercializa dentro de una categoría, decimos que sigue una estrategia de mar-

cas múltiples. Por ejemplo, empresas como Henkel (véase información en el Cuadro 11.11), Benckiser y Procter and Gamble mantienen multitud de marcas individuales dentro de la misma categoría de producto.

CUADRO 11.11  
MARCAS DE HENKEL

El negocio de detergentes/cuidado del hogar de Henkel Ibérica abarca una amplia gama de marcas y representa, aproximadamente, el 50% de la cifra total de ventas de la compañía en la Península Ibérica. Las marcas de detergentes y cuidado del hogar que comercializa Henkel Ibérica cubren áreas tan diversas como la limpieza del hogar, el lavado de la ropa y el lavado de la vajilla. Las principales son:

Detergentes de baja espuma: **Wipp, Dixan**



Suavizantes, especialistas y lejías blancas: **Vernel, Perlan, Neutrex y Micolor**



Lejías amarillas, lavavajillas, Wc y limpiadores: **Mistol, Tenn, Estrella, Conejo y Bref**



Por su parte, la división de Gran Consumo ofrece una amplia gama de productos para utilización en el hogar. Cubre áreas tan diversas como geles de baño, dentífricos, champús, desodorantes, coloración o cremas faciales. Las principales marcas que comercializa son:

Cuidado Corporal: **Diadermine, La Toja, Fa, Magno**



Cuidado Capilar: **Gliss, Got2b, Country Colors, Nordic Colors, Brilliance, Poly Swing**



Cuidado Bucal: **Licor del Polo, Denivit, Vademecum**



Una pregunta surge inmediatamente: ¿cuántas marcas conviene mantener en cartera? Obviamente no existe un número óptimo; depende de los objetivos que se fije la empresa y de la estrategia que seleccione para alcanzar esos objetivos.

No obstante, sí se puede hablar de tendencias generales, al menos entre las grandes multinacionales de productos de consumo. Durante el proceso de crecimiento, muchas empresas se han movido hacia la multiplicación de sus marcas a medida que deseaban penetrar en nuevos segmentos y en nuevos canales de distribución. Además, generalmente, los procesos de fusión y adquisición entre empresas que operaban en diferentes mercados geográficos concluían con el incremento del número de marcas ante el deseo de aprovechar la notoriedad de las marcas existentes y la dificultad para hacer frente a los costes del cambio de marca. Sin embargo, los tiempos han cambiado y varios son los factores que han contribuido a la inversión de la tendencia (Kapferer, 1992):

- El coste de mantener una marca en el mercado es elevado.
- La concentración de la distribución hace que se reduzca el número de referencias.
- La utilización de marcas múltiples reduce la posibilidad de obtención de economías de escala en una situación de importancia creciente de la productividad y de la reducción de los costes de fabricación.
- Los consumidores buscan claridad en los mercados y el elevado número de marcas introduce confusión.

La lógica de las marcas múltiples se inscribe en el marco de una estrategia de diferenciación: se pueden diferenciar mejor los productos que si se utiliza una estrategia de marca única. Con todo, y a pesar de que la tendencia a la proliferación de marcas ha ido remitiendo, la estrategia de marcas múltiples ofrece diversas ventajas:

- La concurrencia publicitaria de varias marcas contribuye al desarrollo del mercado.
- Permiten segmentar más y mejor el mercado, ya que cada marca sugiere diferentes funciones y beneficios en la mente del consumidor.
- Las marcas múltiples proporcionan una gran flexibilidad táctica cuando están en varios segmentos de mercado o se utilizan distintos canales de distribución.
- Limitan las posibilidades de expansión de cualquier otro competidor.
- Reducen el riesgo de que un fracaso perjudique a la imagen de la empresa o de su marca emblemática.
- La mejor forma de no perder y captar a los consumidores proclives a cambiar de marcas es ofrecerles varias de la misma empresa.

- La empresa tiene una mayor presencia en el lugar de compra al ofrecer varias marcas de un mismo tipo de producto.

A pesar de las ventajas señaladas, que habrá que sopesar junto con los inconvenientes, cabe señalar que una estrategia multimarca carece de sentido alguno a no ser que esas marcas tengan verdaderamente un territorio y una personalidad propia (lo cual no siempre ocurre). Lo más frecuente –a fin de tratar de aprovechar las ventajas de una y otra estrategia– es que entre las dos alternativas extremas antes presentadas, la empresa opte por una posición intermedia. Es decir, no se fija una marca para cada producto, ni todas las categorías de productos de la empresa se venden con la misma marca, sino que existe un grupo limitado de marcas que facilita la diferenciación (en el Cuadro 11.12 puede verse el ejemplo de Diego Zamora). Otras alternativas que se mueven en una zona intermedia son las siguientes:

- Combinar en un mismo nombre un indicativo común relacionado con la corporación y otro específico (por ejemplo: Snacks de Kellogg's, All Bran de Kellogg's, Krispies de Kellogg's o Frosties de Kellogg's). A veces se denomina a esta estrategia «marca fuente» o «marca madre».
- Poner un nombre distinto a cada línea o familia pero transmitiendo una identidad conjunta de la misma. Este es el caso de la utilización de nombres derivados de uno básico (véase en el Cuadro 11.13 el ejemplo de Nestlé).

CUADRO 11.12

**ESTRATEGIA DE MARCA DE DIEGO ZAMORA**

De capital familiar y pequeño tamaño, Diego Zamora es una empresa que tiene sus orígenes en un pequeño negocio licorero ubicado en el campo de Cartagena (Murcia). El producto que propició el despegue de la empresa fue Licor 43. En la actualidad, la empresa ha ampliado su cartera de productos y comercializa tres familias de licores: licores de huevo, licores de crema y licores de frutas.

Para la familia de licores de huevo utiliza su marca tradicional Licor 43. Para los licores de crema utiliza la marca Gressy con carácter genérico. En su familia de licores de frutas apuesta fuerte por la marca Tilford. Esta estrategia de marca no impide que cuando la empresa quiere evitar riesgos opte por nombres completamente diferentes a las tres marcas que caracterizan a la empresa, como hizo, por ejemplo, con el licor de ginseng rojo coreano Ri-lai.



- Seguir una estrategia de segundas marcas. Generalmente, las segundas marcas pertenecen a empresas con otras marcas más conocidas y de mayor prestigio cuyo objetivo es ampliar el mercado para vender a otros segmentos distintos de aquellos a los que venden su marca original (por ejemplo, Tissot de relojes Omega, Linx de electrodomésticos Balay o PMI de Leche Pascual). Cabe la posibilidad de trabajar con una o varias segundas marcas; pero esta política debe estar sujeta al cumplimiento de algunas condiciones. Por ejemplo, cualquier segunda marca debería dirigirse a un mercado no cubierto por las demás marcas de la empresa y estar orientada hacia la atracción de consumidores de la competencia, evitando la canibalización con los productos de la propia compañía.

CUADRO 11.13  
MARCAS DE NESTLÉ



### 4.3. Marca nueva o extensión de la marca

Cuando una empresa en su proceso de crecimiento afronta la comercialización de una nueva categoría de producto debe decidir si va a crear una marca nueva, va a adquirir una marca ya en el mercado o va a extender su marca. La opción de crear una marca nueva es la mejor para lograr la imagen de marca deseada. Sin embargo, el lanzamiento de una marca totalmente nueva al mercado se ha convertido en un privilegio reservado a aquellas empresas, generalmente grandes, que puedan afrontar las necesarias y elevadas inversiones comerciales que se requieren. Además, la propia creación del nombre es una variable crítica con la que no siempre se acierta (Cuadro 11.14).

CUADRO 11.14  
**EL NOMBRE DE LAS COSAS**



Fernando Beltrán es escritor, poeta y *nombrador*. Ha publicado más de una decena de libros y desde hace 14 años, con la empresa El Nombre de las Cosas, ha creado nombres comerciales como Amena, Faunia, Opencor, Solaz y otros más.

A Fernando Beltrán le contrataron hace años porque a un sitio recién inaugurado no iba nadie. Ni familias, ni niños, ni turistas, ni nadie. «Se llamaba Parque Biológico de Madrid y sus responsables decían que o empezaba a ir gente o cerraban en unos meses. Yo acudí temiéndome lo peor: me imaginaba un lugar aburrido... Y resulta que allí había una casa llena de mariposas, un Polo Norte en miniatura con pingüinos de verdad, una miniselva con monos... ¡Era estupendo! Claro que ¿qué padre lleva a su niño pequeño a algo llamado Parque Biológico de Madrid? El nombre fallaba, sin duda. Así que me puse a trabajar. Y les propuse el que tiene ahora: Faunia. Ahora va más gente. No han cerrado».

Fuente: elpais.com (junio de 2006).

Decimos que una empresa extiende su marca cuando en el proceso de comercialización de nuevas categorías de productos utiliza la misma denominación comercial que la de los productos con los que operaba anteriormente. En el intento de penetrar en la mente del consumidor, la empresa que extiende su marca tiene un importante camino andado. Una gran variedad de asociaciones atribuidas a la marca se transfieren a la extensión y, además, según el conocido principio de preferencia generalizada, hay una tendencia a emitir un juicio uniforme de los productos de una misma marca.

Cuanto más diferentes sean los productos comercializados bajo la misma marca menos características pueden tener en común, si acaso, ciertos atributos genéricos como la calidad, el precio o la disponibilidad (Boush y Loken, 1991). Todas estas variables en conjunto han de ser consideradas de antemano; esto es, la empresa ha de definir su política con relación a ellas, evitando en lo sucesivo alterar su posición inicial con respecto a esos parámetros. El que una marca sea bien conocida no es garantía suficiente para que su extensión tenga éxito (por ejemplo, las medias y el perfume Bic fracasaron). Es fundamental que el consumidor perciba una imagen positiva de la misma y además considere que la empresa tiene la capacidad productiva y los conocimientos suficientes como para que el nuevo producto pueda ser, al menos, como el resto de los que existen en el mercado. Otro aspecto que puede contribuir a que la extensión sea exitosa es que el consumidor acepte el nuevo producto como lógico y esperado de la marca (Aaker y Keller, 1990). Además, debe haber una relación apropiada entre las dos clases de productos o, lo que es lo mismo, una consistencia entre ambas.

Cuando la compatibilidad es débil, la transferencia de asociaciones entre los productos y la extensión no es en absoluto favorable para esta última (Park y Shocker, 1996). En el Cuadro 11.15 se detallan algunas de las conclusiones más relevantes obtenidas en las investigaciones sobre las extensiones de marca.

CUADRO 11.15  
**ALGUNAS CONCLUSIONES DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE EXTENSIONES DE MARCA**

- Las extensiones de marca más exitosas tienen lugar cuando se percibe una asociación favorable y una adecuación lógica entre la marca original y la extensión.
- Hay muchos criterios que se pueden utilizar para lograr la adecuación: atributos del producto, beneficios del producto, situaciones comunes de uso, tipos de usuario, etc.
- La adecuación entre ambos productos puede estar basada en aspectos técnicos o de fabricación o en consideraciones como la posible sustituibilidad o complementariedad en el uso.
- La calidad de la marca original es un elemento positivo, pero tiene fronteras en el proceso de extensión y no es garantía de éxito.
- Una marca considerada como el prototipo de una categoría de producto puede ser difícil de extender.
- Los atributos concretos son más difíciles de extender que las asociaciones abstractas.
- Los consumidores pueden transferir asociaciones que son positivas en la categoría original pero negativas en el contexto de la extensión.
- Puede resultar compleja la extensión hacia una categoría de producto fácil de hacer.
- La estrategia de publicidad más efectiva para una extensión es aquella que enfatiza la información sobre la extensión, antes que la que recuerda la marca original.

*Fuente:* Keller (1998).

Finalmente, habría que tener en cuenta que el efecto paraguas y la transferencia de actitud tienen una doble dirección. Esto significa que la extensión también puede ejercer su influencia sobre los productos que existían con anterioridad. Una mala campaña publicitaria de la extensión, la baja calidad de la misma o cualquier motivo de los antes mencionados que pudiera propiciar una actitud negativa hacia ella podrían tener consecuencias nefastas para la marca, en general, y para cada producto, en particular. A la inversa, si la extensión resulta ser adecuada, las ventajas que puede reportar a la empresa pueden ser cuantiosas en términos de eficiencia en la publicidad o en aumento de la cuota de mercado (Smith y Park, 1992).

Las ventajas de la extensión de marca son indudables (Cuadro 11.16). Dos de las más significativas son la obtención de economías de escala basadas en la posibilidad de compartir canales de distribución, estructuras productivas y recursos comerciales y la facilidad para alcanzar rápidamente una determinada

participación en el mercado en la fase de introducción (Smith y Park, 1992). Pero estas ventajas no son exclusivas de la estrategia que nos ocupa; pueden encontrarse también en otras estrategias. Sin embargo, hay un aspecto que sólo acontece cuando se extiende la marca: se trata del aumento de la eficacia publicitaria ya que dando a conocer el nuevo producto se están anunciando también, indirectamente, todos aquellos que se venden bajo la misma marca (Smith y Park, 1992). Por otro lado, las empresas a las que les ha sido restringida por las autoridades su capacidad para anunciar el producto clave de sus negocios en los medios que llegan a un mayor número de personas se han apoyado en la extensión de marca para mantenerse presentes en la mente del consumidor. Un ejemplo claro de empresas que han sabido aprovechar la ocurrencia del efecto paraguas y que han tratado de salvar las restricciones publicitarias a las que han sido sometidas las bebidas alcohólicas han sido Gordons, que ha introducido en el mercado una nueva tónica que comparte denominación con la ginebra, su producto más popular, y Larios con el lanzamiento de los *picks*.

CUADRO 11.16

**VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS EXTENSIONES DE MARCA**

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La obtención de economías de escala y el aprovechamiento del efecto sinergia.</li> <li>• La facilidad para alcanzar una determinada participación en el mercado.</li> <li>• El aumento de la eficacia publicitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mala extensión puede propiciar una actitud negativa hacia la marca.</li> <li>• Disolución de la marca o falta de asociación con un producto específico o varios productos similares.</li> </ul>

Una empresa que desea proceder a la extensión de su marca puede optar por fabricar la nueva categoría de producto en la que se introduce u optar por licenciarla, es decir, por ceder los derechos sobre su marca a una firma independiente que, en este caso, la utilizará en la explotación de una categoría de producto diferente al bien producido originalmente por la entidad propietaria de la marca. Este es el caso de Winston Travels o ropa Coca-Cola.

#### 4.4. Alianzas estratégicas de marcas

Cada vez es mayor la tendencia a la cooperación empresarial, no sólo en las áreas de producción o distribución, en las que se firmaron las primeras alianzas estratégicas y algunas *joint venture*. Las alianzas de marca o *cobranding* suponen la conexión o integración de los atributos de dos o más marcas para ofrecer

un nuevo producto o una nueva imagen para los consumidores (Cruz y Cerviño, 1996). La reacción de los compradores será favorable si estos perciben sinergias y un correcto acoplamiento entre las marcas aliadas. Además se producirá un reforzamiento de las imágenes de las marcas ante la publicidad conjunta de las mismas. Es una estrategia que permite a la empresa alcanzar los siguientes objetivos: llegar a nuevos segmentos, a nuevos canales de distribución y a nuevos mercados, diversificar el riesgo y conseguir una mayor reputación y credibilidad en el mercado y prevenir o limitar las actuaciones de la competencia (Cerviño, 1997). Los acuerdos de *cobranding* alcanzan a marcas tan reconocidas como Coca-Cola y Danone. La multinacional norteamericana recurrió a Danone para que arrojara a Minute Maid en su desembarco en el continente europeo. El prestigio de Danone en los productos frescos y refrigerados sirvió de aval para la presentación de los zumos Minute Maid. La estrategia funcionó y a partir de 2000, Minute Maid empezó a comercializarse sin el apoyo de marca francesa. En el Cuadro 11.17 se pueden ver algunos ejemplos de alianzas de marca.

CUADRO 11.17  
EJEMPLOS DE ALIANZAS DE MARCA

<p>McDonalds y Coca-Cola (consumo conjunto).          Unilever y Danone (Yolka).          Unilever y Nutrexpа (Helado de Frigo de Cola Cao).          Coca Cola y Danone (Minute Maid).</p>
---

## 4.5. Marcas de fabricante frente a marcas de distribuidor

Durante mucho tiempo, las marcas de fabricante han dominado en el mercado. Sin embargo, cada vez es mayor el número de los detallistas que encuentran rentable desarrollar sus propias marcas, las que en la literatura especializada se conocen como marcas blancas o marcas de distribuidor. En sentido estricto, por marca blanca se entiende aquella que tiene una etiqueta blanca con la denominación genérica del producto. La marca de distribuidor se corresponde con los productos comercializados bajo el nombre del minorista. La circunstancia de que los primeros en utilizar marcas blancas fueran los distribuidores ha conducido a que ambos términos se utilicen indistintamente.

Aunque no faltan trabajos que indican que las marcas de distribuidor son percibidas como marcas con mayor riesgo asociado que las marcas de fabricante

(González Mieres *et al.* 2004), con el transcurso del tiempo las marcas de distribuidor han mejorado en calidad, se han convertido en un fuerte reto para las marcas de los fabricantes y han iniciado lo que se ha venido a llamar la «batalla de las marcas». En este enfrentamiento, el distribuidor tiene varias ventajas:

- Controla qué productos almacena, dónde los coloca en el lineal y cuáles incluye en sus folletos publicitarios. A veces, incluso cobra al fabricante por el espacio que dedica a sus productos. Los intermediarios pueden poner los productos que llevan su propia marca en los mejores lugares y asegurarse de que estén bien almacenados.
- Las marcas del distribuidor normalmente tienen un precio más bajo que las del fabricante, lo cual supone un atractivo para los compradores más sensibles al precio, especialmente en períodos económicos difíciles (Cuadro 11.18)<sup>1</sup>.

CUADRO 11.18

**PORCENTAJE DE AHORRO EN LA COMPRA DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR  
FRENTE A LAS MARCAS DE FABRICANTE**

Estudios (período de análisis)	Número de categorías analizadas	Ahorro respecto a las marcas de fabricante (%)	Ahorro respecto a la marca más cara (%)
Nielsen (1991-1995)	34	28,6	N.D.
Puelles <i>et al.</i> (1997) (1991-1995)	44	29,6	N.D.
Cruz <i>et al.</i> (1999) (1998)	10	28,8	36,3

N.D.: No disponible.

En general, las marcas de distribución continúan incrementando sus cuotas de participación en la mayoría de los países occidentales (Cuadro 11.19). Podemos observar como el desarrollo de la marca de distribuidor en Europa se ve afectada de forma positiva por la situación económica adversa, la concentración de la distribución y el enfoque del distribuidor sobre su marca como estrategia competitiva. Destacan países como Suiza o Reino Unido con cuotas cercanas al 50% (46,2% y 42,5% respectivamente). Particularmente relevante resulta el caso de España, país en el que a pesar de estar en niveles elevados de cuota

<sup>1</sup> El diferencial de precios entre las marcas de distribuidor y las marcas de fabricante varía en intensidad según las marcas. Así, por ejemplo, mientras Día presentaba un diferencial promedio del 34% entre 1988 y 1995, en El Corte Inglés este valor se situaba en el 2% (Puelles *et al.*, 1997).

(25,9% en 2007) el crecimiento es el más elevado durante este periodo 2007-2009 (+5,5%). Sorprende que algunos países escandinavos tales como Suecia, Dinamarca y Noruega con cifras en marca de distribuidor de alrededor de un 20% apenas crecen en este periodo.

CUADRO 11.19  
PARTICIPACIÓN Y CRECIMIENTO DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR  
POR PAÍSES EN VALOR

País	Cuota (%)			Δ 07-09 (%)	País	Cuota (%)			Δ 07-09
	07	08	09			07	08	09	
Suiza	46,6	46,3	46,2	-0,4	Portugal	21,1	23,4	25	+3,9
R. Unido	43,6	43,4	42,5	-1,1	Holanda	21,5	23,9	24,8	+3,3
Alemania	31	31,9	31,7	+0,7	Suecia	21,9	22,1	21,7	-0,2
España	25,9	28,9	31,4	+5,5	Dinamarca	21	22	21,5	+0,5
Austria	27,1	27,5	28	+0,9	Noruega	16,8	17,9	19,8	+3
Francia	25,3	26,4	27,7	+2,4	Hungría	16,3	18,1	19,6	+3,3
Bélgica	27,2	25,8	26,6	-0,6	Italia	13,1	13,7	14,6	+1,5

Fuente: AC Nielsen (2011).

La cuota de ventas por productos es desigual. Mientras en algunas categorías el porcentaje es ya realmente alto, en otras todavía hay margen para el crecimiento. En general, el grupo de productos que mejor resiste es aquel para el que los fabricantes inviertan más en I+D y comunicación.

Las decisiones que deben tomar los fabricantes frente a la proliferación y fuerza de las marcas de distribuidor no son fáciles. Es obvio que tienen que pensar en las marcas de distribuidor de manera diferente a como lo hacen con el resto de competidores, ya que los minoristas que las utilizan son, al mismo tiempo, competidores y clientes. Cuando las empresas fabricantes conquistan una cuota de mercado de otro producto, existen muy pocas implicaciones de carácter financiero para el distribuidor. Quizás la más importante sea la oportunidad de obtener unas mejores condiciones de negociación debido a la mayor competencia que se va a generar entre las empresas fabricantes. Sin embargo, cuando las ventas se producen en detrimento de las marcas de distribuidor se ha de pensar no sólo en el distribuidor sino también en el cliente (Recio y Román, 1999). En cualquier caso, las decisiones del fabricante sobre las marcas siempre deben formar parte de una negociación global con los distribuidores en la cual se fijen unas promociones dirigidas tanto a distribuidores como a consumidores con el fin de salvaguardar los intereses de todos los intervinientes (Tellis y Redondo, 2002).

Respecto al uso de esta estrategia por parte de los fabricantes, cabe señalar que, si bien no todas las empresas la utilizan, sino que incluso algunas hacen gala de que no fabrican para distribuidores (caso de Kellogg's), sí hay un buen número de empresas que producen para los distribuidores, incluso de forma exclusiva. Tanto una decisión como otra tiene ventajas e inconvenientes (Cuadro 11.20); serán las características de la empresa, del producto y de la distribución las que harán más o menos aconsejable una u otra alternativa.

CUADRO 11.20

**VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA FABRICACIÓN DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR**

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita las relaciones con la distribución (al menos a corto plazo) y permite mantener la presencia en el lineal.</li> <li>• Permite la consecución de economías de escala, dado el volumen adicional de negocio que significa.</li> <li>• Ofrece la oportunidad de competir en precio con otras marcas de fabricantes y ayuda a eliminar a los pequeños competidores locales.</li> <li>• Permite aprovechar la tendencia claramente creciente de las ventas de las marcas de distribuidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se consigue un incremento de la cuota de mercado a costa de la rentabilidad, ya que aumenta la sensibilidad al precio y se reducen los márgenes.</li> <li>• La marca de distribuidor fabricada puede ser incoherente con la imagen de la marca tradicional del fabricante.</li> <li>• Se reduce el atractivo de la categoría al convertirla, a los ojos del consumidor, en una categoría básica.</li> <li>• Se deteriora progresivamente el poder de negociación del fabricante frente al distribuidor.</li> <li>• El distribuidor dispone de importante información del fabricante.</li> </ul>

Las principales alternativas estratégicas de las que dispone el fabricante son las que se muestran en la Figura 11.6. La relación no es exhaustiva y las alternativas no son excluyentes entre sí. La viabilidad de cada una de las opciones depende de la distancia que existe entre la marca de fabricante y la marca de distribuidor en dos dimensiones, calidad y precio (Hoch, 1996; Recio y Román, 1999).

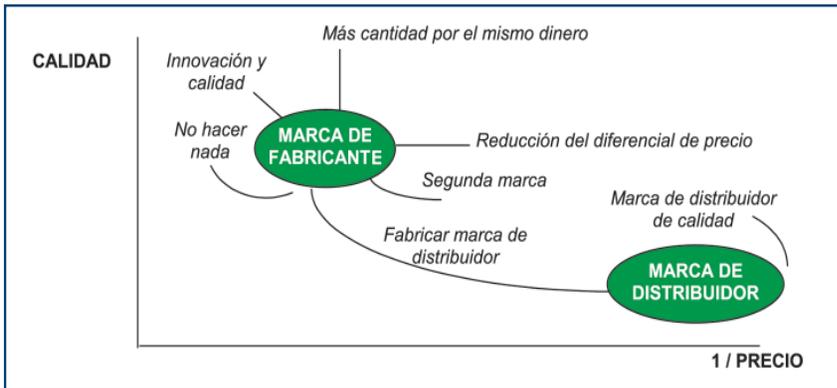
- *No hacer nada.*

Esta primera alternativa es aconsejable cuando la penetración de la marca de distribuidor en el mercado está caracterizada por una alta volatilidad o estacionalidad, especialmente si las acciones de reacción que tiene que llevar a cabo el fabricante requieren inversiones de elevada cuantía a largo plazo que no son fácilmente recuperables. Pero, generalmente no es el caso. La penetración de las marcas de distribuidor se incrementa progresivamente y los formatos comerciales que están teniendo más éxito son aquellos que en mayor medida utilizan estas marcas.

- *Incrementar la distancia respecto de las marcas de distribuidor.*

Este distanciamiento se puede conseguir a través de dos formas principales: ofrecer más cantidad por el mismo dinero u ofrecer un producto nuevo o mejorado. En particular, la segunda alternativa apuntada es uno de los instrumentos más importantes de los que dispone el fabricante para combatir eficazmente a las marcas de distribuidor. La experiencia demuestra que en aquellos mercados en los que las empresas fabricantes invierten en mejoras e innovación y en los que hay un mayor número de marcas de fabricantes que invierten en comunicación, menor es la presencia de marcas de distribuidor.

FIGURA 11.6  
**ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE LAS MARCAS DE FABRICANTE  
 FRENTE A LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR**



Fuente: Hoch (1996).

- *Reducir el diferencial de precios.*

Aunque esta es una estrategia complicada, ya que es necesario tener en cuenta la importancia del margen diferencial que debe existir entre los productos con marcas de fabricante y con marcas de distribuidor (Hoch, 1996). Como puede observarse en la Figura 11.7, en cuanto al número de unidades vendidas, se produce un efecto de sustitución entre ambos tipos de marcas en función de que el diferencial sea pequeño, medio o grande. Sin embargo, si tenemos en cuenta el efecto sobre los beneficios, podemos comprobar cómo el detallista obtiene mayores beneficios, tanto en la marca de fabricante como en la marca de distribuidor, en la medida en que el diferencial se vuelve mayor. Esto afectará a las relaciones entre el fabricante y el distribuidor, ya que parece difícil que el distribuidor esté dispuesto a aceptar una aproximación entre los precios de ambos tipos de productos si el fabricante no le ofrece a cambio compensaciones por la

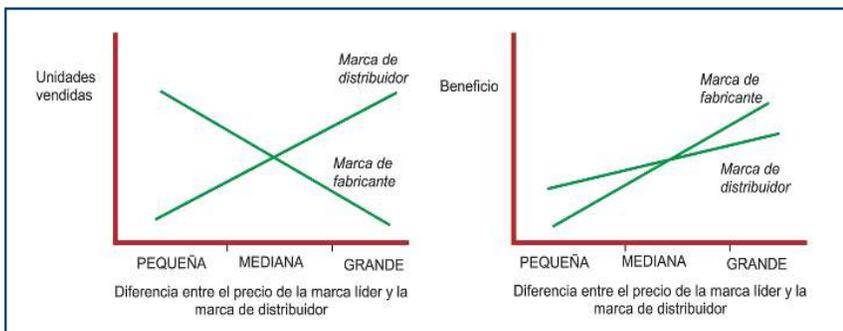
pérdida que va a sufrir. La cuantía de las compensaciones debería igualar la pérdida de beneficios que el minorista va a tener tanto en su propia marca como en las marcas de fabricantes. Parece bastante improbable que, a la vista del aumento de ventas que va a conseguir el productor a través de esa aproximación de precios, se pueda hacer frente a las compensaciones necesarias.

- *Llevar a cabo una estrategia de imitación lanzando una segunda marca.*

Consiste en ofrecer un producto a un menor precio y, probablemente, con una menor calidad que limite los movimientos de la marca de distribuidor. Esta estrategia permite a las marcas de fabricante conservar una imagen de calidad, a la vez que se mejora el grado de competitividad en los precios, y facilita una salida para el exceso de capacidad de producción del fabricante, si es el caso. No obstante, acarrea una serie de inconvenientes entre los que se pueden destacar: una posible canibalización de la marca principal comercializada por el fabricante y la posibilidad de que los beneficios obtenidos sean inferiores a los costes de lanzamiento, ya que la segunda marca necesita desarrollar una campaña de comunicación que le facilite su introducción, campaña sin la cual existen pocas oportunidades de establecer una rápida presencia en el mercado que permita conseguir una adecuada cuota.

FIGURA 11.7

### EFFECTO SUSTITUCIÓN ENTRE LAS MARCAS DE FABRICANTE Y DE DISTRIBUIDOR EN FUNCIÓN DEL DIFERENCIAL DE PRECIOS



Fuente: Hoch (1996).

- *Fabricar marcas de distribuidor.*

El fabricante puede decidirse a fabricar marcas de distribuidor, marcas que pueden tener un precio y un coste sustancialmente menor que las suyas propias (que puede conseguir, por ejemplo, reduciendo los costes de las materias primas

utilizadas –lo que implica una merma de la calidad– o los costes de marketing asociados con la distribución y la publicidad).

Los distribuidores, por su parte, no se limitan a marcar sus productos con la enseña del establecimiento, sino que cada día se muestran más activos en el diseño de estrategias para incrementar sus cuotas de mercado. Dentro de las marcas de distribuidor se pueden distinguir dos tipos principales de actuación: 1) marca coincidente con el nombre comercial del distribuidor y 2) marcas propias distintas al establecimiento (véase la comparación que se presenta en el Cuadro 11.21).

CUADRO 11.21  
**MARCAS DE DISTRIBUIDOR**

NOMBRE COMERCIAL DEL ESTABLECIMIENTO	MARCAS PROPIAS DISTINTAS AL ESTABLECIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la gestión de una imagen conjunta del establecimiento y sus productos.</li> <li>• Posibilita la ampliación de las categorías de productos comercializadas a partir de otras ya vendidas con éxito bajo el nombre del establecimiento.</li> <li>• Disminuye los costes de comunicación al invertir en una sola marca para un conjunto amplio de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite una mayor diferenciación en términos de calidad y precio y, por tanto, una mejor segmentación del mercado.</li> <li>• El riesgo de deterioro de la imagen del distribuidor es bajo.</li> <li>• Evita la banalización de los productos gestionados por el distribuidor.</li> <li>• Previene contradicciones entre la imagen del distribuidor y la imagen de ciertos productos.</li> <li>• Posibilita la ampliación de la gama de productos existentes en el lineal.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración a partir de Fernández y Reinares (1998).

A lo largo de la evolución del fenómeno de las marcas de distribuidor se han producido continuas actuaciones encaminadas a potenciar la comercialización de los productos más resistentes a ser vendidos con este tipo de marca. Podemos resaltar el caso de algunos productos que por la relevancia del entorno social o del momento en que se consumen no es conveniente que salgan al mercado con una marca coincidente con la enseña del distribuidor. Así sucede con el vino, el whisky, las especialidades gastronómicas y los productos ecológicos, ente otros. Para encarar esta situación, Carrefour creó en 1999 la marca «De nuestra tierra», bajo la que comercializa productos representativos de la gastronomía española y «Carrefour Eco», gama de productos ecológicos creada para dar respuesta a un incremento de la demanda de estos productos. Sus precios de ventas son superiores al de los productos con la enseña del establecimiento.

Otra tendencia actual en la distribución consiste en lanzar marcas de precios siempre bajos como camino para fidelizar a los consumidores sensibles al precio que quieren comprar estos productos, bien porque no pueden comprar a precios más altos, bien como parte de un proceso de reflexión sobre la relación calidad/precio de estas marcas. Por ejemplo, Carrefour utiliza el color rojo y el número 1 como elementos diferenciadores de los productos de precio más bajo respecto a otras marcas. Entre los mensajes de comunicación que Carrefour ha utilizado con esta nueva marca destacan: «Primeros precios», «Todo el año los precios más bajos están junto a estos símbolos» y «Tres razones para que no te los puedas perder: fáciles de encontrar, buenos y de precios imbatibles todo el año».

# Capítulo 12

## Estrategias competitivas

1. Estrategias prospectora, analizadora, defensora y reactiva
  - 1.1. Caracterización de las estrategias
  - 1.2. Condiciones del mercado y estrategias competitivas
  - 1.3. Estrategias competitivas y resultados
2. Estrategias de líder, de retador, de seguidor y de especialista
  - 2.1. Estrategias de líder
    - 2.1.1. El desarrollo de la demanda primaria
    - 2.1.2. El mantenimiento de la cuota de mercado
      - 2.1.2.1. Estrategia de defensa
      - 2.1.2.2. Estrategia de flanqueo
      - 2.1.2.3. Estrategia de confrontación
      - 2.1.2.4. Estrategia de expansión del mercado
      - 2.1.2.5. Estrategia de contracción
    - 2.1.3. El incremento de la cuota de mercado
  - 2.2. Estrategias de retador
    - 2.2.1. El ataque frontal
    - 2.2.2. El ataque por *bypass*
    - 2.2.3. El ataque lateral o de flancos
    - 2.2.4. El ataque por rodeo
    - 2.2.5. El ataque de guerrillas
  - 2.3. Estrategias de seguidor
  - 2.4. Estrategias de especialista

En este capítulo abordamos un conjunto de estrategias con las que se trata de dar respuesta a la pregunta: ¿cómo vamos a competir en este negocio? Para ello expondremos dos clasificaciones de las denominadas estrategias competitivas: la tipología de Miles y Snow (1978) y la de Kotler y Singh (1981). La primera organiza las estrategias conforme al énfasis que la empresa pone en el desarrollo del producto-mercado; la segunda se detiene en consideraciones sobre la posición y el comportamiento de los competidores, así como en la actitud que se va a adoptar frente a ellos. En ambos casos, resaltaremos los vínculos causales existentes entre la elección de un determinado comportamiento competitivo y el programa de marketing que debe poner en marcha la empresa. Antes de pasar a estudiar las principales características de estas estrategias y su idoneidad en determinadas situaciones, cabe señalar que estas clasificaciones no están necesariamente pensadas para ser aplicadas a la empresa en su conjunto, sino particularmente a cada uno de sus negocios.

## **1. Estrategias prospectora, analizadora, defensora y reactiva**

Los profesores Miles y Snow identificaron en 1978 cuatro estrategias competitivas arquetípicas, caracterizadas por el espíritu emprendedor en el desarrollo del producto-mercado. Según los autores de la propuesta, en un negocio se puede seguir una estrategia prospectora, analizadora, defensora o reactiva según el mayor o menor énfasis puesto en el desarrollo del mercado (Figura 12.1). La parsimonia de esta tipología, junto con su independencia del mercado en el que se opera, le han otorgado una elevada longevidad.

FIGURA 12.1  
**TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS DE MILES Y SNOW**



## 1.1. Caracterización de las estrategias

Decimos que una empresa (o el negocio de una empresa, si ésta posee varios) sigue una estrategia *prospectora* cuando se muestra activa en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio; con frecuencia son estas empresas las que crean los cambios a los que han de responder el resto de competidores del mercado. Estructuralmente, se caracterizan por una baja formalización y una alta descentralización y flexibilidad. Procesan gran cantidad de información para reforzar la actividad de innovación y alinear su actividad a las necesidades de los consumidores (Olson *et al.*, 2005). Entendemos por estrategia *analizadora* la que emprenden aquellas empresas que mantienen y protegen su negocio básico, sin renunciar por ello al lanzamiento de nuevos productos y a la localización y explotación de nuevos mercados. Son similares a las empresas prospectoras en que están dotadas de mecanismos de integración de la información del mercado para reconocer las oportunidades y protegerse de las amenazas (Citrin *et al.*, 2007). Frente a la anterior, una estrategia *defensora* se caracteriza por la creación de un dominio estable y suficiente para su supervivencia a largo plazo en la parte del mercado en la que ha conseguido penetrar; su interés por las nuevas oportunidades es muy limitado. Su estructura es formalizada y jerárquica para reforzar la eficiencia interna. Finalmente, es propio y característico de una estrategia *reactiva* responder tardíamente a los cambios que están ocurriendo, es decir, tomar decisiones basadas en las presiones del entorno. Podríamos decir que estamos ante una ausencia de estrategia competitiva, ya que se trata de empresas donde normalmente se infravalora el potencial de rentabilidad y de crecimiento que una determinada elección estratégica puede proporcionar. La Figura 12.2 complementa la información sobre cada tipo de estrategia.

En la Figura 12.3 se presentan cruzadas las tipologías propuestas por Porter y por Miles y Snow. Obsérvese como se describen seis estrategias de negocios diferentes en lugar de las ocho que podían esperarse. Y es que las estrategias

prospectora y reactiva son vistas como únicas, sin distinción alguna entre diferenciación y bajo coste. Las razones de ello son básicamente las siguientes.

- En la estrategia prospectora el rápido desarrollo del mercado está por encima de cualquier aspecto relativo a la competencia, que suele ser prácticamente inexistente dado que se afrontan productos-mercados nuevos.
- Los negocios calificados de reactivos se caracterizan por no tener una estrategia definida al respecto de su posición frente a la competencia, luego difícilmente podremos hablar de una estrategia de bajo coste o de diferenciación.

Sin embargo la estrategia defensora o de protección de la posición de mercado puede perseguirse, bien buscando una ventaja en diferenciación o bien a través del bajo coste. Lo mismo cabe decir de la estrategia analizadora.

FIGURA 12.2

### CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MILES Y SNOW



Fuente: Miles y Snow (1978).

En cada una de estas estrategias se concede una importancia diferente a las variables de marketing. Así, en las estrategias prospectoras y analizadoras las

actividades relacionadas con nuevos productos, fuerza de ventas, relaciones publicas, publicidad e investigación de mercados se consideran más importantes que en las estrategias defensoras (particularmente, en la defensora de bajo coste) y reactivas, estrategias en las cuales las actividades de marketing están seriamente limitadas.

FIGURA 12.3  
**ESTRATEGIAS BÁSICAS DE PORTER Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MILES Y SNOW**

	Prospectora	Analizadora	Defensora	Reactiva
Diferenciación	Crecimiento a través de la persecución agresiva de nuevos productos-mercado	Expansión en productos-mercados relacionados con una oferta diferenciada	Mantenimiento de una posición de diferenciación en mercados maduros	No se define una estrategia competitiva
Bajo coste		Expansión en productos-mercados relacionados con una oferta de bajo coste	Mantenimiento de una posición de bajo coste en mercados maduros	

Fuente: Walker et al. (2006).

Una determinada estrategia se puede caracterizar a partir de cuatro componentes: el alcance o amplitud del dominio estratégico, los objetivos, el despliegue de recursos para el logro de la ventaja competitiva y las sinergias (Cuadro 12.1).

Respecto a las diferencias en el alcance estratégico, los negocios defensores tienden a operar en mercados relativamente bien definidos, estrechos, en los que tanto la tecnología del producto como las preferencias del consumidor son estables. En el otro extremo, los negocios prospectores normalmente operan en dominios amplios y en constante cambio, donde ni la tecnología ni los segmentos de consumidores están bien establecidos. El alcance de tales negocios a menudo sufre una periódica redefinición. Así, los negocios prospectores se caracterizan por estar organizados en torno a una tecnología central con potencial para conducir al desarrollo de productos cuyo objetivo sea un número amplio de segmentos de consumidores o en torno a una necesidad básica que

puede satisfacerse con productos basados en diferentes tecnologías. Los negocios analizadores, tanto si se basan en la diferenciación como en el bajo coste, se ubicarían en algún lugar entre ambos extremos. Frecuentemente tienen un área de negocios bien definida y en cuya defensa se enfocan prioritariamente. Sin embargo, no descuidan su atención a los segmentos emergentes de consumidores ni a la aparición de nuevos tipos de producto. Como resultado de todo ello, la dirección debe revisar y ajustar el dominio de tales negocios con cierta frecuencia.

CUADRO 12.1  
DIFERENCIAS EN ALCANCE, OBJETIVOS, RECURSOS Y SINERGIAS

	Prospectora	Analizadora	Defensora
Alcance	Amplio y dinámico dominio del mercado.  Tecnología y segmentos de consumidores no bien establecidos.	Posición intermedia entre la estrategia prospectora y la defensora.	Mercado bien definido.  Dominio estable.  Tecnología y segmentos de consumidores maduros.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Efectividad</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre prospect/defens.</li> <li>Entre prospect/defens.</li> <li>Entre prospect/defens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca.</li> <li>Baja.</li> <li>Alta.</li> </ul>
Recursos	Necesitan fondos para el desarrollo de productos.	Necesitan fondos para el desarrollo de productos, pero menos que las prospectoras.	Generan fondos.
Sinergias	Compartir tecnologías y habilidades de marketing.	Compartir tecnologías y habilidades de marketing.	Buscar sinergias operativas para lograr la eficiencia.

Fuente: Walker et al. (2006).

El enfoque en tres tipos diferentes de objetivos –adaptabilidad, efectividad y eficiencia– también nos ayuda a distinguir entre estas estrategias. La adaptabilidad es el éxito en la respuesta a las condiciones cambiantes y oportunidades del entorno. Se puede medir de diferentes formas, pero una de las más comunes es el porcentaje de ventas debido a los últimos productos introducidos en el mercado. La efectividad, que se mide preferentemente a partir del crecimiento de las ventas respecto a los competidores o los cambios en la cuota de mercado, es el reflejo del éxito con relación a los productos de los competidores. Finalmente, la eficiencia evalúa el éxito respecto a los recursos empleados y se determina nor-

malmente a partir de la rentabilidad. En concreto, de los negocios prospectores se espera un mejor resultado que de los defensores en adaptabilidad –nuevos productos exitosos– y efectividad –crecimiento de la cuota–; pero de los defensores se espera una mayor rentabilidad. De nuevo, los negocios analizadores (tanto los basados en la diferenciación como en el bajo coste) estarán situados en una posición intermedia entre ambos extremos. Como demuestran Shortell y Zajac (1990), consiguen buenos resultados (si no los mejores) en el conjunto de las dimensiones del resultado.

Respecto al despliegue de recursos, cabe indicar que los negocios que siguen diferentes estrategias tienden a colocar sus recursos financieros en diferentes mercados, departamentos funcionales y actividades dentro de cada área funcional. Los prospectores –y, en menor grado, los analizadores– son negocios que destinan una relativamente gran proporción de recursos al desarrollo de nuevos productos. A consecuencia de que tales desarrollos usualmente requieren de fondos, los negocios que siguen una estrategia de este tipo a menudo necesitan la inyección de recursos financieros de áreas de la empresa. En términos de la matriz de cartera BCG, son negocios estrella. Los defensores, sin embargo, enfocan el grueso de sus recursos en defender la posición de mercado alcanzada. Estos mercados generalmente son rentables y, por tanto, los negocios defensores típicamente generan un exceso de caja que se puede utilizar en negocios con otro perfil competitivo. Son las vacas de caja según el BCG. La colocación de recursos entre departamentos y actividades también varía con el tipo de estrategia. Por ejemplo, el presupuesto de marketing generalmente es mayor para los negocios prospectores que para los defensores.

Finalmente, para cada tipo de estrategia puede ser más apropiada una diferente fuente de sinergias. En un extremo, compartir instalaciones y programas puede ser inadecuado para la obtención de sinergias para los negocios prospectores. Tal situación puede reducir la habilidad del negocio para adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado y a las amenazas competitivas, ya que los compromisos con los materiales cuyos precios son negociados internamente, además del uso conjunto de recursos, instalaciones y programas, incrementan la interdependencia entre negocios y limitan su flexibilidad. Es más apropiado para tales negocios buscar sinergias a través del uso compartido de tecnologías, ingeniería y conocimientos del mercado. Aunque, en menor grado, esto también puede ser cierto para los negocios analizadores. Sin embargo, los negocios defensores, particularmente los basados en el bajo coste, buscan el logro de sinergias operativas que los doten de una mayor eficiencia. Las sinergias que hacen posible el incremento de las economías de escala y los efectos experiencia, como el uso compartido de instalaciones, recursos, etc., son parti-

cularmente deseables para estos negocios, por cuanto ayudan a reducir el coste unitario.

## 1.2. Condiciones del mercado y estrategias competitivas

En el Cuadro 12.2 se muestran algunas de las características del entorno que favorecen el éxito en la implementación de una u otra estrategia de las propuestas por Miles y Snow (1978). Seguidamente discutiremos las razones por las cuales cada estrategia se adecua mejor a unas particulares condiciones.

Una estrategia prospectora es particularmente aconsejable en un entorno en rápido cambio, bien por la aparición de nuevas tecnologías, bien por la modificación de las necesidades de los consumidores, bien por ambas razones. En cualquier caso, tales mercados tienden a estar en los primeros estados de su ciclo de vida y a ofrecer muchas oportunidades para el desarrollo de nuevos productos-mercado. Es de esperar que la estructura del mercado sea inestable porque el número de competidores presente es bajo y sus correspondientes cuotas de mercado relativas cambian rápidamente. Generalmente, los negocios prospectores están dotados de capacidades que destacan en dos áreas, por un lado en la I+D, ingeniería de producto y otras áreas funcionales que se identifican con el desarrollo de nuevas tecnologías y con la innovación de producto y, por otro, en la investigación de mercados, marketing y ventas, funciones todas ellas relacionadas con el desarrollo de las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados. Los prospectores ven mejorados sus resultados mucho más que otro tipo de negocios cuando adoptan una orientación al mercado (Matsuno y Mentzer, 2000).

Como estrategia intermedia entre la prospectora y la defensora, el perfil del entorno que lleva a una empresa a comportarse como una analizadora es un poco más complejo. De un lado, defiende con fuerza (mediante una estrategia de diferenciación o bajo coste) la cuota de mercado; de otro, intenta desarrollar nuevos productos para evitar ser fagocitada por los competidores con mayores ventajas tecnológicas o más dinámicos en el desarrollo de nuevos segmentos de mercado. Este enfoque dual hace apropiada la estrategia analizadora en aquellos mercados con un importante nivel de desarrollo que están todavía creciendo y cambiando debido a la evolución de las necesidades de los consumidores y al deseo de seguir introduciendo mejoras. El éxito en ambos frentes requiere fortalezas en prácticamente la totalidad de las áreas funcionales de un negocio.

CUADRO 12.2  
FACTORES QUE FAVORECEN LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

	Prospectora	Analizadora	Defensora mediante diferenciación	Defensora de bajo coste
Características del mercado	<p>Etapa de introducción o primera fase de crecimiento del mercado.</p> <p>Existencia de muchos segmentos de consumidores no identificados o no desarrollados.</p>	<p>Crecimiento o primeros momentos de madurez del mercado.</p> <p>Los grandes segmentos están atendidos, pero aún existen otros todavía no desarrollados.</p>	<p>Estado de madurez o declive del mercado.</p> <p>La mayoría de los segmentos ya se han desarrollado.</p> <p>Las ventas son de repetición o reemplazo.</p>	<p>Estado de madurez o declive del mercado.</p> <p>La mayoría de los segmentos ya se han desarrollado.</p> <p>Las ventas son de repetición o reemplazo.</p>
Tecnología	<p>Tecnología emergente.</p> <p>Muchas aplicaciones aún no se han desarrollado.</p>	<p>Tecnología básica bien desarrollada, pero son posibles las mejoras y modificaciones de los productos.</p>	<p>La tecnología base es estable y está completamente desarrollada.</p> <p>Poca probabilidad de modificaciones o mejoras en los productos.</p>	<p>La tecnología base es estable y está completamente desarrollada.</p> <p>Poca probabilidad de modificaciones o mejoras en los productos.</p>
Competencia	<p>Pocos competidores establecidos.</p> <p>La estructura del mercado está en proceso de formación.</p>	<p>Muchos competidores.</p> <p>La estructura del mercado está en proceso de consolidación.</p> <p>Probables cambios en las cuotas de mercado.</p>	<p>Varios competidores bien establecidos.</p> <p>La estructura del mercado es estable.</p> <p>Las cuotas se mantienen razonablemente estables.</p>	<p>Varios competidores bien establecidos.</p> <p>La estructura del mercado es estable.</p> <p>Las cuotas se mantienen razonablemente estables.</p>
Fortalezas del negocio	<p>I+D</p> <p>Ingeniería de producto.</p> <p>Investigación de mercados.</p> <p>Marketing y ventas.</p>	<p>I+D</p> <p>Ingeniería de producto.</p> <p>Investigación de mercados.</p> <p>Marketing y ventas.</p> <p>Relaciones con los distribuidores.</p> <p>Servicios al consumidor.</p>	<p>Ingeniería de proceso.</p> <p>Control de calidad.</p> <p>Relaciones con los distribuidores.</p> <p>Marketing y ventas.</p> <p>Servicios al consumidor.</p> <p>Ingeniería de proceso.</p> <p>Producción eficiente.</p> <p>Relaciones con los proveedores.</p> <p>Relaciones con los distribuidores.</p>	<p>Ingeniería de proceso.</p> <p>Producción eficiente.</p> <p>Relaciones con los proveedores.</p> <p>Relaciones con los distribuidores.</p>

Fuente: Walker et al. (2006).

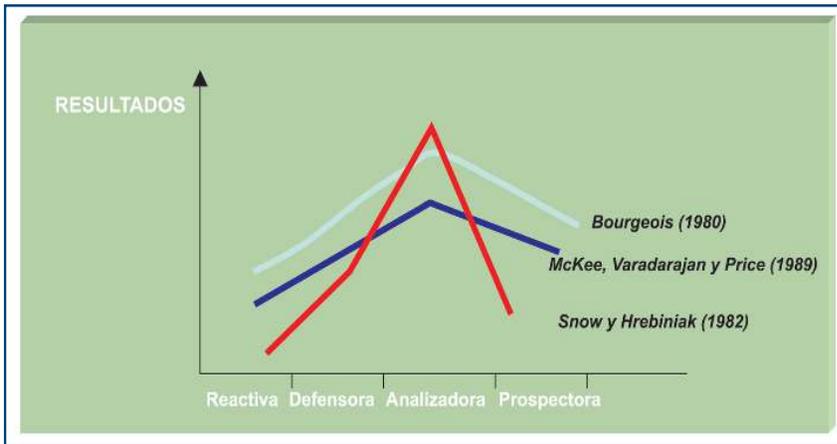
Una estrategia competitiva defensora es apropiada para aquellos negocios con una cuota de mercado estable en uno o varios grandes segmentos de un mercado relativamente maduro. Las empresas defensoras inician procesos de mejora en sus productos o en sus líneas para proteger y fortalecer su posición en los segmentos existentes, pero utilizan pocos recursos para la I+D y para el desarrollo de productos innovadores. Por lo tanto, una estrategia defensora es mejor para aquellos mercados en los que la tecnología de base no es muy compleja o en los que es poco probable que ocurran cambios importantes.

Para defender efectivamente la posición mediante la diferenciación, un negocio debe ser fuerte en aquellas áreas críticas para el mantenimiento de una particular ventaja competitiva en el tiempo. Si la diferenciación del negocio está basada en un producto superior, las áreas funcionales clave incluyen: la producción, la ingeniería de procesos, el control de calidad y, quizá, la ingeniería de producto. En todo caso, las actividades de marketing son fundamentales para la implantación de este tipo de estrategia. Por otra parte, el éxito en la implantación de una estrategia defensora de bajo coste requiere que el negocio tenga un coste unitario más bajo que sus competidores. Normalmente esto exige buscar un amplio volumen de negocio a través de la combinación de bajos precios y efectos promocionales para obtener economías de escala y efectos experiencia. Al mismo tiempo, tales negocios deben invertir en capacidad productiva para adelantarse a futuros crecimientos y buscar equipos de producción que minimicen los costes. La combinación de bajos márgenes y alta inversión puede ser prohibitiva. La necesidad de minimizar costes en esta estrategia fuerza a la estandarización de la oferta de productos y de los programas de marketing a través de los diversos segmentos de consumidores, por lo que puede no ser muy adecuada para mercados altamente fragmentados.

### 1.3. Estrategias competitivas y resultados

Bourgeois (1980) estudió las relaciones entre el resultado y el espíritu emprendedor en el desarrollo de un producto-mercado, y estableció como supuesto teórico que la relación entre ambos sería positiva hasta el punto en el que la agresividad emprendedora desequilibra los costes. Según este autor, los negocios que optan por una estrategia analizadora obtienen el mejor resultado. Los posteriores estudios empíricos de Snow y Hrebiniak (1982) y Mckee, Varadarajan y Pride (1989) validan esta hipótesis, a pesar de que la forma de la función que encuentran varía entre ellos (véase la Figura 12.4).

FIGURA 12.4  
RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE ESTRATEGIA Y EL RESULTADO



Fuente: Cziepel (1992).

## 2. Estrategias de líder, de retador, de seguidor y de especialista

Otra forma de clasificar las estrategias competitivas de las empresas que operan en un mercado es atendiendo conjuntamente a la importancia de la cuota de mercado y a las acciones que desarrollan con relación a los competidores (Kotler y Singh, 1981). Teniendo en cuenta estas variables podemos hablar de:

- Una empresa *líder*.
- Aquellas otras empresas con cuotas relativamente importantes, pero que no llegan a dominar un mercado. Estas empresas pueden adoptar dos posturas diferentes:
  - Actuar como *retadoras*, generalmente con el objetivo estratégico de incrementar su cuota de mercado.
  - Actuar como *seguidoras*, con el objetivo principal de mantener su cuota de mercado.
- Actuar como *especialistas*, al objeto de servir a pequeños segmentos de mercado no atendidos por grandes empresas.

A continuación examinamos las principales características de las estrategias seguidas por cada tipo de empresa.

## 2.1. Estrategias de líder

La empresa líder en un mercado es aquella que ocupa la posición dominante, es reconocida como tal por sus competidores y se convierte a menudo en un punto de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, seguir o evitar –como Coca-Cola, Campofrío, Gillette, Danone o El Corte Inglés.

El líder del mercado se enfrenta a tres opciones estratégicas fundamentales: el desarrollo de la demanda primaria del mercado (Kellogs con su estrategia intensiva en innovación de productos), el mantenimiento de la cuota de mercado (Bayer con su Aspirina) y el incremento de su cuota (Santander con el desarrollo de Openbank). No parece demasiado ambicioso señalar como objetivo el mantenimiento de la cuota de mercado cuando se habla del líder, porque implica tratar de permanecer antes que de avanzar posiciones. Pero deben tenerse en cuenta dos cosas. En primer lugar, la dinámica habitual de un mercado (incremento del número de competidores, fragmentación en segmentos, amenazas procedentes de los nuevos productos, etc.) hace muy difícil el objetivo de mantener la posición por cuanto para ello se precisa de una continua inversión de fondos. En segundo lugar, si el mercado crece, mantener la posición exige, cuando menos, crecer al mismo ritmo que el mercado.

### 2.1.1. El desarrollo de la demanda primaria

La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo de la demanda del mercado de referencia. Las vías para conseguirlo son múltiples; entre ellas cabe destacar las siguientes: –descubrir nuevos usuarios, es decir, atraer a consumidores que no lo conocen o que se resisten a adquirir el producto (por ejemplo, acercar a los hombres al consumo de cosméticos); –descubrir y promover nuevos usos de los productos existentes; a veces, con un pequeño cambio funcional, el producto puede adaptarse a otras necesidades; y –aumentar la cantidad utilizada en cada ocasión de consumo o incrementar la frecuencia de uso; la disposición de una importante cantidad de producto y promoción del mismo en el punto de venta puede ser útil para lograr buenos resultados con esta estrategia. En el Cuadro 12.3 se exponen con mayor concreción acciones que pueden resultar útiles para logro de los objetivos anteriores.

CUADRO 12.3  
ACCIONES PARA EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA PRIMARIA DEL MERCADO

	Posibles acciones de marketing
<b>Búsqueda de nuevos usuarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar el valor del producto añadiendo nuevos atributos o servicios.</li> <li>• Reforzar el valor del producto mediante una oferta integral.</li> <li>• Estimular a los consumidores que aún no han adoptado el producto a través de esfuerzos promocionales que refuercen la idea de que el producto se ha dotado de nuevos atributos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Publicidad selectiva dirigida a los usuarios objetivo.</li> <li>– Promoción de ventas dirigida a estimular la prueba de los no usuarios.</li> <li>– Redirección del esfuerzo de ventas.</li> <li>– Mejora en la disponibilidad del producto mediante el desarrollo de sistemas innovadores de distribución.</li> </ul> </li> <li>• Publicidad recordatoria de los beneficios del producto para una amplia variedad de situaciones.</li> </ul>
<b>Búsqueda de nuevos usos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar extensiones de línea adecuadas para nuevos usos u aplicaciones.</li> <li>• Promover nuevas aplicaciones mediante la inclusión de información sobre estos nuevos usos en el envase, el desarrollo de campañas de publicidad, la realización de presentaciones de ventas, etc.</li> <li>• Promocionarlo junto a productos complementarios.</li> </ul>
<b>Incremento de la cantidad y la frecuencia de uso o consumo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de mayor cantidad de mercancía en el punto de venta mediante la oferta de envases de mayor tamaño.</li> <li>• Incrementar el volumen de compra ofreciendo descuentos por cantidad y promociones que estimulen la compra de packs.</li> </ul>

Fuente: Walker et al. (2006).

Con carácter general, la empresa líder es la que sale más beneficiada cuando el mercado total se expande (si los españoles compran más yogur, es probable que Danone sea la empresa que más gane, dado que realiza más del 50% de las ventas del mercado). No obstante, tal estrategia también es beneficiosa para el conjunto de los competidores existentes. Esta estrategia puede considerarse particularmente adecuada para la etapa de madurez del ciclo de vida, dado que no eleva la tensión competitiva.

### 2.1.2. El mantenimiento de la cuota de mercado

Una empresa o negocio puede utilizar una amplia variedad de acciones de marketing para conseguir el mantenimiento de su cuota de mercado. En el Cuadro 12.4 se presenta una lista no exhaustiva de estas acciones, vinculadas al correspondiente objetivo al que tratan de ajustarse. No todas estas acciones se pueden poner en práctica de forma simultánea, sino que, buscando la consisten-

cia entre ellas, pueden agruparse en torno a cinco estrategias que cabe ejecutar de forma aislada o en combinación. Estas estrategias son: la estrategia de defensa, la estrategia de flanqueo, la estrategia de confrontación, la estrategia de expansión del mercado y la estrategia de contracción (Figura 12.5 y Cuadro 12.7).

CUADRO 12.4  
ACCIONES PARA EL MANTENIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO

Objetivos de marketing	Posibles acciones
<b>Retener consumidores manteniendo y mejorando la satisfacción y la lealtad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la atención a los controles de calidad (<i>estrategia de defensa</i>).</li> <li>• Mejora continua del producto para incrementar los beneficios aportados al consumidor y reducir sus costes (<i>estrategia de defensa</i>).</li> <li>• Publicidad que recuerde y refuerce los beneficios del producto (<i>estrategia de defensa</i>).</li> <li>• Mejora de la fuerza de ventas, particularmente para llegar a los grandes consumidores (<i>estrategia de defensa</i>).</li> <li>• Incremento de los servicios postventa mediante el desarrollo o expansión de la fuerza de ventas o formando a los distribuidores (<i>estrategia de defensa</i>).</li> </ul>
<b>Retener consumidores reforzando las compras de repetición.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la capacidad de producción evitando las rupturas de stocks (<i>estrategia de defensa</i>).</li> <li>• Mejorar el control de inventarios y el sistema de logística para reducir los tiempos de espera (<i>estrategia de defensa</i>).</li> <li>• Continuar mejorando los canales de distribución (<i>estrategia de defensa</i>).</li> <li>• Negociar contratos de largo plazo con los grandes consumidores (<i>estrategia de defensa</i>).</li> <li>• Desarrollo de sistemas automáticos de pedidos (<i>estrategia de defensa</i>).</li> </ul>
<b>Retener consumidores reduciendo el atractivo del cambio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de una segunda marca o línea de productos con atributos o un precio más atractivo para un segmento específico de potenciales consumidores (<i>estrategia de flanqueo</i>).</li> <li>• Extensión de la línea o de la marca dirigida a cubrir las necesidades de diferentes segmentos de usuarios (<i>estrategia de expansión del mercado</i>).</li> <li>• Mejorar el precio o incrementar el esfuerzo promocional relativo a los competidores (<i>estrategia de confrontación</i>).</li> </ul>
<b>Captar nuevos adoptantes mediante la lucha cuerpo a cuerpo frente a los compradores.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de una segunda marca o línea de productos con atributos o un precio más atractivo para un segmento específico de potenciales consumidores (<i>estrategia de flanqueo</i>).</li> <li>• Realizar modificaciones en los productos para superar la oferta de los competidores (<i>estrategia de confrontación</i>).</li> <li>• Mejorar el precio o incrementar el esfuerzo promocional relativo a los competidores (<i>estrategia de confrontación</i>).</li> <li>• Cuando los recursos sean limitados con relación a la competencia, considerar la retirada de los segmentos más pequeños para concentrarse en los segmentos de mayor potencial amenazados por los competidores (<i>estrategia de contracción</i>).</li> </ul>
<b>Captar nuevos consumidores con una oferta diferenciada de la competencia.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensión de la línea o de la marca dirigida a cubrir las necesidades de los potenciales nuevos usuarios o de nuevos segmentos geográficos (<i>estrategia de expansión del mercado</i>).</li> <li>• Crear canales de distribución más eficientes para alcanzar segmentos de mercado de potenciales consumidores (<i>estrategia de expansión del mercado</i>).</li> <li>• Diseñar campañas de publicidad y promoción dirigidas a segmentos específicos de potenciales consumidores (<i>estrategia de expansión del mercado</i>).</li> </ul>

Fuente: Walker et al. (2006).

FIGURA 12.5  
**ESTRATEGIAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO**



Fuente: Kotler y Singh (1981).

### 2.1.2.1. Estrategia de defensa

La estrategia más básica para un líder es tratar continuamente de fortalecer la posición que ha alcanzado, de tal forma que le sea fácil constreñir o repeler cualquier ataque procedente de los actuales o de futuros competidores. En mercados relativamente homogéneos, donde la oferta del líder disfruta de una gran consideración, una posición de defensa bien implementada puede ser todo lo que se necesita para mantener la cuota de mercado. Como afirman Ries y Trout (1986), es notable la superioridad de una posición defensiva (Cuadro 12.5). Entre los principios más destacados de este tipo de estrategia, estos dos autores citan los dos siguientes:

- La mejor estrategia defensiva es tener el valor de atacarse a uno mismo. Dicho de otro modo, uno fortalece su posición al introducir nuevos productos o servicios que hagan obsoletos a los existentes. La competencia lucha sin parar tratando de ponerse al día, pero un blanco en movimiento es más difícil de acertar que uno fijo.
- Los movimientos enérgicos de la competencia deben ser bloqueados. No obstante, mientras la mayoría de las empresas tienen sólo una oportunidad de triunfar, los líderes tienen dos (véase un ejemplo en el Cuadro 12.6). Si un líder pierde la oportunidad de atacarse así mismo, casi siempre puede recuperarse copiando el movimiento de la competencia.

## CUADRO 12.5

**LA SUPERIORIDAD DE LA DEFENSA. PRINCIPIOS DE LA GUERRA A LA DEFENSIVA**

En un campo de batalla, una lucha a fuego abierto entre dos escuadras se decide de manera rápida a favor de la unidad más numerosa. Pero, ¿qué sucede cuando una de las dos escuadras está a la defensiva? ¿Cómo cambia esto las matemáticas de la situación?

Imaginemos a un comandante rojo que con una fuerza de nueve soldados se enfrenta a un comandante azul con sólo seis soldados (una superioridad de fuerza del 50%). La fuerza azul está a la defensiva, en una trinchera. Para un soldado azul, las probabilidades de acertar son de uno de cada tres disparos; para un soldado rojo cambia la probabilidad de acertar a una de las fuerzas azules, que tiene la seguridad de una posición defensiva. En lugar de uno de cada tres, consideremos que la probabilidad desciende hasta uno de cada nueve disparos. (En términos empresariales esto correspondería a la dificultad de efectuar ventas de conquista; es decir, arrebatar el negocio a un competidor establecido casi siempre es más difícil que obtener un negocio de un cliente en perspectiva no comprometido previamente.)

El mayor error que cometen los expertos en marketing es dejar de apreciar la fuerza de una posición defensiva. El encanto de la guerra ofensiva y la emoción de la victoria pueden incitar al gerente de marketing a coger una lanza y ensartársela al competidor atrincherado más cercano. El heroísmo es una enfermedad que afecta a demasiados expertos en marketing ansiosos de servir o morir por su empresa. Como decía G.C. Scott «Nadie ha ganado guerra alguna muriendo por su patria, la ha ganado haciendo que el otro muera por su país».

Una de las razones por las que la variante defensiva de la guerra es tan fuerte es la dificultad de recibir un ataque sorpresa. La sorpresa en teoría promete mucho, pero en la práctica es fácilmente anulada porque la fricción de toda la maquinaria se interpone en el camino. En una campaña militar un atacante tiende a sacrificar la sorpresa, pues necesita tiempo para poner en acción a sus fuerzas. Debido a problemas logísticos, pueden pasar días o semanas antes de que toda la fuerza de un ataque se deje sentir en el defensor, tiempo que puede ser muy valioso para la defensa.

Fuente: Ries y Trout (1986).

## CUADRO 12.6

**ESTRATEGIA DEFENSIVA DE EL CORTE INGLÉS**

El Corte Inglés, líder de la distribución en España, ha dado el gran salto hacia el comercio electrónico. Desde el lanzamiento de su primera página *web*, en febrero de 1997, se ha mostrado muy receloso sobre las posibilidades del comercio electrónico; han sido necesarios varios años para que el equipo de Isidoro Álvarez reconociera el importante potencial económico de este nuevo canal. El Corte Inglés en su momento no utilizó la estrategia de atacarse a sí mismo, pero como líder que es cuando lo ha intentado ha visto que sus posibilidades competitivas estaban prácticamente intactas.

**2.1.2.2. Estrategia de flanqueo**

Una limitación de la estrategia de defensa es que un retador puede, simplemente, mediante una estrategia de *bypass*, capturar una parte importante del mercado del líder, concretamente compitiendo en aquellos segmentos en los que este no tiene una fuerte presencia. Esto representa una particular amenaza para

el líder cuando el mercado está fragmentado en grandes segmentos con diferentes necesidades y preferencias y los productos del líder se ajustan bien sólo a algunos de ellos. Un competidor con suficientes recursos y competencias puede desarrollar una oferta atractiva para el segmento en el que el líder es débil y de esta forma lograr una cuota de mercado sustancial.

Para defenderse contra un ataque a uno de los puntos débiles de su oferta actual, el líder puede desarrollar una segunda marca para competir directamente contra la oferta del retador. De cualquier forma, téngase en cuenta que una estrategia de flanqueo va siempre acompañada por una estrategia de defensa. El líder simultáneamente fortalece su primer producto o marca, mientras introduce otro para competir en los segmentos en los que es más vulnerable. Esto sugiere que una estrategia de flanqueo es apropiada solo cuando se tienen los suficientes recursos para desarrollar y apoyar varios productos. Un flanqueo tiene escaso valor si no se apoya con la suficiente fuerza como para que el competidor retador no pueda hacer frente fácilmente al líder en ninguno de los mercados en los que ha decidido competir.

#### 2.1.2.3. Estrategia de confrontación

Supongamos que un competidor decide enfrentarse directamente al líder e intenta robarle consumidores de su segmento principal. Si el líder tiene establecida una posición fuerte y cuenta con un alto nivel de lealtad por parte de los consumidores, es posible sentarse y esperar a que los competidores fallen. Pero, en muchos casos, la marca líder no es tan fuerte como para soportar un ataque bien fundamentado de un competidor. En tales situaciones, es posible que no tenga otra elección que hacer frente al competidor lanzando un producto mejorado, con un mayor servicio al cliente y apoyado en un importante esfuerzo promocional, o incluso puede ser necesario el desarrollo de una nueva generación de productos.

#### 2.1.2.4. Estrategia de expansión del mercado

Una estrategia de expansión del mercado es una versión más proactiva de la estrategia de flanqueo. El líder defiende su cuota de mercado relativa expandiéndose hacia un número mayor de segmentos. El objetivo principal en esta estrategia es crecer en algunos segmentos de mercado buscando grupos de nuevos consumidores que prefieren un producto diferente a la oferta inicial de la

empresa, lo que contribuye a proteger a la empresa de las amenazas competitivas procedentes de múltiples direcciones. La forma más razonable de ejecutar una estrategia de este tipo es desarrollar extensiones de línea, nuevas marcas, o incluso formas alternativas de producto para atraer a diferentes segmentos del mercado.

Una manera no tan costosa de atraer a consumidores de diferentes segmentos es mantener el producto pero variar otros elementos del programa de marketing para hacerlo más atractivo a los usuarios específicos. Así, se puede crear una fuerza de ventas especializada, se pueden adaptar las promociones u ofrecer diferentes servicios auxiliares. Tal estrategia es particularmente apropiada en mercados fragmentados si el líder tiene los recursos suficientes para afrontar el desarrollo de múltiples productos o afrontar la diferenciación en los esfuerzos de marketing.

#### 2.2.2.5. Estrategia de contracción

En algunos mercados altamente fragmentados, al líder le puede resultar imposible defender adecuadamente su posición en todos los segmentos. Esto es particularmente probable cuando los competidores emergentes tienen más recursos que el líder. En estos casos, la empresa puede verse obligada a retirarse de algunos segmentos para enfocarse en áreas donde disfruta de una ventaja relativa mayor o en las que tiene un mayor potencial de crecimiento. Incluso aunque el segmento no esté en disputa, algunas grandes empresas pueden decidir que esa parte del mercado no es lo bastante rentable como para interesarse por ella.

**CUADRO 12.7**  
**OBJETIVOS PRIMARIOS Y ESTRATEGIAS PARA EL MANTENIMIENTO**  
**DE LA CUOTA DE MERCADO**

	<b>Estrategia de defensa</b>	<b>Estrategia de flanqueo</b>	<b>Estrategia de confrontación</b>	<b>Estrategia de expansión del mercado</b>	<b>Estrategia de contracción</b>
<b>Objetivo primario</b>	Incrementar la satisfacción, la lealtad y la repetición de compra entre los actuales consumidores tomando como base las fortalezas de la empresa.  Atraer a los nuevos consumidores con necesidades similares a las de los primeros adoptantes.	Protegerse contra la pérdida de segmentos específicos de consumidores mediante una oferta que supere la original.  Mejorar la habilidad para atraer nuevos consumidores con necesidades específicas y criterios de compra diferentes a los de los primeros adoptantes.	Protegerse contra la pérdida de cuota de mercado entre los consumidores actuales y luchar cuerpo a cuerpo con la oferta de la competencia.  Mejorar la habilidad para ganar nuevos consumidores que puedan ser atraídos por la oferta de la competencia.	Incrementar la habilidad para atraer nuevos consumidores mediante el desarrollo de nuevos productos o extensiones de línea dirigidos a nuevos segmentos.  Mejorar la habilidad para retener fragmentos de mercados o consumidores.	Incrementar la habilidad para atraer nuevos consumidores en segmentos de alto crecimiento enfocando la oferta y los recursos en esos segmentos.  Retirarse de los segmentos más pequeños y de menor crecimiento.
<b>Característ. del mercado</b>	Mercado relativamente homogéneo respecto a las necesidades de los consumidores y a los criterios de compra.  Fuerte preferencia por los productos del líder entre los grandes consumidores.	Dos o más grandes segmentos del mercado con distintas necesidades o criterios de compra.	Mercado relativamente homogéneo con respecto a las necesidades de los consumidores.  Poca preferencia o lealtad hacia los productos del líder en el gran segmento del mercado.	Mercado relativamente heterogéneo respecto a las necesidades de los consumidores.  Múltiples usos del producto que requieren de productos o servicios con diferentes atributos.	Mercado relativamente heterogéneo con respecto a las necesidades de los consumidores y al potencial de crecimiento.  Múltiples usos del producto que requieren de productos o servicios con diferentes atributos.
<b>Característ. del competidor</b>	Los competidores actuales y potenciales tienen recursos y competencias relativamente limitados.	Uno o más competidores actuales o potenciales con suficientes recursos como para implementar eficientemente una estrategia de diferenciación.	Uno o más competidores actuales o potenciales con recursos suficientes para implantar efectivamente una estrategia de confrontación.	Los competidores actuales o potenciales tienen recursos relativamente limitados, particularmente en marketing e I+D.	Uno o más competidores actuales o potenciales con recursos suficientes para representar una amenaza, particularmente en los segmentos en crecimiento.
<b>Característ. de la empresa</b>	La oferta de productos de la empresa disfruta de un alto reconocimiento entre los grandes segmentos del mercado y entre los consumidores potenciales.  La empresa tiene recursos de marketing e I+D iguales o superiores a los de cualquier competidor.	La oferta actual de productos se percibe como débil en al menos un atributo por un gran segmento de los clientes actuales o potenciales.  La empresa tiene suficientes recursos de marketing o I+D para ofertar un producto para el segmento no satisfecho.	La oferta actual sufre por falta de conocimiento y lealtad en el gran segmento del mercado.  La empresa tiene recursos de I+D y marketing superiores o iguales a los de los competidores actuales o potenciales.	No oferta productos en uno o más de los segmentos potenciales.  La empresa tiene recursos de I+D y marketing superiores o iguales a los de los competidores actuales o potenciales.	La oferta actual sufre por falta de conocimiento y lealtad en uno o varios de los segmentos en crecimiento.  La empresa tiene recursos de I+D y marketing limitados con relación a los competidores.

Fuente: Walter et al. (2006).

### 2.1.3. El incremento de la cuota de mercado

Las empresas líderes del mercado también pueden fijarse como reto el incremento de su participación en el mercado; las estrategias que pueden utilizar para ello son análogas a las expuestas en el apartado sobre mantenimiento de la cuota y a las que se comentarán para los retadores; todo depende de la situación de la que parta el líder. No obstante, deben tener en cuenta una serie de condicionantes adicionales que no se planteaban en el caso del mantenimiento de la cuota de mercado.

- La expansión de la cuota de mercado es recomendable siempre y cuando no se dañe la rentabilidad. Sin embargo, no está claro que, con carácter general y más allá de un determinado nivel, exista una relación positiva entre la participación de mercado y la rentabilidad (Cuadro 12.8).

CUADRO 12.8

#### CONTROVERSIA RELATIVA A LA CUOTA DE MERCADO

Durante la década de los setenta, apoyándose en la base de datos PIMS y en la experiencia del BCG, se publicaron un gran número de artículos en los cuales se demostraba la directa contribución de la cuota de mercado a la rentabilidad. Concretamente, en 1975, Buzzell, Gale y Sultan publicaron un artículo en el cual sostenían que una diferencia de 10 puntos en la cuota de mercado iba acompañada de una diferencia de 5 puntos en la tasa de retorno sobre la inversión. Al año siguiente, en 1976, Hedley del BCG, aseguraba que el mayor competidor en un área de negocios tendría el coste unitario más bajo y, en consecuencia, la mayor rentabilidad. Poco después Henderson, presidente del BCG, declaraba: «la cuota de mercado determina la rentabilidad; y, si esto no es así, es porque o el producto-mercado relevante de un sector está mal definido o la empresa mal dirigida». Las opiniones en este mismo sentido se sucedieron hasta que Jacobson y Aaker en 1985 hicieron cundir la alarma. La relación podía ser espuria, afirmaron.

El argumento clásico es que la cuota de mercado mejora la rentabilidad a través de los efectos experiencia, escala o poder de mercado. Sin embargo, ¿qué ocurriría si la cuota de mercado y la tasa de rentabilidad estuvieran influidas por un tercer factor? Tal factor podría ser la calidad de la dirección, la cual, en un primer momento, contribuye a la elaboración de una línea de productos atractiva y bien comercializada y, después, permite el control de costes y el logro de una importante rentabilidad sobre la inversión. Para probar las hipótesis anteriores, Jacobson y Aaker utilizaron la base de datos PIMS. Reprodujeron los primeros hallazgos de relación positiva entre la cuota y la rentabilidad e introdujeron las variables que permitían aislar el efecto de la habilidad de la dirección. El resultado fue que la influencia de la cuota de mercado sobre la rentabilidad se redujo en una proporción de 5 a 1.

¿Es la cuota de mercado la causa de la rentabilidad?, se preguntan estos autores. La respuesta parece ser que no; es más probable que sea el resultado de una buena estrategia. Pero, aunque lo fuera, es interesante hacer notar que probablemente esta confirmación no sería de utilidad estratégica alguna, ya que conduciría a todos los negocios a tratar de maximizar la cuota, lo que intensificaría la competencia y, en consecuencia, provocaría una merma de los beneficios de todas las empresas. Estudios posteriores siguen profundizando en esta problemática (Szymanski *et al.*, 1993; Ailawadi *et al.*, 1999).

- Un crecimiento excesivo puede provocar la reacción del gobierno y la aplicación de medidas legales si se produce una vulneración de la situación de libre competencia. Una empresa que tiene interés en aumentar su cuota de mercado debe saber que una posición de excesivo dominio es posible que llame la atención de las autoridades públicas encargadas de mantener unas condiciones equilibradas de competencia en los mercados (Cuadro 12.9). En la Unión Europea esta función es llevada a cabo por la Comisión de la Competencia y en España por el Tribunal de Defensa de la Competencia.
- La vulnerabilidad de las empresas dominantes es igualmente importante de cara a las agrupaciones de consumidores que suelen elegir los blancos más evidentes.

CUADRO 12.9

**LA COMPRA DE SCHWEPES POR COCA-COLA**

El Tribunal Español de la Defensa de la Competencia aconsejó al Gobierno que no autorizara la expansión de Coca-Cola en España. Así consta en el informe elaborado a raíz de la compra de Schweppes por parte de la empresa estadounidense. El informe recomendaba prohibir la operación en todos sus extremos –ya que de lo contrario se corría el riesgo de expulsar a los competidores del mercado– e insistía en que, debido a la posición absoluta de dominio, ni siquiera era factible someter la compra a determinadas condiciones.

El informe del Tribunal Español supuso el segundo revés para Coca-Cola en apenas dos meses. A finales de 1999, el Gobierno francés, siguiendo la recomendación del Consejo de la Competencia de este país, prohibió a Coca-Cola la compra de Orangina. Al igual que ha ocurrido ahora en España, París consideraba que esta operación habría colocado a la compañía en una situación de abuso de su posición dominante.

Fuente: Cinco Días, 1/02/00.

## 2.2. Estrategias de retador

Las empresas *retadoras* son aquellas que tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando bien al líder, bien a otras empresas con similar tamaño, bien a pequeñas empresas. Si la empresa retadora se enfrenta al líder es posible que su objetivo consista en arrebatarse parte de la cuota de mercado. Sin embargo, si su enfrentamiento se produce con una pequeña empresa, es probable que se plantee conseguir su retirada del mercado. Una vez definido el oponente y el objetivo, hay que decidir qué estrategia de ataque seguir. La empresa retadora puede elegir entre cinco tipos de estrategias de confrontación: el ataque frontal, el ataque por *bypass*, el ataque de flancos, el ataque por rodeo y el ataque de guerrilla (Figura 12.6 y Cuadro 12.10).

### 2.2.1. El ataque frontal

Se produce un ataque frontal cuando se concentran todos los recursos contra un oponente, combatiendo incluso sus puntos fuertes. En un ataque frontal puro, el atacante debe buscar una o más formas de lograr una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores. Esta ventaja puede basarse en el bajo coste o en la diferenciación.

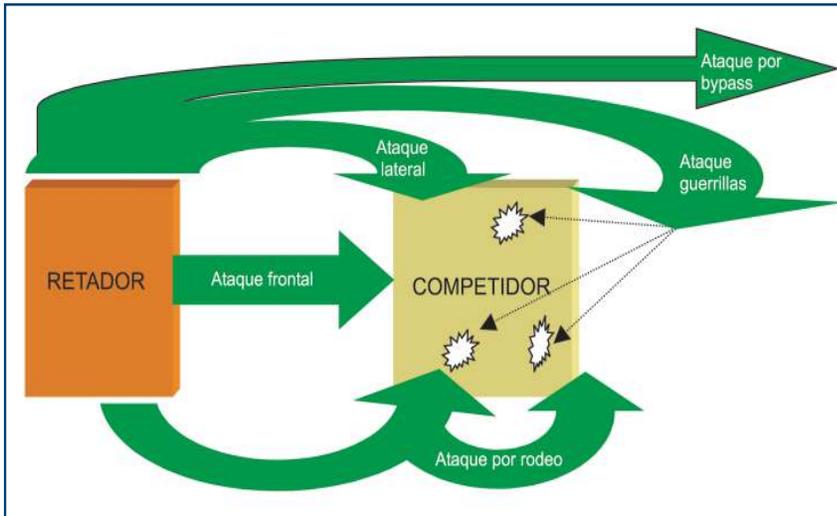
No obstante, cuando se reta al líder, hacerlo únicamente sobre el bajo precio suele ser un error, a menos que el retador tenga realmente una ventaja en costes sostenible y pueda soportar largamente una posible bajada de los precios del líder del mercado. Es más adecuado que el retador disfrute de ventajas tales como una tecnología de producción superior, buenas relaciones con los proveedores y distribuidores, sinergias en marketing o cualquiera otra ventaja que no se base exclusivamente en el bajo precio. De forma similar cabe manifestarse respecto a un asalto basado exclusivamente en la publicidad y la promoción. A menos que los recursos del competidor sean sustancialmente más limitados que los del retador, es fácil que adopte represalias a través de una campaña de comunicación aún más potente. Una posible excepción a esta limitación es el uso de una bien entrenada fuerza de ventas para ganar posición competitiva, particularmente en industrias de alta tecnología. En general, la mejor forma de proceder a un ataque frontal es basándose en la diferenciación del producto o de los servicios asociados, de forma que se ajusten más y mejor a las preferencias de la mayoría de los consumidores del mercado. Si el retador puede apoyar esta diferenciación con un precio relativamente bajo y unos importantes gastos publicitarios, mucho mejor (es el caso de Vodafone en su enfrentamiento con Telefónica). En el Cuadro 12.10 se presenta el ejemplo del ataque frontal de Dell en el mercado de los PCs.

CUADRO 12.10

#### EL ATAQUE FRONTAL DE DELL EN EL MERCADO DE LOS PCS

Dell es un ejemplo de empresa retadora exitosa en el mercado de los PCs utilizando simultáneamente una oferta basada en un servicio superior y en un bajo precio. Los consumidores pueden diseñar sus propios ordenadores en la web de la empresa, determinando exactamente los atributos que quieren para su equipo, y recibirlo en casa en dos o tres días. Tal excelencia en el servicio es debida, en gran parte, a una estrecha coordinación entre Dell y sus proveedores, coordinación que permite minimizar el inventario de partes y de ordenadores y, por ende, reducir el coste y el precio. La ventaja competitiva de Dell está resultando sostenible como consecuencia de que las alianzas que mantiene con sus proveedores son muy difíciles de igualar por los competidores.

FIGURA 12.6  
FORMAS DE ATAQUE



Fuente: Kotler y Singh (1981).

En general, para tener éxito en un ataque frontal al líder, el atacante debe contar con una buena relación de fuerzas frente al atacado (de 3 a 1 según Kotler y Singh, 1981), que siempre tiene la ventaja de jugar a la defensiva. De cualquier forma, en el momento del ataque, el retador debe asumir que puede tener que afrontar pérdidas durante un tiempo y tener prevista la forma de soportarlas.

Según Ries y Trout (1986), un retador suficientemente fuerte que quiera emprender un ataque frontal al líder debe guiarse por tres principios:

- Conocer la fuerza de la posición del líder. El líder es el dueño de una posición dominante en la mente del cliente potencial. Para ganar la batalla hay que suprimir la posición del líder antes de poder reemplazarla por la propia.
- Hallar una debilidad en un punto importante del líder y atacarlo.
- Es preferible que el ataque se lance sobre un frente estrecho. Atacar la línea completa es un lujo que la mayoría de las empresas retadoras no pueden permitirse; generalmente tienen que comenzar por abrir una brecha en el frente.

## 2.2.2. El ataque por *bypass*

La esencia del ataque por *bypass* es lograr una significativa ventaja sobre los competidores existentes mediante la introducción de una nueva generación de productos dotados de unas prestaciones superiores (tecnología o diseño) a las de las marcas existentes. Tal estrategia normalmente inhibe una respuesta rápida de los competidores establecidos, ya que las empresas que han logrado el éxito con una determinada tecnología o han comprometido una cantidad sustancial de recursos en instalaciones o equipos se suelen mostrar reacias a cambiar a una nueva tecnología.

Esta forma de ataque no es viable para todos los retadores. Para tener éxito, el retador debe contar con una tecnología superior a la de los competidores establecidos, además de las capacidades de ingeniería y producción que conviertan tal tecnología en un producto atractivo. Además, debe disponer de los recursos de marketing suficientes para promocionar los nuevos productos y convencer a los consumidores que ya han invertido en una tecnología de que los nuevos productos ofrecen los suficientes beneficios para justificar la asunción de los costes de cambio.

CUADRO 12.11  
DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE ATAQUE  
DE LOS RETADORES

	Ataque frontal	Ataque por <i>bypass</i>	Ataque de flanco	Ataque por rodeo	Ataque de guerrillas
Objetivo	Capturar una parte sustancial de las compras de reemplazo del mercado de la empresa competidora.  Atraer nuevos consumidores entre los últimos adoptantes ofreciendo un buen precio o un producto diferenciado.	Inducir a los actuales consumidores a reemplazar el producto por uno de nueva generación.  Atraer nuevos consumidores lanzando un producto con beneficios reforzados.	Atraer una cuota sustancial de consumidores de algún gran segmento en el que las necesidades difieran de las de los primeros adoptantes.	Atraer una cuota sustancial de consumidores de varios pequeños segmentos en los que las necesidades difieran de las de los primeros adoptantes.	Atraer una cuota modesta de compras de reemplazo en varios pequeños segmentos.  Atraer una parte de los nuevos consumidores en algunos de los segmentos existentes.
Característ. del mercado	Mercado relativamente homogéneo respecto a las necesidades y a los criterios de compra. Pocos segmentos o, al menos, un líder claro.  Bajos niveles de lealtad respecto a las marcas existentes.  No existencia de efectos de red.	Mercado relativamente homogéneo respecto a las necesidades de los consumidores y a los criterios de compra.  Existen algunas necesidades desatendidas.	Dos o más grandes segmentos con distintas necesidades y criterios de compra.  Las necesidades de los consumidores en al menos un gran segmento no están siendo satisfechas por las marcas existentes.	Mercado relativamente heterogéneo con un gran número de pequeños segmentos especializados y con consumidores en algunos de esos segmentos con necesidades no satisfechas por la competencia.	Mercado relativamente heterogéneo con grandes segmentos de consumidores.  Las necesidades de los consumidores en la mayoría de los segmentos están satisfechas.

CUADRO 12.11 (cont.)  
**DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE ATAQUES  
 DE LOS RETADORES**

	Ataque frontal	Ataque por bypass	Ataque de flanqueo	Ataque por rodeo	Ataque de guerrillas
Característ. del competidor	El competidor tiene limitados recursos y competencias particularmente en marketing e I+D.  Esto le hace vulnerable a un ataque directo.	El competidor tiene recursos en marketing relativamente fuertes, pero es limitado en tecnología y en I+D.	El competidor tiene limitados recursos y competencias particularmente en marketing e I+D.	Uno o varios competidores tienen una posición relativamente fuerte en marketing e I+D, así como costes bajos, lo que probablemente les permita resistir un ataque directo.	Un buen número de competidores tienen una posición relativamente fuerte en marketing e I+D, así como costes bajos, lo que probablemente les permita resistir un ataque directo.
Característ. de la empresa	La empresa tiene importantes recursos y competencias en I+D y marketing.	La empresa es propietaria de una tecnología superior a la del competidor.  La empresa tiene los recursos de marketing y producción necesarios para estimular la demanda primaria de nuevas generaciones de productos.	Los recursos y competencias de la empresa son limitados, pero suficientes para penetrar y servir en al menos un gran segmento.	Empresas con los recursos de marketing, I+D y producción necesarios para servir a múltiples pequeños segmentos.  Empresas con estructuras de dirección descentralizadas y adaptables.	Empresas con recursos de marketing, I+D y producción limitados.  Empresas con estructuras de dirección descentralizadas y adaptables.

Fuente: Walker et al. (2006).

### 2.2.3. El ataque lateral o de flancos

Un ataque de flanqueo es apropiado cuando en el mercado hay dos o más grandes segmentos y en alguno de ellos las necesidades de los consumidores no están bien explotadas o completamente satisfechas. Un retador puede capturar una cuota significativa del mercado concentrándose en ese segmento no explotado. En general, hablamos de un ataque de flanqueo cuando el retador trata de oponerse al competidor en un segmento o área en la que tal competidor está mal preparado. Normalmente esta estrategia obliga al desarrollo de un producto o servicio adaptado a las necesidades y preferencias de los consumidores de ese mercado (es decir, a la especialización), junto a la puesta en marcha de políticas de precio y promocionales para llegar a ellos. Una estrategia clásica para un retador es ofertar un buen producto adaptado al segmento de bajo precio, lo que exige tener una ventaja comparativa en costes (por ejemplo, las compañías aéreas de bajo coste) y una fortaleza financiera suficiente para resistir el envite del contraataque.

Según Ries y Trout (1986) los principios básicos del flanqueo son los siguientes:

- Un movimiento de flanqueo adecuado debe efectuarse dentro de un área que no esté en disputa, es decir, debe encaminarse a conquistar un segmento de mercado desocupado, de otro modo, se trataría de un ataque ofensivo contra una posición defendida (Cuadro 12.12).
- La perseverancia es tan importante como el ataque mismo. Cuando se inicia un ataque de flanqueo, debe apoyarse con firmeza. El mejor momento para obtener una posición fuerte es al inicio, cuando el producto es nuevo y la competencia resulta escasa o está sorprendida.

CUADRO 12.12

**EL ATAQUE LATERAL DE LOS FABRICANTES DE COCHES JAPONESES**

Los fabricantes de coches japoneses no optaron por competir con los fabricantes americanos produciendo automóviles grandes, llamativos y de gran consumo, sino que aprovecharon la crisis del petróleo de los años 70 y buscaron el segmento de bajo precio, en el que la oferta doméstica era limitada. En un primer momento, las empresas americanas no se preocuparon mucho por este ataque y no adoptaron represalias agresivas porque los japoneses perseguían un segmento que consideraban pequeño y poco rentable. Pero, para sorpresa de Detroit, el segmento creció hasta convertirse en una parte considerable del mercado total.

### 2.2.4. El ataque por rodeo

Una maniobra de rodeo es un intento de servir simultáneamente a múltiples pequeños segmentos de mercado no atendidos o no bien desarrollados. La idea es rodear a la marca líder con una amplia variedad de productos dirigidos a varios segmentos periféricos. Esta estrategia tiene verdadero sentido cuando el mercado está fragmentado en muchos segmentos o regiones geográficas con necesidades únicas. Para ejecutarla con garantías de éxito, el retador debe tener los recursos de marketing, producción e I+D suficientes para atender esos diferentes segmentos. Probablemente el líder, aún cuando cuente con recursos suficientes para hacer frente al retador, no se vea interesado en descuidar su mercado principal para atender segmentos cuyo potencial aislado de rentabilidad puede ser dudoso.

### 2.2.5. El ataque de guerrillas

Cuando los competidores han cubierto ya los grandes segmentos del mercado y los recursos del retador son relativamente limitados, el ataque frontal, por

rodeo o por flancos llega a ser imposible. El tal caso, el retador, para evitar represalias masivas, puede ver sus posibilidades limitadas a la realización de un conjunto de ataques relámpago a los competidores en zonas concretas y no demasiado amplias donde éstos no están bien pertrechados. En muchos casos, el objetivo último del retador en un ataque de guerrillas no es tanto incrementar la propia cuota de mercado como prevenir la expansión de la cuota del líder.

Una de las formas más eficientes de proceder a la realización de un ataque de guerrillas en mercados de consumo masivo incluye la reducción de precios acompañada de esfuerzos promocionales, por cuanto estas acciones pueden centrarse en áreas limitadas de mercado (un área geográfica, por ejemplo) y ejecutarse rápidamente.

Según Ries y Trout (1986) los principios básicos a los que ha de atenerse una guerra de guerrillas son tres:

- Hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño –geográficamente o en volumen–, y a la vez rentable, como para luchar por él. Generalmente las empresas que inician esta forma de ataque deben resistir la tentación de diseminar sus fuerzas.
- No importa cuanto éxito se logre, nunca hay que actuar como el líder, porque no se tienen sus recursos.
- Estar preparado para retirarse apresuradamente ante una noticia de último momento como, por ejemplo, una fuerte reacción del competidor. Una empresa que inicia un ataque de guerrillas no tiene tantos recursos como para desaprovecharlos en una causa perdida («soldado que huye, sirve para otra guerra») y es más flexible para adoptar una posición nueva sin el trauma y la tensión internos que experimenta una gran empresa.

Mao Tse Tung, expresa de una forma realmente atractiva su percepción sobre esta forma de ataque (Cuadro 12.13).

CUADRO 12.13  
**FUNDAMENTOS DEL ATAQUE DE GUERRILLAS**

Decía Mao Tse Tung al respecto de esta forma de ataque:

- «El enemigo avanza, nosotros retrocedemos».
- «El enemigo acampa, nosotros merodeamos».
- «El enemigo se cansa, nosotros atacamos».
- «El enemigo retrocede, nosotros acosamos».

## 2.3. Estrategias de seguidor

Las empresas caracterizadas como seguidoras, según la clasificación de Kotler y Singh (1981), son aquellas que ocupan una posición inferior a la del líder y que entienden que un ataque a aquél podría perjudicarlas más que beneficiarlas. El seguidor es un competidor que practica un comportamiento adaptativo, alineando sus decisiones con las decisiones adoptadas por la competencia. En vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado. Es, por ejemplo, el caso de CLESA en la fabricación de derivados lácteos.

La existencia de este tipo de empresas es característica de los mercados oligopolistas, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de las empresas existentes.

Sin embargo, que no disputen la supremacía del mercado al líder no significa que estén desprovistas de estrategias. La adopción de un comportamiento de seguidor no dispensa a la empresa de tener una estrategia competitiva, sino todo lo contrario. El hecho de que la empresa no detente una elevada cuota de mercado refuerza la importancia de objetivos estratégicos claramente definidos, adaptados al tamaño de la empresa y a su ambición estratégica. Una estrategia de seguidor no implica, pues, la pasividad de la dirección de la empresa, sino más bien la preocupación por adoptar una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder. Consecuentemente, la ejecución correcta de esta estrategia requiere de una importante labor de contención por parte de la dirección.

Una de las estrategias más frecuentes de las empresas seguidoras es la imitación (véase el Capítulo 9).

## 2.4. Estrategias de especialista

Las especialistas en segmentos o nichos de mercado son, generalmente, pequeñas empresas (aunque a veces también medianas o grandes) que actúan en zonas específicas con poco atractivo para las grandes empresas, o que destinan sus productos a pequeños grupos de consumidores que no interesan a las empresas más grandes. Asumen, por lo tanto, poco riesgo de ser atacadas. Para las *pymes* muchas veces es la única estrategia viable.

Los nichos pueden ser tanto o más rentables que los mercados amplios. En un estudio de cientos de unidades de negocio, el Strategic Plan Institute descubrió que la rentabilidad de la inversión tenía un valor promedio del 27% en los mercados más pequeños y sólo del 11% en los más importantes. La razón fundamental es que las empresas especialistas conocen mejor al consumidor que otras empresas que atienden a varios segmentos. Como resultado de ello pueden lanzar un producto más ajustado a las necesidades de ese segmento y establecer un precio muy superior al coste. En general, mientras una gran empresa consigue un gran volumen de ventas, el especialista consigue un gran margen de beneficios.

El problema al cual se enfrenta la empresa que busca especializarse es descubrir la característica o criterio a partir del cual construir la especialización. Este criterio puede referirse a una característica técnica del producto, a una cualidad distintiva concreta o a cualquier elemento del esfuerzo de marketing. Las empresas especialistas suelen serlo en algún uso final, en un tamaño determinado, en un tipo de consumidor, en un área geográfica, en un atributo, en productos a medida, en un servicio, en un canal de distribución, etc. En todo caso, un segmento de mercado debe reunir varias de las características siguientes para ser considerado atractivo: tener un potencial de beneficio notable, alcanzar un crecimiento suficiente, ser poco llamativo para la competencia, adaptarse a las capacidades distintivas de la empresa y poseer barreras a la movilidad de competidores defendibles.

Diversos estudios (Hamermesh *et al.*, 1978) han analizado las estrategias de empresas de baja cuota de mercado y han señalado que estas empresas pueden remontar la desventaja del tamaño y obtener un resultado a veces superior al de los competidores dominantes. En términos de la matriz del BCG, no todas las empresas con una baja cuota de mercado en los sectores de escaso crecimiento son necesariamente pesos muertos.

Hamermesh *et al.* (1978) han identificado tres características principales en las estrategias implantadas por las empresas rentables que no tienen una elevada participación en el mercado, estas son:

- Utilizan eficazmente la I+D. Las empresas de baja cuota de mercado no pueden luchar con grandes empresas en el campo de la investigación fundamental: la I+D debe orientarse principalmente hacia la mejora de los procedimientos que tratan de reducir los costes.
- Piensan en pequeño. Las empresas rentables se contentan con su tamaño y ponen el acento en el beneficio, más que en el crecimiento de las ventas o de la cuota de mercado; en la eficiencia más que en la diversificación.

- La dirección juega un papel particularmente relevante. En estas empresas, la influencia del directivo a menudo va más allá de la formulación y comunicación de una estrategia adoptada; llega hasta una implicación real en la actividad cotidiana y concreta de la empresa.

Usualmente, la forma de ataque más característica de las empresas especialistas es el ataque de guerrillas. Las empresas especialistas juegan a la ofensiva lanzando pequeños e intermitentes ataques a diferentes partes del territorio del oponente con el fin de que éste se desmoralice y ello permita conseguir pequeños pero seguros adelantos. La clave está en centrarse en una zona o en un ámbito concreto no demasiado amplio.

# Capítulo 13

## Estrategias de desinversión en el mercado

1. Alternativas empresariales de desinversión
2. Estrategia de eliminación
  - 2.1. Causas de la eliminación
  - 2.2. Proceso de eliminación
    - 2.2.1. Supervisión periódica y reconocimiento de la debilidad de los productos
    - 2.2.2. Evaluación detallada de los productos débiles y adopción de una decisión
    - 2.2.3. Ejecución de la eliminación
  - 2.3. Modelo normativo de eliminación
  - 2.4. Una tipología de la decisión de eliminación
3. Estrategia de cosecha
  - 3.1. Caracterización de la estrategia de cosecha.
  - 3.2. Ejecución de la estrategia de cosecha
4. Estrategia de sostenimiento

Muchos directivos, y especialmente los responsables de las actividades de marketing, viven concentrados en la obtención de altas tasas de crecimiento en las ventas, en la cuota de mercado, o en ambos indicadores a la vez. Sin embargo, el contexto donde las empresas de los países más desarrollados realizan sus negocios viene caracterizado por un aumento de los mercados maduros, con la consecuencia de que muchos de sus productos y servicios están en las últimas etapas de su ciclo vital (madurez y declive). Además, debido a las rápidas tasas de envejecimiento tecnológico y comercial como consecuencia de la velocidad en el grado de avance de algunas industrias, las innovaciones son cada vez más volátiles, lo que implica ciclos de vida de los productos más cortos.

Este capítulo está destinado al análisis del elenco de estrategias que tienen como fin el correcto acoplamiento de las actuaciones de la empresa a los mercados maduros y declinantes. Así, en primer lugar, estudiaremos las diversas alternativas que se le presentan a una empresa ante un mercado poco propicio para su crecimiento. Seguidamente, pasaremos a examinar la decisión de eliminación con detenimiento, para acabar el capítulo con sendas referencias a las estrategias de cosecha y sostenimiento.

## **1. Alternativas empresariales de desinversión**

En la Figura 13.1 se muestran las dos decisiones que cubren específicamente el ámbito de la desinversión y que hacen referencia a la desaparición del producto o negocio en cuestión de la cartera de la empresa; nos referimos a la eliminación y a la cosecha. Además, se puede observar una tercera estrategia, la estrategia de sostenimiento, que, a medio camino entre la inversión y la desinversión, se caracteriza por una cierta indeterminación sobre el futuro que se va a seguir con el producto. A pesar de su encuadre en este capítulo, la estrategia de sostenimiento no es propiamente una estrategia de desinversión.

FIGURA 13.1  
**ESTRATEGIAS RELATIVAS A LA DECISIÓN DE INVERSIÓN/DESINVERSIÓN**



La elección para un producto-mercado de una estrategia de desinversión frente a una estrategia de inversión depende de los objetivos, restricciones y recursos de la compañía y de la determinación de la cartera de productos deseada. En la fase de análisis de este tipo de decisiones se pueden utilizar los modelos de matrices de cartera ya explicados en el capítulo 5, aquellos que se basan en el posicionamiento de los productos de la empresa en una matriz, generalmente bidimensional, con una dimensión relativa al atractivo del mercado y otra a la posición competitiva de la empresa.

A tenor de lo prescrito por los dos principales modelos de cartera (véase la Figura 13.2), las decisiones de desinversión se reservan para productos con una posición competitiva media o baja en mercados de atractivo medio o bajo; y ello sea cual sea la forma de medición de la posición competitiva (la cuota de mercado relativa o un conjunto de variables que reflejen la posición competitiva del producto) y del atractivo del mercado (la tasa de crecimiento, o un grupo de criterios que caractericen el atractivo).

FIGURA 13.2  
**ESTRATEGIAS PRESCRITAS POR LAS MATRICES CRECIMIENTO-CUOTA DE MERCADO Y ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD**



FIGURA 13.2 (cont.)  
**ESTRATEGIAS PRESCRITAS POR LAS MATRICES CRECIMIENTO-CUOTA  
 DE MERCADO Y ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD**

		Posición competitiva		
		FUERTE	MEDIA	DÉBIL
Atractivo del mercado	ALTO	Esfuerzo en inversión	Inversión selectiva	Selección oportunista
	MEDIO	Inversión y crecimiento selectivo	Selección	Cosechar con tácticas invisibles
	BAJO	Selección protectora	Cosechar con tácticas visibles	Desinvertir rápidamente

**MATRIZ ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD**

Ahora bien, de entre el conjunto de estrategias de desinversión citadas –la eliminación, la cosecha y el sostenimiento–, ¿cuál debe ser la estrategia elegida? Con matices que haremos explícitos en los apartados siguientes, la conclusión que se puede sacar del análisis global de las dos matrices de cartera expuestas es la que se refleja en la Figura 13.3.

Para los productos que se encuentren dentro de un mercado muy poco atractivo con una posición competitiva débil, se debe contemplar la posibilidad de su *eliminación*. Sin embargo, si ha alcanzado una posición competitiva media en un mercado moderadamente atractivo, puede ser interesante optar por una estrategia de *sostenimiento*, al menos hasta que se detecte una tendencia bien hacia el crecimiento bien hacia el decrecimiento en ese mercado. La *cosecha* es una estrategia especialmente indicada en situaciones medianamente desfavorables, bien cuando el atractivo del mercado es muy bajo pero la posición competitiva de la empresa es intermedia, bien cuando el atractivo del mercado es moderado y la posición competitiva débil. Una empresa que desee seguir una estrategia de cosecha precisa que las ventas alcancen cierto nivel, que puede obtenerse bien de la relativamente buena posición competitiva de la empresa bien del aceptable atractivo del mercado.

FIGURA 13.3  
**ESTRATEGIAS DE DESINVERSIÓN EN FUNCIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA  
 Y DEL ATRACTIVO DEL MERCADO**



## 2. Estrategia de eliminación

### 2.1. Causas de la eliminación

La circunstancia más común de entre las que conducen a la eliminación de un producto del catálogo de una empresa es la disminución sostenida en el tiempo de las ventas o de los beneficios. Como antes se ha indicado, para la categoría de los productos «desastre» de la matriz crecimiento-cuota de mercado, y para categorías similares en otros modelos de cartera, se prescribe la necesidad de desinvertir en algunos de ellos.

Sin embargo, pueden tener lugar otras circunstancias de diferente naturaleza que a la postre conduzcan a la eliminación del producto (Cuadro 13.1). Por ejemplo, cambios en la disponibilidad y en el coste de la materias primas o de otros componentes de producción y marketing; la modificación de los gustos o actitudes de los consumidores y, en particular, del tamaño y las características de un segmento particular de mercado; las nuevas actividades de la competencia, nuevos desarrollos tecnológicos y cambios en las condiciones del entorno; la adopción de una política empresarial de reducción de la línea; las alteraciones en la regulación gubernamental con respecto al producto o a sus componentes; los cambios en la tendencia de ventas de diferentes productos de la empresa, con la consecuente necesidad de reasignar los recursos de una forma más eficiente (véase el ejemplo del Cuadro 13.2); las fusiones empresariales, etc. Muchas de estas situaciones pueden originar un planteamiento de eliminación incluso cuando los productos son los adecuados desde el estricto punto de vista de su comportamiento económico-financiero. En el trabajo de Rodríguez (2000a) se deja constancia de que para las grandes empresas españolas fabricantes de productos

de consumo las principales causas de eliminación son: los cambios en los gustos de los consumidores, el lanzamiento de un nuevo producto, la baja cifra de ventas y el escaso beneficio.

CUADRO 13.1  
**PRINCIPALES CAUSAS DE ELIMINACIÓN**

- Una baja o un descenso prolongado de la cifra de ventas.
- Un escaso beneficio o una disminución importante.
- La mala calidad del producto.
- Problemas de aprovisionamiento para la fabricación.
- Cambios en los gustos de los consumidores.
- Actividad desarrollada por la competencia.
- Lanzamiento de un nuevo producto.
- La política de reducción de las líneas.
- Las órdenes de la compañía matriz.
- Regulación gubernamental prohibitoria.
- Coste de oportunidad de los recursos invertidos en ese producto.
- Escasa adecuación a la imagen de la empresa.
- Las exigencias del medio ambiente.

CUADRO 13.2  
**ELIMINACIÓN DE LAS BATERÍAS DE COCINA EN LO MONACO**

Lo Monaco tuvo sus orígenes en 1995, cuando Livio Lo Monaco decide abrir un establecimiento de venta de baterías de cocina en Portugal. El sistema de venta elegido para comercializar su producto fue la televenta. En Portugal se obtuvieron unos resultados tan positivos que en 1996 iniciaron sus actividades en España. En los años posteriores a la implantación de Lo Monaco en España se produce un aumento importante de las ventas y los beneficios de la empresa gracias a su producto originario. La clave del éxito hay que buscarla en algo tan sencillo como efectivo: la atención personalizada en el domicilio de cada cliente, la eliminación del coste de los intermediarios y la oferta de un producto de alta calidad.



En 1999, la gerencia de Lo Monaco adopta la decisión de introducir un nuevo producto en su cartera. La empresa entraba en el sector del descanso con el colchón Látex Natura. Desde el año en el que se comenzó a comercializar esta nueva categoría de producto, las ventas de colchones iban creciendo de forma muy notable, mientras que las de baterías se mantenían. El esfuerzo de gestión, sin embargo, era similar para ambos productos. Durante dos años, estuvieron conviviendo los nuevos artículos de descanso con la tradicional batería, pero, finalmente, en el año 2001, aunque la batería seguía siendo rentable para la empresa, dejó de formar parte de la gama de productos de la empresa.

Uno de los factores que pesó en la eliminación fue la constatación de cierto grado de saturación en el espectador-cliente consecuencia de la duplicación de espacios en televisión (recuérdese que Lo Monaco comercializa sus productos mayoritariamente a través de la televenta). Puesto que se trataba de dos categorías de producto diferentes, éstas requerían de diferentes espacios para la comercialización. Además, la diversificación de esfuerzos entre baterías y colchones provocaba ineficiencias en la estrategia de venta. Adicionalmente, al repartir la inversión entre dos productos, el peso relativo de cada uno de ellos disminuía a la hora de negociar espacios publicitarios.

CUADRO 13.2 (cont.)  
**ELIMINACIÓN DE LAS BATERÍAS DE COCINA EN LO MONACO**

Una vez adoptada la decisión de eliminación en el 2001, se retiraron inmediatamente los espacios publicitarios de venta dedicados a este producto. En televenta existe una relación directa y casi perfecta entre inversión publicitaria y ventas, de forma que cuando se retiró el apoyo publicitario las ventas descendieron de inmediato hasta un nivel prácticamente inexistente.

*Fuente:* Castañeda y Sánchez (2006).

Atendiendo a las diversas circunstancias y cambios enumerados, concluimos que los problemas no se plantean exclusivamente con los productos económicamente débiles, como así lo ha venido reflejando tradicionalmente la literatura (modelos de cartera y CVP). En cualquier etapa –crecimiento, madurez o declive— pueden eliminarse los productos; más aún, la posición en la etapa de declive de un determinado producto no conduce irremisiblemente a la eliminación; por el contrario, el producto puede ser revitalizado con éxito. No hay, por ello, una relación obligada de causalidad entre la debilidad de un producto y su desaparición del mercado.

Pero, al igual que muchas pueden ser las razones que animan a la eliminación, muchas pueden ser también las razones disuasorias. La rotundidad de la eliminación se ve cuestionada porque su adopción y ejecución comporta una serie de inconvenientes que favorecen una actitud remisa frente a ella. Por ejemplo, en la retirada de un producto del mercado se puede perjudicar a otro de la misma línea. No hay que olvidar que existen productos que, aún cuando no realicen una contribución neta a la rentabilidad justifican su existencia por diversas circunstancias, por ejemplo, porque generan sinergias comerciales positivas (contribuyen a las ventas de otros productos de la línea) o porque el producto es importante desde un punto de vista estratégico. Los objetivos del producto individual frente a los de la línea son muchas veces contradictorios.

Existe otra circunstancia que explica las reticencias que en muchas ocasiones impiden llevar a cabo decisiones racionales de reestructuración de la cartera, nos referimos al sentimentalismo del grupo de personas que han estado en contacto con el producto, tanto los clientes o compradores, como el personal de la empresa. Es evidente que no es aconsejable una estricta racionalidad en la que se ignore el complicado entramado de relaciones entre los trabajadores, los clientes, los proveedores y los intermediarios de la empresa y el producto a eliminar. Quién inicia cambios interfiere en muchas redes de relaciones personales tejidas delicadamente y de extrema complejidad. Cuanto más decisiva y radicalmente amenaza con repercutir el cambio en las circunstancias laborales y vitales, tanto más

brutal se considerará tal intervención. Mientras no se explique quién es el beneficiario del cambio, qué sentido y qué atractivo puede resultar de ello para cada uno, el miedo y el rechazo pueden entenderse como reacciones naturales.

A todo lo anterior hay que añadir que la eliminación de un producto puede generar un problema de credibilidad para la empresa matriz y todas sus filiales. Puede afectar a los mercados financieros y provocar una bajada del precio de las acciones o mermar la confianza de los distribuidores, proveedores y clientes en los otros productos de la empresa.

Los inconvenientes dictados explican meridianamente que tanto una decisión como otra, eliminar como no eliminar, ocasiona importantes costes. Continuar fabricando y comercializando productos reconocidamente débiles no es *per se* rechazable, puede ser incluso necesario. Es una acción reprobable sólo cuando la dirección desconoce los problemas con el producto o cuando, conociendo los hechos, no tiene razones sólidas para retenerlo. En general, cabe recomendar que la decisión sea evaluada en términos económicos, de forma que se opte por eliminar o no eliminar en función del balance de beneficios/costes de la eliminación.

A estos efectos es importante tener presente que existe un número importante de costes encubiertos que ninguna contabilidad analítica puede recoger adecuadamente. Buen ejemplo de estos costes son los siguientes (Kotler, 1965):

- Los productos débiles tienden a consumir una proporción excesiva del tiempo de la dirección.
- Necesitan, a menudo, frecuentes ajustes de precios y de existencias.
- Generalmente, implican series pequeñas de producción.
- Exigen unos esfuerzos especiales de publicidad y venta.
- Su auténtica falta de aceptación puede originar recelos en los clientes, obscureciendo la imagen de la empresa.
- Incluso hay que tener presentes los costes de oportunidad como única razón de eliminación.

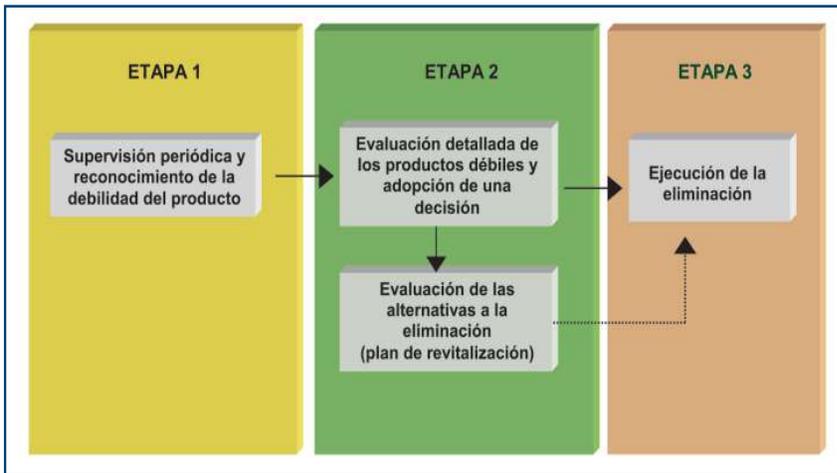
## 2.2. Proceso de eliminación

El proceso de eliminación debe ser considerado como una parte más del modelo general de planificación de productos. Tal proceso se sustenta en tres

etapas principales, las dos primeras pensadas para tomar una decisión y la tercera para ejecutarla (Rodríguez y Munuera, 1998). Éstas son las siguientes (Figura 13.4):

- Supervisión periódica y reconocimiento de la debilidad del producto.
- Evaluación detallada de los productos débiles y adopción de una decisión.
- Ejecución de la eliminación.

FIGURA 13.4  
ETAPAS DEL PROCESO DE ELIMINACIÓN



### 2.2.1. Supervisión periódica y reconocimiento de la debilidad de los productos

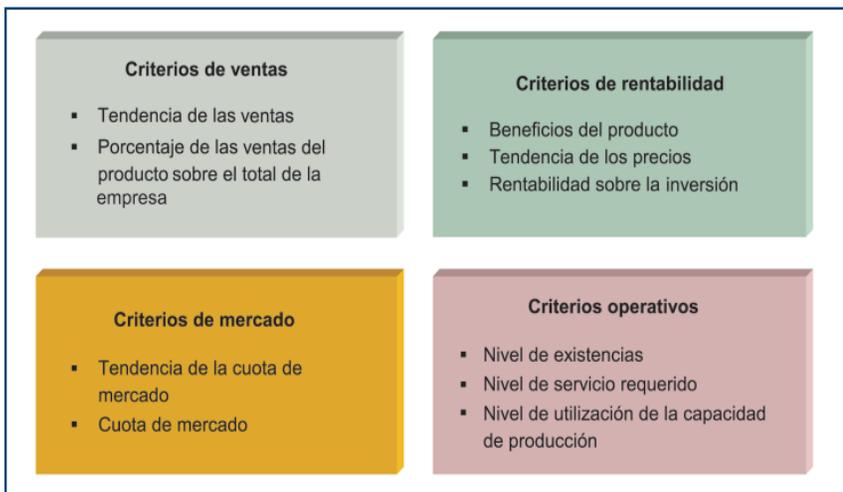
La supervisión periódica y reconocimiento de la debilidad de los productos tiene por objeto identificar las desviaciones entre el comportamiento real y el comportamiento esperado de los productos en el mercado. Este último puede estar en función de los resultados pasados o previstos para el producto o de los resultados obtenidos por los productos similares de la competencia, entre otros criterios.

La supervisión debe hacerse sobre un conjunto relativamente limitado de variables relevantes en el comportamiento del producto (Figura 13.5), evitando que los factores sean demasiados, pues un exceso de información puede originar un coste desproporcionado en la recogida y procesamiento de los datos, lo que

introducirá confusión a la hora de discernir la información verdaderamente importante. Lo usual, dadas las potentes herramientas de tratamiento de información de las que hoy disponen las empresas, es que se efectúe una revisión periódica de los productos (cada mes, por ejemplo), a través de un sistema de alerta o un cuadro de mando comercial por excepción, sobre algunas de las variables críticas. Es decir, se debería intentar que el propio sistema de información y administración comercial haga un primer diagnóstico de los productos problemáticos.

FIGURA 13.5

### CRITERIOS PARA EL RECONOCIMIENTO DE LA DEBILIDAD DE LOS PRODUCTOS



## 2.2.2. Evaluación detallada de los productos débiles y adopción de una decisión

Identificados los productos débiles, en la segunda etapa hay que evaluar cada uno de ellos con mayor profundidad a fin de adoptar una decisión (en el Cuadro 13.3 se muestra una lista no exhaustiva de criterios para tal evaluación). Este proceso puede variar desde un acercamiento cualitativo, en el cual la dirección revise separadamente cada uno de los productos en un número de variables clave, a uno más formalizado basado en el cálculo de algún índice sobre su comportamiento.

La necesidad de un diagnóstico detallado es especialmente crucial, máxime cuando durante este diagnóstico se debe examinar, no sólo la decisión de elimi-

nación del producto, sino todas las opciones posibles: desde la permanencia del producto –tal cual estaba operando–, al intento de revitalización a través de un nuevo plan de marketing o, finalmente, si las alternativas anteriores no son viables, la eliminación. Algunas formas de revitalización de un producto débil se presentan en la Figura 13.6 que pasamos a explicar con mayor detalle.

CUADRO 13.3  
**CRITERIOS PARA LA EVALUACION DETALLADA DE LOS PRODUCTOS DÉBILES**

- El efecto sobre los beneficios.
- La existencia de un producto superior.
- La imagen del producto.
- El tiempo que ocupa de la dirección.
- Las perspectivas a largo plazo.
- La actitud del consumidor.
- La recuperación de las inversiones.
- La tasa de utilización de la capacidad de producción.
- La posible colocación de los recursos en otros productos más rentables.
- El porcentaje de costes asumidos por el producto.
- El efecto sobre la estructura financiera.
- El impacto sobre los empleados.

FIGURA 13.6  
**FORMAS DE REVITALIZACIÓN DE UN PRODUCTO**



Fuente: Elaboración propia a partir de Baker y Hart (1998) y Anderson y Vincze (2000).

Una de las formas propuestas con mayor frecuencia para mejorar el comportamiento de un producto débil es la reducción del precio; la táctica es adoptar un precio promocional que permita el incremento de las ventas. La disminución del precio también se puede utilizar para reducir el nivel de *stocks* de un producto que va a ser reemplazado por otro nuevo. Con todo, hay problemas en el uso del precio como herramienta promocional, ya que puede desatar la ira de la competencia al percibir un intento de incrementar la cuota de mercado; el resultado puede ser una guerra de precios en la que todo el tejido empresarial sale perdiendo. También cabe señalar que el mismo recorte de precios puede estimular la canibalización, además de minar la confianza de la distribución. La alternativa opuesta, la subida del precio, a menudo contribuye a incrementar la velocidad de debilitamiento del producto, aunque no siempre es el caso. Excepcionalmente, cabe contemplar la posibilidad de incrementar el precio de un producto para mejorar su rendimiento.

Otro método particular de revitalización del producto es la disminución de los costes, que se puede lograr, por ejemplo, alterando la composición del *mix* de marketing, reduciendo la calidad y número de los componentes, minimizando las reinversiones o incrementando la eficiencia de producción. Así, por ejemplo, cuando la demanda lo justifica, se puede elevar el tamaño de los lotes de fabricación para lograr una reducción del coste unitario, lo cual puede facilitar una bajada de los precios al consumidor.

Alternativamente a la revitalización del producto vía precios, para cambiar la tendencia negativa de las ventas y de los beneficios, la empresa puede modificar el producto (cambiar el envase, mejorar la calidad, aumentar la garantía...) tratando de añadirle valor. Además, cabe tomar el camino de la extensión de la línea de productos a fin de competir con un número más amplio de productos o el de ofrecer nuevas variedades para nuevas aplicaciones y usos, si el problema es la pobre adaptación a cada segmento de mercado. Cabe pensar también en la reducción de la línea de productos, si ello ayuda a solventar problemas de dirección y elimina algunos costes desproporcionados de fabricación.

Quizá las medidas más populares para estimular la demanda de productos débiles sean las relacionadas con las variables de comunicación. Concretamente, el refuerzo de los incentivos a los vendedores y el incremento de las acciones en publicidad y en promociones. Sin embargo, a pesar de la popularidad de estas medidas correctivas, son una solución a corto plazo, especialmente cuando se trata de productos maduros.

Un gran número de empresas subestima la importancia del emplazamiento del producto en el lugar de venta; la revisión de lo que está ocurriendo con la

disposición del producto y la negociación con los distribuidores es crucial. Otra alternativa de interés para la empresa, cuando se revisa la política de distribución es el cambio de los canales de distribución, o la eliminación de aquellos que no producen las ventas esperadas.

Finalmente, la revisión de la propia estrategia de marketing puede ser otra vía para paliar los malos resultados de un producto débil. Por ejemplo, se puede tomar la decisión de exportar el producto a nuevos mercados para reforzar las ventas o, por el contrario, concentrar los esfuerzos en algunos mercados o segmentos cuando el problema es la existencia de algunos costes desproporcionados.

Ni que decir tiene que cabe una respuesta que combine varias actuaciones sobre las variables de marketing de forma simultánea. Con todo, a pesar del amplio rango de alternativas de revitalización de un producto candidato a la eliminación, no siempre se consigue cambiar la tendencia de las ventas. Si se falla en la revitalización y ninguna otra razón justifica la permanencia del producto en la cartera, la decisión de eliminación no puede ser pospuesta por un largo periodo de tiempo.

### 2.2.3. Ejecución de la eliminación

Adoptada la decisión de eliminación, la empresa tiene que hacer frente a la ejecución como etapa final del proceso. Las alternativas con las que cuenta la empresa son tres: la retirada rápida, la retirada lenta y la venta del negocio. La retirada rápida supone que, una vez adoptada la decisión de eliminación, se interrumpe inmediatamente la producción del artículo en cuestión. Si bien en el campo de los productos de consumo es frecuente una actuación de este tipo, en el ámbito de los productos industriales no es muy adecuado proceder así, especialmente cuando a los clientes se les presentan dificultades para encontrar sustitutos, en cuyo caso, el cliente industrial requiere de un aviso anticipado para buscar un producto alternativo. Tratándose de productos de este tipo lo más pertinente parece elegir una retirada secuencial (más o menos rápida) previo aviso al comprador. La segunda forma de ejecución de la decisión de eliminación es la retirada lenta, forma de ejecución que tiene por objeto obtener tiempo, bien para que la empresa pueda reemplazar el producto, bien para que los consumidores encuentren uno alternativo. Una vez decidida la eliminación, no hay mucho que ganar con un incremento de la publicidad, con una mayor calidad y servicio o con un mejor envase. Por contra, puede ser conveniente la reducción en la pro-

moción, la simplificación en la formulación del producto e, incluso –si se manifiesta una fase de petrificación–, la subida de precios. En resumen, esta estrategia consiste en un proceso lento de eliminación en el cual se mantiene el producto a un nivel muy reducido en las actividades de marketing, confiando en salvar todo lo que se pueda de la inversión realizada en el producto. Estamos, así, cercanos a una estrategia de ordeño o cosecha (rápida); aunque realmente en un caso se trate de rentabilizar la inversión y en otro de minimizar los efectos negativos de la eliminación. Las circunstancias que envuelven la eliminación harán más aconsejable una u otra forma de retirada. En cualquier caso, hay que considerar que no es necesario decantarse por alguna de las dos posiciones extremas (una retirada rápida o una retirada lenta); cabe, desde luego, una posición intermedia.

Además de las dos formas de ejecución de la decisión de eliminación antes citadas, cabe mencionar una tercera: la venta del negocio a otra empresa que proseguirá con su funcionamiento. En este caso estamos ante una forma de desinversión que no supone la eliminación del producto de mercado (véanse los ejemplos del Cuadro 13.4).

CUADRO 13.4

**EJEMPLOS DE ESTRATEGIA DE DESINVERSIÓN MEDIANTE LA VENTA***Estrategia de desinversión de Danone en Mahou-San Miguel*

En el pasado, el grupo Danone tuvo una participación muy significativa en la industria cervecera de la que se deshizo con el fin de configurarse como un grupo de alimentos saludables. Concretamente, fue propietaria de la francesa Kronenbourg, de la belga Alken Maes y de la italiana Birra Peroni, participaciones que en su momento vendió a la británica Scottish and New Castle. Además, llegó a controlar un 22% de Mahou y un 70% de San Miguel. En el 2000, Danone vendió su participación en San Miguel a Mahou, que así se hizo con el 100% de San Miguel.

*Estrategia de desinversión por Ley*

Para poder completar la integración de Pryca y Continente, el gobierno obligó al grupo Carrefour a desprenderse de un total de cuarenta y dos establecimientos. Concretamente, doce hipermercados, tres supermercados de Champion en Badajoz, Lleida y Palencia, quince Superco Maxor en el área de Girona y doce establecimientos Día en la comarca catalana del Bages. El Corte Inglés y Eroski se repartieron nueve de los doce hipermercados de Carrefour. El primero compró los centros de Málaga, Sevilla, Burgos, Valladolid y Avilés. El grupo vasco se hizo con los de Sant Cugat, Tarrasa, Cartagena y Murcia.

Fuente: Expansión 21/06/01.

De los estudios de Hart (1987) y Rodríguez (1995) se desprende que la retirada lenta se utiliza con mayor frecuencia que la retirada rápida. Concretamente, medida en una escala de 1 a 5, donde 1 indica «frecuencia nula de uso» y 5 «uso

en todas las ocasiones de eliminación», la frecuencia de utilización de la retirada lenta es de 3,5 en ambos trabajos y la frecuencia de utilización de la retirada rápida de 2,2 en el trabajo de Hart (1987) y 2,5 en el trabajo de Rodríguez (1995).

Otra particular forma de eliminación (o de no eliminación) consiste en fabricar con carácter especial el producto después de su retirada de la cartera. Es decir, se elimina la fabricación continuada, pero se satisface su demanda ocasional o intermitente siempre que el precio especial fijado para estos pedidos extraordinarios lo justifique (véase en el Cuadro 13.5 un ejemplo procedente del mercado de los perfumes). Generalmente es una estrategia viable para empresas flexibles, que pueden permitirse la fabricación de pequeñas series. Es claro que si el coste de su equipo es prohibitivo para pequeñas órdenes de pedido o su tecnología solamente adecuada para la gran producción en masa, esta forma de presencia intermitente en el mercado es inviable.

CUADRO 13.5  
**SATISFACCIÓN DE LA DEMANDA OCASIONAL DE UN PRODUCTO  
TRAS LA ELIMINACIÓN**

La *Eau de Cologne Impériale* realizada en 1853 para la emperatriz Eugenia de Montijo, esposa de Napoleón III, fue la precursora de las aguas frescas e incluso de las novísimas *unisex*, que actualmente se lanzan como absolutas novedades en el mercado de la perfumería. Todas ellas contienen romero, lavanda y notas cítricas, justamente como aquélla. Actualmente, la compañía Guerlain produce la *Eau de Cologne Impériale* en ocasiones especiales y en cantidades reducidas. Además, puede encargarse un frasco que es absolutamente idéntico al que usaba la emperatriz Eugenia. Obviamente hay que esperar un cierto período de tiempo para la entrega y el precio no es barato.

La preferencia por una u otra forma de ejecución no es arbitraria. Varios factores condicionan la elección. En la Figura 13.7 presentamos una síntesis de estos factores. La causa concreta de eliminación limita inevitablemente las alternativas disponibles. La empresa se sentirá impelida a elegir la mejor forma de ejecución según las circunstancias de cada momento. Por ejemplo, si los poderes públicos prohíben la fabricación de un producto, no se podrá dilatar en el tiempo la decisión de su retirada; habrá de ajustarse al calendario establecido por la Administración. Sin embargo, si la raíz del problema estriba en una escasa adecuación del producto a la imagen de la empresa, la desinversión en un negocio se puede realizar mediante la venta y no ha de implicar necesariamente la eliminación del producto del mercado.

La existencia de órdenes de fabricación pendientes inclinará a la empresa hacia la elección de una retirada que permita cumplir con tales órdenes; lo contrario acentuaría el descontento de los clientes desatendidos y afectaría seria-

mente a la imagen de la empresa. Además, es aconsejable que el cese de la producción y de la comercialización se acompañe con el nivel de existencias. La adecuación entre el nivel de éstas y los pedidos aceptados determinará la rapidez en la ejecución. Por su parte, la fabricación de los repuestos o recambios necesarios para abastecer al producto durante el resto de su vida útil puede demorar la puesta en práctica de la decidida y definitiva eliminación, especialmente en el caso de los productos industriales. La Ley General 26/1984 para la Defensa de los Consumidores y Usuarios en su Art. 2.1.b, recogiendo el contenido del Art. 24.1 de la Constitución, establece como derecho básico de los consumidores y usuarios la protección de sus legítimos intereses económicos y sociales. Incidiendo en lo anterior, el Art. 11.5 de la misma ley añade: «En los bienes de naturaleza duradera, el consumidor o usuario tendrá derecho a un adecuado servicio técnico y a la existencia de repuestos durante un plazo determinado». Al margen de esta legislación de carácter general se debe acudir a la legislación específica de cada sector para concretar el plazo.

FIGURA 13.7  
EJECUCIÓN DE LA DECISIÓN DE ELIMINACIÓN



Cuando una empresa planifica eliminar un producto destinado a ser reemplazado por otro, la disponibilidad del nuevo producto y el tiempo de su lanzamiento son circunstancias a considerar en el esquema de eliminación. A juicio de Saunders y Jobber (1988) es importante evitar que transcurra un lapso de tiempo elevado entre ambos momentos. En concreto, de sus investigaciones se desprende que la mayoría de las empresas utilizan un «marketing paralelo», es decir, contemplan un período de coexistencia de ambos productos de entre un mes y un año.

Entre los factores hasta ahora citados encontramos una gran mayoría de contenido esencialmente económico. Pero, más allá de consideraciones puramente

económicas, hay que tener presente el efecto que la eliminación tiene sobre los clientes. Así, por ejemplo, si un producto industrial es eliminado, las empresas que lo compraban pueden sufrir la interrupción de sus actividades, o bien, la merma del período de vida útil de su material de trabajo, si lo que se suspende es el suministro de piezas de recambio. Se recomienda considerar, por tanto, la notificación a todos los implicados en esta decisión, los clientes principalmente, pero sin olvidar a intermediarios, proveedores, etc., para tratar de reducir al mínimo los inconvenientes que se presentan a raíz de la eliminación. Al menos a los grandes clientes es interesante ponerlos al día sobre los planes de la empresa, ya que la comunicación indiscriminada a cualquier cliente puede tener una repercusión negativa sobre las ventas. Eso sí, no hay ningún requerimiento legal específico que obligue a la notificación. En la actualidad, las únicas limitaciones legales son las que se derivan del contrato entre la empresa y sus clientes y de los acuerdos entre empresas de un mismo sector para unificar sus políticas en este tema.

Para concluir con este apartado, en el Cuadro 13.6 se informa sobre el proceso de eliminación de productos que en su momento puso en marcha la multinacional anglo-holandesa Unilever.

CUADRO 13.6  
LA ELIMINACIÓN DE PRODUCTOS EN UNILEVER

Causas de la eliminación		Formas de ejecución
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja cifra de ventas.</li> <li>▪ Baja posición competitiva.</li> <li>▪ Redundancias y duplicidades consecuencia del crecimiento mediante fusiones y adquisiciones.</li> <li>▪ Coste de oportunidad de los recursos invertidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eliminación (tendente a lenta).</li> <li>▪ Venta del negocio.</li> </ul>	

En el año 2000, Unilever, la multinacional anglo-holandesa que comercializaba más de 1.600 marcas en 150 países de todo el mundo (*Tulipán, Calvé, La Masía, Frigo, Frudesa, Skip, Vim, Ballerina, Lux, Signal, Dove...*), decidió eliminar 1.200. Cada país tenía un plazo de cinco años para elaborar una lista con las marcas que podían desaparecer. El número de marcas de Unilever era el resultado de fusiones y adquisiciones de empresas en cada uno de los países en los que estaba presente, circunstancia que contribuyó a que la lista de marcas se fuera alargando extraordinariamente en todo el mundo. La situación llegó a ser tal que un 25% de las marcas generaban el 90% de las ventas. La decisión fue el resultado de la apuesta por los productos líderes –situados en los dos primeros puestos por cuota de mercado– y de la intención de dejar morir aquellos que se encontraban en posiciones alejadas de los lugares de cabeza y que, en ocasiones, sólo mermaban las ventas de otros productos de Unilever.

CUADRO 13.6 (cont.)  
**LA ELIMINACIÓN DE PRODUCTOS EN UNILEVER**

No se pretendió que la desaparición de marcas fuera ligada en todos los casos a la eliminación de productos. En aquellas situaciones en las que fue posible, se unificaron las marcas globales con las locales. Un ejemplo de lo que ocurrió con algunos productos se asemejaba a lo sucedido con el helado *Frigo Comtessa*. Este nombre existía exclusivamente en España, debido a un problema de marca registrada. Una vez superado este escollo legal, paso a comercializarse como *Viennetta*, igual que en todo el mundo.

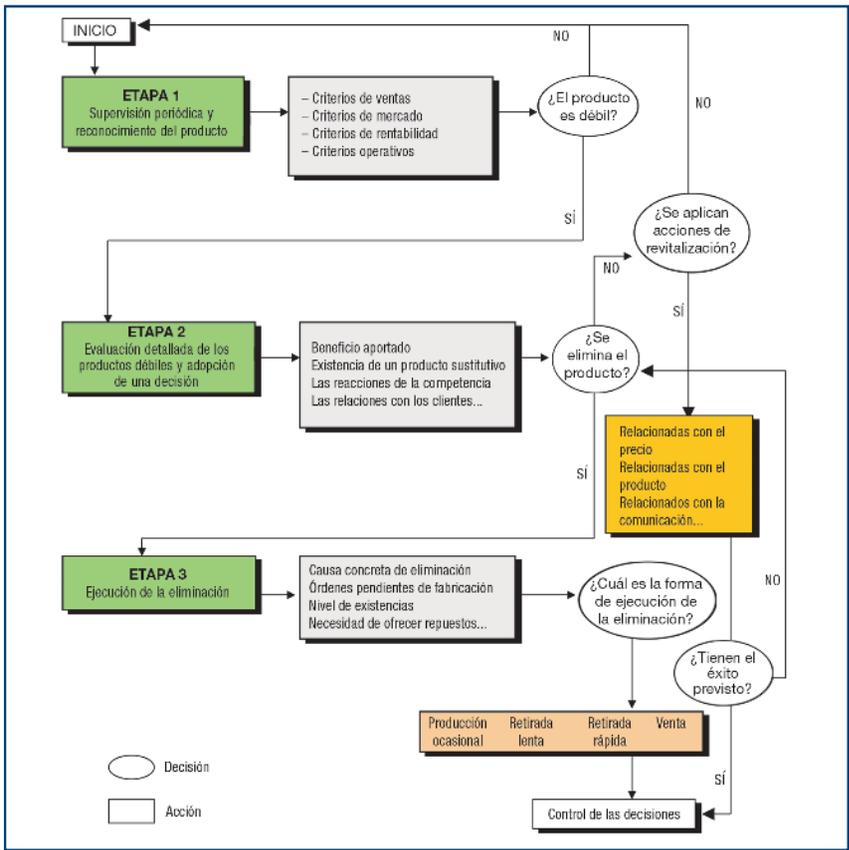
En otros casos, se limitó el lanzamiento masivo anual de productos. Si hasta entonces era normal sacar 30 artículos diferentes al año de una gama de productos, ahora el lanzamiento se iba a reducir a cinco o seis. Además, se procedió a la venta de aquellas marcas que poseían nichos de mercado muy pequeños, aunque con una clientela fiel.

Esta estrategia supuso un gran ahorro procedente, sobre todo, del mayor poder de negociación con los proveedores y de la optimización de la fabricación. Parte del ahorro se destinó a potenciar las marcas que permanecieron en el catálogo con fuertes campañas de marketing, marcas a las que se las exigió un alto crecimiento.

### 2.3. Modelo normativo de eliminación

Finalmente, en la Figura 13.8 se muestra un modelo de eliminación que contiene una precisa exposición del camino a seguir en el análisis periódico de la línea de productos. En él se pueden reconocer las etapas del proceso de eliminación que antes hemos expuesto.

FIGURA 13.8  
**MODELO DE ELIMINACIÓN DE PRODUCTOS**



## 2.4. Una tipología de la decisión de eliminación

En el proceso de eliminación antes detallado hemos considerado varios elementos relevantes: la causa de la eliminación, el reconocimiento de la debilidad, la evaluación detallada, las acciones de revitalización y la ejecución de la eliminación. A continuación presentamos los resultados de una reciente investigación en la que se identifican diferentes perfiles de eliminación y se caracterizan a partir de tales elementos (Avlonitis *et al.*, 2000). La idea básica que se desprende de este estudio es que existen determinados escenarios que se repiten con frecuencia en las decisiones de eliminación. Presentamos a continuación estos escenarios cuyo conocimiento ayudara a la dirección a comprender mejor el alcance del problema al que se enfrenta y a bosquejar como puede ser la eliminación (Figura 13.9).

FIGURA 13.9  
**TIPOLOGÍA DE DECISIONES DE ELIMINACIÓN**

TIPO 1	TIPO 2	TIPO 3	TIPO 4	TIPO 5	TIPO 6	TIPO 7
<b>ELIMINACIÓN POR FUERZAS COERCITIVAS EXTERNAS</b> Reconocimiento vía Tendencia de los precios Relación de ventas y recursos operativos	<b>ELIMINACIÓN DEBIDA A LA POLÍTICA DE REDUCCIÓN DE LA LÍNEA</b> Reconocimiento vía Bajas ventas Bajos beneficios Altos stocks	<b>ELIMINACIÓN DEBIDA A LA ESCASA RELEVANCIA DEL PRODUCTO</b> Reconocimiento vía Bajas ventas Baja cuota de mercado	<b>ELIMINACIÓN PARA LIBERACIÓN DE RECURSOS</b> Reconocimiento vía Relación entre las ventas y los recursos	<b>ELIMINACIÓN DE PRODUCTOS SIN ÉXITO</b> Reconocimiento vía Tendencia de los precios Relación entre las ventas y los recursos Cuota de la empresa Crecimiento del mercado Actividad competidores	<b>REEMPLAZO DE UN PRODUCTO PROBLEMÁTICO</b> Reconocimiento vía Expectativas de las ventas Aceptación del consumidor	<b>REEMPLAZO PRODUCTOS ALTAMENTE ÉXITOSOS EN EL PASADO</b> Reconocimiento vía Volumen de ventas Volumen futuro de ventas Aceptación del consumidor Actividad de la competencia
Ninguna acción de <u>revitalización</u> No etapa de evaluación	Ninguna acción de <u>revitalización</u> Evaluación Perspectivas a largo plazo Actitud del consumidor Consecuencias de la fabricación Reducción de la variedad de componentes	Acciones de <u>revitalización</u> Promoción de ventas No etapa de evaluación	Ninguna acción de <u>revitalización</u> Evaluación Recuperación de inversiones Tasa de utilización de la capacidad de producción en el capital fijo y circulante Impacto en los empleados Recolocación de los recursos humanos	Acciones de <u>revitalización</u> Modificación del producto Incremento de precios Mejora de la eficiencia de producción Evaluación Recuperación de inversiones Efecto sobre el capital circulante Efecto sobre los beneficios	Acciones de <u>revitalización</u> Modificación del producto Publicidad y promoción de ventas Evaluación Impacto en la imagen Impacto en los consumidores Impacto en las ventas de otros productos Disponibilidad de repuestos o sustitutos.	Ninguna acción de <u>revitalización</u> Evaluación Impacto en la imagen de la empresa Impacto en los consumidores Impacto en las ventas de otros productos Impacto en los empleados Mercado potencial futuro Disponibilidad de un producto sustitutivo
Eliminación inmediata 13 casos	Eliminación lenta 31 casos	Eliminación lenta (incluso cosecha) 22 casos	Eliminación inmediata 17 casos	Eliminación inmediata 20 casos	Eliminación inmediata 20 casos	Eliminación lenta (mientras se lanza un nuevo producto) 33 casos

*Tipo 1.* Eliminación por fuerzas coercitivas externas. La iniciación del proceso de eliminación es debida a un cúmulo de fuerzas externas (políticas gubernamentales, terceras partes...), que constituyen el punto de arranque de la decisión. No tiene mucho interés la consideración de acciones de revitalización, ni tampoco la evaluación del impacto de la eliminación. La dirección puede hacer muy poco en estos casos, ya que la única solución parece ser la eliminación. Los productos que se enfrentan a una eliminación por estas causas son inmediatamente retirados.

*Tipo 2.* Eliminación debida a la política de reducción de la línea. Este grupo contiene eliminaciones de producto que son parte integral de la decisión estratégica de la dirección de reducir la variedad de productos de la línea. Los productos implicados en este tipo de decisión tienen una importancia marginal y están en la etapa de declive de su ciclo de vida. La dirección identifica estos productos tomando como referencia el volumen de ventas, el margen de beneficios y el nivel de stocks. La revitalización no suele ser pertinente, ya que propiamente no hay nada que mejorar, pero sí un amplio proceso de evaluación. Antes de tomar la decisión de ofrecer un rango de productos más reducido, la dirección evalúa las perspectivas a largo plazo, la actitud del consumidor y las implicaciones productivas y financieras de una oferta más estrecha de productos. Adicionalmente, se evalúa la posibilidad de reducir la variedad de componentes usados en la línea de productos, mediante el uso de partes estándar para la mayoría de los productos de la línea. La ejecución de la decisión tiende a ser lenta.

*Tipo 3.* Eliminación debida a la escasa relevancia del producto. Este tipo de decisión de eliminación implica a productos que con un bajo volumen de ventas y un rendimiento pobre de esas ventas compiten en mercados en declive. Para estos productos se puede intentar incrementar las ventas por la vía de la promoción. Si esta acción fracasa, los productos se verán encaminados a la eliminación, aunque la urgencia no es un rasgo de la ejecución de este tipo de eliminación. Una característica importante de esta forma de eliminación es la ausencia de un estado de evaluación. Realmente, las consideraciones de marketing tienen poco o ningún efecto en la eliminación de estos productos; parece que, dado su volumen de ventas, la dirección no anticipa problemas de insatisfacción por parte de los consumidores ni un apreciable impacto en la imagen corporativa. Las implicaciones financieras son también mínimas, debido a la escasa importancia del producto en el volumen de ventas de la empresa.

*Tipo 4.* Eliminación para la liberación de recursos. Este tipo de eliminación es parte del proceso de planificación de productos de la empresa en orden a hacer viable la apertura de nuevos negocios. Los productos implicados suelen

competir en mercados maduros y usan una parte importante de los limitados recursos de la empresa. Parece que la imposibilidad de estos productos de generar un volumen de ventas que justifique las elevadas inversiones que requieren les convierte en candidatos a la eliminación una vez que la empresa ha decidido liberar recursos para hacer frente a otras estrategias. En todo caso, con carácter previo a la eliminación tiene lugar una evaluación extensiva de las implicaciones financieras, del impacto sobre el capital fijo y circulante, del efecto sobre los recursos humanos, etc. Adoptada la decisión, se justifica una ejecución inmediata. La eliminación de las baterías de cocina de Lo Monaco se aproxima a este perfil de decisión.

*Tipo 5.* Eliminación de productos sin éxito. En este tipo de eliminación se ven implicados productos que no responden a las expectativas de rentabilidad de la empresa. Los factores que ayudan a reconocer la existencia de un producto problemático son numerosos: tendencia de los precios, alto nivel de recursos implicados, cuota de ventas sobre el total de la empresa, tasa de crecimiento del mercado, etc. Los intentos de revitalización pasan por el intento de realizar modificaciones en el producto, en el precio o en el nivel de eficiencia de la producción. En general, este tipo de decisiones se caracterizan por un proceso de revitalización intenso, lo que puede ser atribuido al hecho de que los productos implicados suelen estar en las primeras etapas del ciclo de vida del producto. En tales casos, la dirección generalmente se muestra poco dispuesta a eliminar para no reconocer que una decisión de inversión adoptada recientemente es un fracaso. Además, cuando la dirección observa que las acciones correctivas no tienen el efecto esperado, entonces proceden a evaluar las implicaciones de la eliminación. Si finalmente se adopta la decisión de retirada del mercado, el producto es eliminado inmediatamente.

*Tipo 6.* Reemplazo de un producto problemático. Los productos de este grupo son relativamente nuevos en el mercado, pero no logran el resultado que se espera de ellos. El reconocimiento de la debilidad viene determinado por la pobre aceptación del consumidor. Generalmente los productos experimentan problemas que pueden afectar a la imagen de la empresa, y, por tanto, la dirección considera su reemplazo por otros. Es frecuente realizar un esfuerzo intenso de acciones de revitalización vía modificación del producto o acciones de comunicación. La empresa muestra cierta resistencia a eliminar el producto. Si las acciones de revitalización no surten efecto, la empresa procederá a evaluar la eliminación enfocándose en las implicaciones de marketing, en el efecto sobre la imagen de la empresa, sobre las relaciones con los consumidores, sobre las ventas de otros productos y sobre el personal y la habilidad para reemplazar al producto eliminado. Adoptada la decisión de eliminación, su ejecución es rápida.

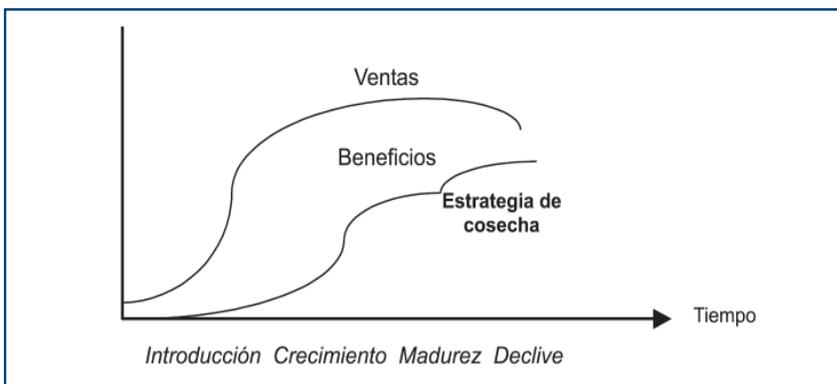
*Tipo 7.* Reemplazo de productos altamente exitosos en el pasado. Este grupo reúne esas decisiones de eliminación de productos extraordinariamente exitosos para la empresa, que experimentan importantes presiones competitivas y se enfrentan a mercados y ventas en declive. Las acciones de revitalización no son importantes, pero sí se procede a un exhaustivo proceso de evaluación para determinar las implicaciones de la eliminación sobre la imagen, las ventas, el personal, etc. Generalmente estos procesos concluyen con la decisión de cosechar lo que se pueda y tratar de reemplazar el producto por otro superior. Es claro que no existe urgencia por su eliminación, a pesar de que la empresa se enfrenta a un mercado en declive, ya que estos productos todavía suponen una importante parte del total de ventas de la empresa y pueden ser rentables.

### 3. Estrategia de cosecha

#### 3.1. Caracterización de la estrategia de cosecha

Denominamos estrategia de cosecha u ordeño a aquella decisión que tiene como objetivo retirarse del mercado recuperando lo que se pueda de las inversiones realizadas y obteniendo el máximo excedente de caja. Constituye el reconocimiento de que, si bien un producto no justifica que se inviertan fondos en él, todavía puede generar beneficios. La empresa que la ejecuta trata de modificar la forma tradicional de la curva de beneficios que transcurre en paralelo a la evolución de las ventas en el modelo de CVP (Figura 13.10).

FIGURA 13.10  
EL INCREMENTO DEL BENEFICIO AL FINAL DE LA VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: Baker y Hart (1998).

La decisión de seguir una estrategia de cosecha con un producto depende, fundamentalmente, de sus perspectivas futuras, del tipo de declive que se espera y del efecto de la reducción de las inversiones sobre las ventas (Kotler, 1978 y Schnaars, 1994).

- En términos generales, la estrategia de cosecha constituye una opción válida cuando un producto o servicio compite en un mercado en declive y las perspectivas de cambio son muy pocas. Es decir, cuando no existe potencial de crecimiento futuro y los escasos beneficios es mejor utilizarlos en otra actividad. Esta estrategia es especialmente importante si la empresa tiene una moderada participación de mercado. Digamos, además, que la situación se agrava si el producto no contribuye de alguna otra forma a los resultados de la empresa, por ejemplo, aportando prestigio o estabilidad a las ventas.
- El segundo aspecto que se debe considerar al seleccionar una estrategia de cosecha se refiere a la velocidad con que se prevé que disminuirán las ventas. El mercado, ¿permanecerá estable por algunos años, se contraerá paulatinamente o virtualmente desaparecerá de la noche a la mañana? La tasa de contracción del mercado afectará a la decisión de cosecha y al tipo de cosecha que se seleccione. Si, por ejemplo, se espera una caída en picado de las ventas, es posible que una estrategia de cosecha no sea viable.
- Debido a la propia inercia del mercado, las ventas de muchos productos no disminuyen rápidamente cuando se eliminan o se reducen drásticamente sus actividades promocionales. Por el contrario, su participación de mercado y sus ventas decrecen lentamente, circunstancia que posibilita la elección de una estrategia de cosecha.

Es útil distinguir entre una desinversión emprendida mediante una estrategia de cosecha rápida y la acometida mediante una estrategia de cosecha lenta. Si un producto afronta un declive inminente y rápido, fruto, por ejemplo, de la introducción de un producto muy superior tecnológicamente, la mejor alternativa es la cosecha rápida, lo que implica una fuerte e inmediata reducción en los gastos operativos. Además, a fin de maximizar los flujos de caja a corto plazo, a veces se puede acompañar de una subida de los precios. En otros casos las perspectivas son menos desafortunadas. Es posible que la demanda del producto simplemente se haya estancado, o bien se espere que el nuevo producto, superior tecnológicamente al existente, tenga una fase de introducción lenta en el mercado y el proceso de sustitución entre ambos sea largo. En tal situación se puede optar por una cosecha lenta, que comporta una supresión de las inversiones a largo plazo –en producción e investigación y desarrollo–, pero una lenta retirada de recursos en áreas como las de marketing y servicios.

### 3.2. La ejecución de una estrategia de cosecha

La implantación de una estrategia de cosecha puede ser compleja; es, en todo caso, una estrategia más fácil de concebir que de ejecutar (Cziepel, 1992). Uno de los problemas más serios es que el propio conocimiento de su puesta en marcha puede dar al traste con su buena ejecución. Cabe que los clientes pierdan confianza en el producto de la empresa, la moral de los empleados se resienta, los directivos pierdan la motivación por el producto –muy raras veces un directivo hace carrera en un negocio en declive, salvo los especialistas en esta forma de gestión– y los competidores ataquen con mayor fuerza –algunos pueden intentar incrementar su participación en el mercado a expensas de aquellas empresas que demuestran un escaso interés en defender sus productos–; circunstancias todas ellas que contribuirán a un descenso en las ventas superior al previsto. Tal es así que, a juicio de muchos expertos, la buena ejecución de una estrategia de cosecha pasa por el requerimiento de mantenerla en el mayor secreto posible. De hecho, si se hace pública, se estrecha la línea de separación entre tal estrategia y la de eliminación. Kotler (1978), por ejemplo, recomienda a las empresas que «salpiquen» un poco de publicidad para aparentar que siguen interesadas en el producto. La otra alternativa, la de no informar a los implicados, tiene obvios riesgos operativos y morales.

Por último, también entre los riesgos que se asumen con esta estrategia cabe reseñar la preocupación siempre presente de que se haya cometido un error en las premisas que han determinado su elección. La información sobre las perspectivas del mercado, los movimientos de los competidores, la proyección de costes u otros factores relevantes puede haber sido errónea. Esto sin incluir la posibilidad de que las circunstancias lleguen a cambiar y permitan la recuperación del mercado y el resurgimiento del producto. Esta última es una de las más importantes ventajas de la cosecha sobre la eliminación. No obstante, en detrimento de esta eventualidad, hay que decir que una estrategia de cosecha perseguida durante un largo período de tiempo puede causar un daño irreparable en el producto.

Las estrategias de cosecha a corto y a largo plazo se implantan utilizando los mismos instrumentos de marketing; la diferencia radica en el grado de fuerza con que se emplean. Concretamente, en la estrategia de cosecha a corto plazo se aplican con más vigor que en la de largo plazo, en la cual la tónica predominante es la moderación. La esencia de los citados instrumentos es eliminar las inversiones y reducir los costes que se pueden generar en muchas áreas operativas. Como acciones concretas hay que señalar:

- La eliminación de las inversiones en I+D. Cuando el futuro es poco prometedor, eliminar estos gastos ofrece la oportunidad de obtener ciertos beneficios que, de otra forma, se perderían.
- La eliminación de las inversiones en instalaciones y equipos. Se trata de consumir los recursos necesarios para solventar los problemas que se plantean con el equipo productivo y evitar cualquier otro tipo de inversión.
- La reducción drástica de las actividades de comunicación. En términos generales (dependiendo, desde luego, de la categoría del producto) las empresas invierten entre un 3% y un 6% de sus ventas en comunicación. Al eliminarse esos gastos, los ahorros van directamente a los beneficios de la empresa.
- La reducción del servicio. La reducción del nivel de servicio puede realizarse disminuyendo el tamaño de la red de ventas y programando mejor las entregas.
- La relegación de los clientes pequeños. Con frecuencia, los clientes pequeños requieren un nivel desproporcionado de servicios; al abandonarlos, la empresa puede reducir sus gastos en el área de los servicios con una ligera disminución de sus volúmenes de ventas.
- La reducción de la línea de productos. Si los clientes no tienen otras opciones alternativas, se verán obligados a seleccionar de un «menú» más reducido.
- La sustitución de los materiales más costosos. Es posible reducir los costes sustituyendo algunos materiales por otros más baratos. Es, con todo, una estrategia peligrosa cuando se trata de una estrategia de cosecha a largo plazo ya que se podría provocar la muerte prematura del producto.
- El incremento de los precios. Aunque de forma atípica, también existen mercados en declive en los que es posible generar ingresos adicionales incrementando los precios. Los consumidores que aún permanezcan fieles al producto se verán obligados a pagar más por su obtención.

## 4. Estrategia de sostenimiento

La estrategia de sostenimiento, situada en un punto intermedio entre la inversión y la desinversión, implica el mantenimiento de la posición alcanzada en el producto-mercado correspondiente. Una empresa elegirá esta estrategia de forma provisional, en tanto se resuelva la incertidumbre sobre el mercado, o bien como solución a medio plazo, por ejemplo, cuando se trata de un negocio generador de caja. En todo caso, tal estrategia obliga al mantenimiento de un determinado nivel de inversión con el fin de hacer frente a la competencia del mercado y al mantenimiento de la calidad del producto, las instalaciones de producción y la lealtad de

los consumidores. A diferencia de la estrategia de cosecha, que se implanta utilizando una serie de instrumentos de marketing cuya esencia es la reducción de costes, la estrategia de sostenimiento puede obligar a la modificación del producto e incluso a la ampliación de la línea, si lo que realmente se quiere es el mantenimiento de la posición competitiva en el tiempo (véase la Figura 13.11).

FIGURA 13.11  
DECISIONES DE PRODUCTO EN LAS ESTRATEGIAS DE DESINVERSIÓN

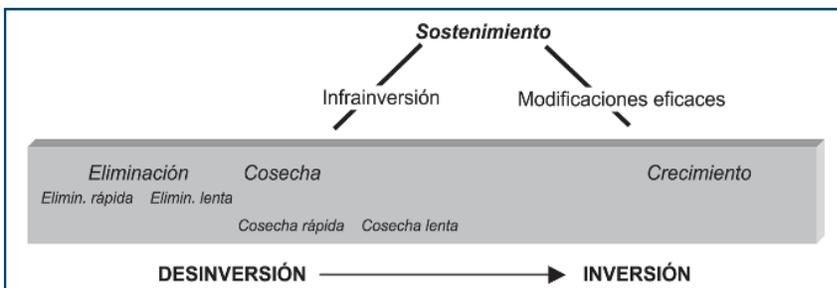
	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	AMPLIACIÓN DE LA LÍNEA	MODIFICAC. DEL PRODUCTO	REDUCCIÓN DE COSTES
<i>Sostenimiento</i>		X	X	X
<i>Cosecha</i>				X
<i>Eliminación</i>				X

x = mayor adecuación

Fuente: O'Shaughnessy (1991).

Con el tiempo, una estrategia de sostenimiento puede devenir, bien en el crecimiento de las ventas del producto –si las modificaciones realizadas han sido eficaces y el entorno se presenta favorable–, bien en su eliminación –si se pierde progresivamente posición competitiva y el entorno es hostil para el producto–. La empresa debe cuidarse de que sus inversiones sobre el producto permitan que éste resista al menos hasta conocer cual es la tendencia de futuro. La poca disposición o la lentitud de la empresa para invertir en estos productos podrían generar tales pérdidas en la participación del mercado que, aunque el entorno se presente favorable, la situación se haya vuelto irreversible a consecuencia de una alta pérdida de poder adquisitivo derivada de la infrainversión (Figura 13.12).

FIGURA 13.12  
EL FUTURO DE UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO



# Capítulo 14

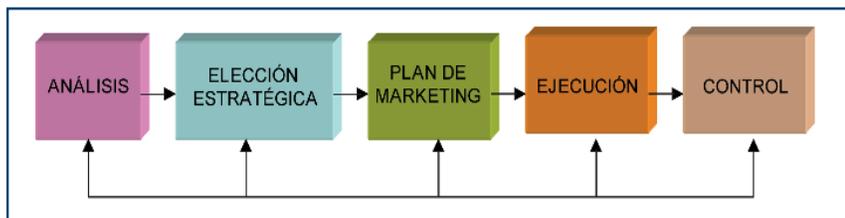
## Diseño, ejecución y control del plan estratégico de marketing

1. El plan estratégico de marketing
  - 1.1. Justificación e interés de la planificación
    - 1.1.1. Ventajas e inconvenientes de la planificación
    - 1.1.2. Elementos básicos del plan estratégico
  - 1.2. El proceso y la estructura del plan estratégico de marketing
    - 1.2.1. Estructura del plan estratégico de marketing
    - 1.2.2. Cronograma del proceso de planificación
2. Ejecución del plan estratégico de marketing
  - 2.1. Modelo de ejecución estratégica
    - 2.1.1. La estructura organizativa
    - 2.1.2. La cultura empresarial
    - 2.1.3. Los sistemas de gestión
    - 2.1.4. Los recursos humanos. El marketing interno
  - 2.2. Interrelaciones entre la elección estratégica y la ejecución del plan
3. Control del plan estratégico de marketing
  - 3.1. Etapas en la fase de control
    - 3.1.1. Medición de los resultados obtenidos
    - 3.1.2. Comparación entre los resultados e identificación de las desviaciones
    - 3.1.3. Establecimiento de planes y acciones correctoras
  - 3.2. Tipos de control

Los capítulos del libro previos a éste los hemos dedicado al *análisis estratégico del mercado* (capítulos 2 al 5) y a la determinación de los potenciales cursos de acción o *estrategias de marketing* con que cuenta la empresa (capítulos 6 al 13). Siguiendo con el esquema de la Figura 14.1, nos falta abordar los temas relativos a la concreción de los análisis en un *plan estratégico de marketing*, además de las obligadas referencias a la *ejecución y control* del plan. De estas actividades nos ocuparemos en este penúltimo capítulo del libro. Téngase presente, como bien refleja la citada Figura, que esta propuesta de estudio –la planificación seguida de la ejecución y control–, lejos de suponer un orden estricto de sucesión, no recoge sino el flujo temporal dominante de ocurrencia que hemos utilizado para dar orden a la exposición, puesto que el proceso en sí es más iterativo y circular que secuencial (Aaker, 2001; Johnson y Scholes, 2001).

FIGURA 14.1

### EL PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA



## 1. El plan estratégico de marketing

### 1.1. Justificación e interés de la planificación

El enfoque de dirección estratégica en el ámbito del marketing se caracteriza por la incorporación al proceso de dirección de una actitud estratégica. Definimos, pues, la dirección estratégica como el proceso que mediante las funciones

de análisis, planificación, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia con el fin último de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización.

La planificación es una actividad central en el proceso de dirección. De hecho, el proceso de dirección muchas veces se asimila a la planificación entendida de forma amplia. La planificación consiste en trazar o describir un curso de acción para obtener un objetivo determinado; el resultado, el plan, es una representación del futuro deseado susceptible de guiar la realización de una tarea. Para no errar en la fijación de tal futuro se requiere de una etapa de análisis previa a la planificación. En la elección de una estrategia competitiva, como en la guerra, es imposible exagerar la importancia de la etapa de análisis o de obtención de información, dicen Hooley y Saunders (1993). La fase de análisis estratégico, que ha de acompañar a la planificación, permite descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra con relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad dicho análisis ha de posibilitar un diagnóstico y evaluación de la posición competitiva de la empresa y la correspondiente elección estratégica.

La planificación estratégica permite la incorporación de los resultados del análisis del mercado y de las circunstancias internas de la empresa como paso previo a la formulación de sus principales objetivos, estrategias y acciones. Además, es la base de las etapas de ejecución y control.

La reflexión estratégica encabeza el proceso de planificación y debe clarificar cuales son los objetivos y los medios para lograr el desarrollo futuro de la empresa. El resultado final de la planificación –el plan– debe ser el marco de referencia para la toma de decisiones. Por cuanto define el futuro deseado por la compañía y las acciones necesarias para lograr ese futuro, proporciona criterio y orientación a los gestores de la empresa. Más concretamente, se confía en el plan como el medio que ha de posibilitar el fortalecimiento de los equipos de dirección, dando coherencia y perspectiva de futuro a los esfuerzos de la organización, eliminando la visión a corto plazo, mejorando la eficacia de las decisiones y, en definitiva, alineando a todo el personal de la empresa en torno a unos objetivos compartidos.

Elegida la estrategia y completado el plan, la empresa debe proceder a su implantación a fin de alcanzar los objetivos de la organización. Según el esquema propuesto por Stonich (1983), la puesta en marcha de los planes formulados necesita de la adecuada coordinación de cuatro subsistemas: la estructura orga-

nizativa, los procesos internos de gestión, la cultura empresarial y los recursos humanos. El énfasis que se ha de poner en cada uno dependerá de su particular trascendencia en ese caso. Y tras la ejecución, la última fase en el proceso de dirección: el control. Esta etapa se refiere al seguimiento del logro de los objetivos, la comparación entre resultados alcanzados y programados y el establecimiento, en su caso, de acciones correctoras de las posibles desviaciones. Su efectividad depende, primero, de la formulación clara, concisa y cuantitativa de los objetivos y, segundo, de la disposición de información regular sobre las decisiones a controlar.

### 1.1.1. Ventajas e inconvenientes de la planificación

No faltan expertos en el ámbito de la dirección de empresas que afirman que las técnicas de planificación aportan beneficios muy limitados en un mundo cambiante. Obviamente si lo que se hace es simplemente efectuar extrapolaciones del pasado o elaborar presupuestos pueden surgir problemas que superen a los beneficios de la planificación. Los errores más frecuentes en que se incurre cuando se acude a previsiones aisladas e inconexas se recogen en el Cuadro 14.1.

CUADRO 14.1  
**ERRORES MÁS FRECUENTES EN LAS ACTIVIDADES  
DE PREVISIÓN INCONEXAS**

- Se desaprovechan oportunidades de beneficio.
- Se usan indicadores inservibles para planes a largo plazo.
- Se fijan objetivos no realistas.
- No se dispone de información útil sobre el mercado para adoptar decisiones estratégicas.
- Surgen conflictos interfuncionales.
- Hay frustración en el equipo de dirección.
- Se asiste a una proliferación de productos y mercados no relacionados.

*Fuente:* Adaptado de McDonald (1992).

Sin embargo, por su utilidad en la tarea de concreción y programación de las acciones que se van a ejecutar en el futuro, la elaboración de un plan estratégico tiene extraordinarias ventajas si se logra eliminar en lo posible su rigidez. Entendido, pues, no tanto como un formulario de obligado y estricto cumplimiento, sino como una garantía contra la desidia, el desconcierto y la anarquía, el plan estratégico presenta las siguientes ventajas:

- Expresa el sistema de valores de la empresa y hace explícito un proyecto común sobre su futuro en el seno del equipo directivo.
- Recoge la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidas en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para el conjunto de los miembros de la empresa.
- En la medida en que ya se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de los cambios en el entorno, aumenta la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos.
- Permite una organización y una gestión más rigurosas, basadas en normas, presupuestos y programas realizados con referencia al tiempo.
- Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las desviaciones entre las previsiones y los resultados.
- Es un instrumento de coordinación que favorece el arbitraje sobre la base de criterios objetivos cuando se presentan conflictos o incompatibilidades.

Obviamente la planificación estratégica no es una varita mágica; existen riesgos asociados a este proceso. Por ejemplo, puede devenir en una creciente centralización de la gestión o en una excesiva burocratización. De otro lado, el proceso puede verse frenado por la renuencia del personal a implicarse en su desarrollo y ejecución. Además, incluso aunque estos riesgos se solventen satisfactoriamente, la incertidumbre seguirá existiendo. De manera más concreta, cabe atribuir los siguientes inconvenientes a la planificación estratégica:

- Teóricamente, antes de la fijación de un plan estratégico la empresa debería disponer de toda la información pertinente sobre el entorno y el mercado; pero la realidad es muy distinta. Aunque se hayan realizado importantes progresos en el funcionamiento de los sistemas de información, la falta, incluso a veces el exceso, desorden o mal uso, constituyen un problema operativo relevante.
- A veces los directivos implicados no comprenden los componentes del proceso de análisis y planificación estratégica. En particular, muchos siguen operando como si la extrapolación del pasado y la medición financiera de las operaciones actuales proporcionaran una base adecuada para el diseño estratégico. Tienden a concentrarse en la información interna y cuantitativa y se ocupan más del presupuesto previsto que del desarrollo estratégico.
- En general, las previsiones que contienen los planes con el tiempo vienen a ser contradichas por los hechos. No obstante, incrementan la sensibilidad y vigilancia sobre el entorno.

- Es difícil conseguir que los directivos se interesen seriamente en abordar estrategias con repercusión a largo plazo. Sus objetivos personales generalmente están orientados a aumentar su prestigio a corto plazo. Indicadores como el crecimiento anual de las ventas o el incremento de la cotización de las acciones son ejemplos palpables.
- La pérdida de flexibilidad generada por el propio plan puede constreñir la capacidad de reacción ante imprevistos. Aunque, en sí misma, esta objeción pone en tela de juicio más una concepción rígida del plan que el valor de la planificación. En todo caso el mejor plan no es necesariamente el más complejo y completo, sino que en ocasiones funciona mejor un sistema simple y comprensible que cubra los aspectos básicos.

No obstante y a pesar de estos inconvenientes, en el trabajo de Armstrong (1982) se comparan, dos a dos, quince parejas de empresas similares. Un integrante de la pareja utiliza un sistema de planificación, el otro no. Las empresas con sistemas de planificación obtuvieron mejores resultados en diez comparaciones, en tres no hubo diferencia y en dos los resultados fueron inferiores. Los hallazgos del estudio, por tanto, son consistentes con la creencia de que las ventajas de la planificación son muy superiores a sus inconvenientes.

Con todo, y por si esto no fuera suficiente, cabe decir que sean cuáles sean los resultados del plan, el mayor beneficio está en el hecho de que obliga a los ejecutivos a tomarse tiempo para reflexionar serenamente sobre los asuntos estratégicos de la compañía. Sin este estímulo, se acrecienta el riesgo de que los trabajos rutinarios absorban la mayoría del tiempo con que cuenta la dirección (Aaker, 2006).

### 1.1.2. Elementos básicos del plan estratégico

A la luz de lo dicho se asume que un buen plan estratégico tiene un enorme potencial como factor de mejora de la empresa, el aprovechamiento de este potencial exige eludir ciertos riesgos y no decaer en el esfuerzo para que todos los factores sean convenientemente tratados en pro del éxito. Desde una perspectiva sintética, podemos decir que los elementos más característicos que dan forma a un plan estratégico son los que se recogen en la Figura 14.2.

- La **misión** es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la empresa. Describe, en términos amplios, su actividad e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que la empresa destina sus productos. Es importante que se configure como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica.

FIGURA 14.2  
ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO



- Con la **visión** se trata de definir el modelo de empresa que se persigue haciendo hincapié en los rasgos distintivos. Es, por así decirlo, la imagen deseada de la empresa, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro.
- Los **objetivos** formalizan y concretan las líneas de actuación de la empresa proponiendo avances realistas pero ambiciosos.
- Las **estrategias** constituyen las principales actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos.
- Las **acciones** son las tareas que deben conducir al logro de las estrategias y, en definitiva, de los objetivos. Su ejecución es la clave del éxito del plan. Es conveniente que estén elaboradas con gran nivel de detalle (incluyendo, por ejemplo, período de ejecución, responsables e indicadores de control) en la confianza de que la concreción transmite mejor el sentido de las políticas requeridas para el cambio estratégico.

## 1.2. El proceso y la estructura del plan estratégico de marketing

Contar con los análisis estratégicos precisos y haber decidido la estrategia de marketing que se va a seguir no es tener un Plan Estratégico de Marketing (PEM), aún falta abordar su confección real y concreta. De una forma gráfica presentamos el Cuadro 14.2 como síntesis de lo que vamos a desarrollar a continuación.

CUADRO 14.2

**SÍNTESIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING (PPEM)**

Cuestiones básicas	Procesos y actividades	Resultados y documentos
¿Dónde estamos hoy? ¿De dónde venimos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del entorno general</li> <li>Análisis del sector y del mercado</li> <li>Análisis de la competencia</li> <li>Auditoría de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amenazas y oportunidades actuales y futuras</li> <li>Fortalezas y debilidades actuales y futuras</li> <li>DAFO</li> </ul>
¿Dónde queremos estar en el futuro? ¿Dónde podemos estar en el futuro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de los factores de éxito crítico</li> <li>Capacidades internas de la empresa</li> <li>Fijación de objetivos a nivel de unidad de negocio y de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos y estrategias alternativas de marketing a largo plazo</li> <li>Previsión de escenarios probables</li> </ul>
¿Cuál es el mejor camino para lograrlo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elección de la estrategia de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líneas de actuación básica sobre la estrategia de marketing elegida</li> </ul>
¿Cómo podemos concretar los detalles de la decisión?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones básicas de marketing operativo con sus responsables, tiempos, presupuestos e indicadores de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Anual de Marketing (PAM)</li> </ul>
¿Lo hemos conseguido? ¿Estamos seguros?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución del PEM y PAM</li> <li>Medición de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos e indicadores de evaluación y control</li> </ul>

**1.2.1. Estructura del plan estratégico de marketing**

La idea de plan es fácil de entender; no obstante, en la práctica, elaborar un plan estratégico de marketing es una tarea compleja (Piercy y Morgan, 1994; Piercy, 1987). Para su correcta formulación se requiere de la previa asimilación de todos los conceptos utilizados en el proceso de análisis y formulación estratégica y de la coordinación de los esfuerzos necesarios para poner en marcha las estrategias seleccionadas. El diseño del Proceso del Plan Estratégico de Marketing (PPEM) comprende un conjunto variado de tareas. Este epígrafe está destinado a presentar de una forma operativa las diversas etapas, las acciones básicas a desarrollar en cada una de ellas con una clara intención de fomentar la necesaria coordinación entre ellas, así como el resultado final de todo el proceso: la redacción del documento denominado Plan Estratégico de Marketing (PEM), cuyo índice aproximado vemos en el Cuadro 14.3, y cuyos principales componentes presentamos a continuación.

CUADRO 14.3  
**ÍNDICE ORIENTATIVO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
 PARA UNA EMPRESA**

1. Presentación y resumen ejecutivo.
2. Misión, visión, definición y alcance del negocio.
3. Análisis de la situación externa.
  - Análisis del entorno general.
  - Análisis del sector, del mercado y de la competencia.
  - Factores críticos de éxito empresarial.
4. Análisis de las capacidades internas.
  - Capacidades no de marketing.
  - Auditoría interna de marketing estratégico.
  - Auditoría interna de los procesos y funciones de marketing.
  - Factores críticos del éxito comercial.
5. Objetivos de marketing.
6. Estrategias de marketing.
7. Programas de acción y presupuestos: Plan Anual de Marketing (PAM).
8. Recomendaciones para la ejecución del PEM y del PAM.
9. Indicadores de evaluación y control.
10. Plan financiero.

### **Presentación**

El primer elemento del proceso de planificación debe ser una reflexión sobre el interés, la importancia y la utilidad de la elaboración de un plan de marketing para el cumplimiento de los objetivos fijados a nivel corporativo y, en definitiva, para el cumplimiento de la misión de la empresa. Deben introducirse las partes básicas del informe y su necesaria justificación.

### **Misión y visión**

La misión y visión de la empresa, antes de adentrarse en el despliegue de los objetivos derivados del plan corporativo puede dar respuesta a las preguntas siguientes: ¿quiénes somos?, ¿cuál es nuestro mercado?, ¿cuál es nuestra filosofía de trabajo (ideas básicas, valores, principios éticos, etc.)?, ¿y nuestra ventaja competitiva?, ¿cuáles son nuestras responsabilidades como compañía con respecto a los recursos humanos, financieros y del entorno que gestionamos? Pueden verse algunos ejemplos en el Cuadro 14.4. Las respuestas a estas preguntas permitirán establecer cual es la razón de ser de las actividades de marketing en el contexto de la empresa y cual es su aportación al logro de los objetivos empresariales.

CUADRO 14.4  
**EJEMPLOS DE MISIÓN**

<b>Boeing*</b>	
<b>1995</b>	Ser la compañía aeroespacial número uno del mundo y estar entre las primeras compañías en términos de calidad, rentabilidad y crecimiento.
<b>2000</b>	Ser más grande que nunca. No sólo empeñarnos en el aparato que vuela, sino en todo lo relacionado con la creación de valor para nuestros clientes y accionistas.
<b>2006</b>	Compañía global formada por personas que trabajan juntas para lograr el liderazgo aeroespacial.
<b>Intel Corporation*</b>	
<b>1995</b>	Realizar un excelente trabajo para nuestros consumidores, empleados y accionistas siendo un suministrador preeminente de placas para la industria de la computación.
<b>2000</b>	Ser un suministrador preeminente de placas para la economía mundial de Internet.
<b>2006</b>	Realizar un excelente trabajo para nuestros consumidores, empleados y accionistas, siendo un suministrador preeminente de placas para la economía mundial de Internet.

\* La misión de ambas compañías no se ha redefinido a fecha de 2011.

### **Análisis del entorno y del mercado**

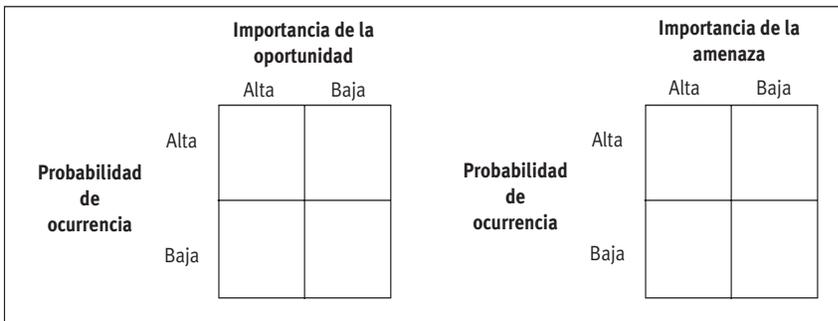
Debe contener una reflexión sobre la influencia de las variables económicas, político-legales, sociodemográficas, culturales, internacionales, ecológicas y tecnológicas en la elección de una estrategia de marketing. Este análisis sobre el entorno general se debe completar con información sobre las tendencias del mercado, el comportamiento del comprador y del consumidor, la competencia, la estructura de la distribución, los proveedores, etc. El análisis del entorno se puede resumir en el conjunto de amenazas y oportunidades que están afectando a la empresa y las que tendrán una repercusión en el futuro.

Para realizar un análisis adecuado y operativo de este conjunto de variables conviene diferenciar entre dos tipos de influencia. Por un lado está la mayor o menor probabilidad de ocurrencia de la variable, que puede medirse por una escala de valoración (Muy alta probabilidad de ocurrencia -5-, hasta Muy poca probabilidad de ocurrencia -1-). Asimismo hay que considerar el nivel de influencia o importancia en el contexto que se está diagnosticando, para lo que también se puede proceder a una valoración cuantitativa en forma de escala (Muy importante -5-, hasta Muy poco importante -1-). Desde un punto de vista gráfico sería tal y como aparece en la Figura 14.3. Este tipo de análisis facilitará múltiples aplicaciones tales como ordenar las oportunidades y/o amenazas según su probabilidad de ocurrencia, según su nivel de influencia, etc. Todo ello es muy necesario para facilitar el necesario trabajo de síntesis y así lograr un

diagnóstico verdaderamente útil en el proceso de evaluación que se está efectuando.

FIGURA 14.3  
**ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (1-5)	GRADO DE IMPORTANCIA (1-5)
<u>OPORTUNIDADES</u>		
1 ____		
2 ____		
.		
.		
.		
<u>AMENAZAS</u>		
1 ____		
2 ____		
.		
.		
.		



**Análisis interno**

El plan también debe contener un análisis de los recursos y capacidades, de los procesos y de las funciones de marketing que deben ser concretadas en la determinación de los puntos fuertes y débiles frente a los más inmediatos competidores. Recomendamos en este punto al lector se dirija al capítulo 15 donde encontrará una forma exhaustiva de efectuar una auditoría de todas las actividades y procesos de marketing.

## Objetivos de marketing

Con el conjunto de análisis realizados, la empresa debe estar en disposición de fijar los objetivos que quiere lograr. Es necesario establecer cuantitativamente y con varios indicadores los objetivos perseguidos, así como referirlos a un período de tiempo, para poder determinar su grado de logro y la magnitud de las desviaciones que se produzcan. La adecuada formulación de los objetivos permitirá efectuar las labores de control. Los objetivos deben ser coherentes entre sí y estar jerarquizados, de tal forma que esto permita una correcta asignación de responsabilidades en la empresa. En el Cuadro 14.5 se pueden ver algunos ejemplos de objetivos de marketing y de indicadores para valorar su nivel de cumplimiento. Es muy importante hacer una distinción entre objetivos largoplacistas (2-3 años) y cortoplacistas (1 año), pues ello facilitará la elección entre las estrategias y acciones más adecuadas.

CUADRO 14.5  
EJEMPLOS DE OBJETIVOS DE MARKETING

OBJETIVOS	INDICADORES DE SU GRADO DE LOGRO (META ANUAL)
<b>Incrementar la rentabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los costes de ventas en un 2%.</li> <li>• Aumentar el margen del producto X en el mercado Y en un 9%.</li> <li>• Aumentar un 3% la rentabilidad de las exportaciones en el mercado.</li> </ul>
<b>Incrementar el número y la satisfacción de los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la fidelidad de un 70% a un 80%.</li> <li>• Disminuir el número de reclamaciones en un 20%.</li> <li>• Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes de 5,6 a 6,0 (en una escala de 1 a 7).</li> <li>• Reducir el tiempo de respuesta de las quejas de los clientes en un 10%.</li> <li>• Aumentar en un 8% el número de clientes del producto.</li> </ul>
<b>Incrementar las ventas y la cuota de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzar 2 productos nuevos con éxito.</li> <li>• Penetrar en 2 mercados internacionales nuevos.</li> <li>• Aumentar las ventas del producto X en el mercado "Z" en un 10%.</li> <li>• Aumentar la cuota en el mercado hasta llegar a un 15%.</li> <li>• Lograr la adquisición de al menos dos unidades de producto en el 30% de las compras.</li> <li>• Aumentar la cobertura del mercado nacional hasta el 90%.</li> </ul>

## Estrategias de marketing

Cumplimentada la fase de diagnóstico de la situación y la formulación de los objetivos, se precisa de la elección de las estrategias de marketing o cursos de acción que mejor se adecuan a los recursos y capacidades, y que han de permitirle alcanzar la situación futura deseada. Las estrategias constituyen las principales actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos. En todo caso,

con independencia de la estrategia elegida, la empresa, en pro de su éxito, debe abogar porque sea:

- *Realista*, es decir, que las hipótesis sobre las que se sustentan las previsiones sobre el futuro sean verosímiles y que, por tanto, los resultados estimados sean factibles y razonables.
- *Idónea* para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, bien por la vía de la maximización de los puntos fuertes, bien a través de la minimización de las amenazas o la reducción de la vulnerabilidad frente a la competencia.
- *Consistente* o coherente con los objetivos que se persiguen.
- *Posible* de lograr con los recursos humanos (todos los empleados implicados en la ejecución de la estrategia asumen la elección realizada y comparten su adecuación) y capacidades al alcance de la organización (infraestructura, capital, etc.).

El número de criterios utilizados para proponer tipologías estratégicas (objetivos de marketing, cobertura de mercado, comportamiento respecto a los competidores, tipo de ventaja competitiva buscada...) se traduce en un conjunto de clasificaciones de tal amplitud y diversidad que hace imposible la exposición de todas ellas. Hemos seleccionado una pequeña muestra para presentarla en el Cuadro 14.6. Vemos cómo en 1965, Ansoff propugnaba una tipología que incluye las cuatro estrategias que se derivan de la combinación entre el grado de novedad del producto y del mercado. Más tarde, Porter (1980) plantea una clasificación en la que la pieza básica es la estrategia de negocios o estrategia genérica; a juicio de este autor, tanto la propuesta de Ansoff como la del BCG contemplan decisiones estratégicas, es decir, medios para alcanzar las estrategias genéricas. Para Porter existe una jerarquía de estrategias: en el primer nivel están las estrategias genéricas que identifican el centro o núcleo básico del negocio, y en el segundo nivel están los medios y decisiones que permiten conseguirlas. En otras palabras, distingue entre lo que podríamos denominar *la estrategia*, que será la opción nuclear escogida por la empresa y en torno a la cual son adoptadas determinadas decisiones estratégicas, y unas estrategias que funcionan como medios o caminos para conseguirla. Sin embargo, a otros autores esta separación les parece arbitraria, ya que no aceptan esta jerarquía (Mintzberg, 1988).

Las clasificaciones que se han utilizado en el desarrollo del libro (sombreadas en el cuadro anterior) son las de Porter (1980), Ansoff (1965), Miles y Snow (1978) y Kotler y Singh (1981). La elección de estas tipologías se apoya en la configuración de la estrategia a partir de tres dimensiones: los recursos destina-

dos a la inversión, el fundamento de la ventaja competitiva que se persigue y el comportamiento competitivo.

CUADRO 14.6  
ALGUNAS TIPOLOGÍAS ESTRATÉGICAS

<p><b>Ansoff (1965)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración del mercado</li> <li>• Desarrollo de productos</li> <li>• Desarrollo de mercados</li> <li>• Diversificación</li> </ul>	<p><b>Buzzell, Gale y Sultan (1975)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir</li> <li>• Mantener</li> <li>• Cosechar</li> </ul>	<p><b>Utterback y Abernathy (1975)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizador de rendimiento</li> <li>• Maximizador de ventas</li> <li>• Minimizador de costes</li> </ul>
<p><b>Miles y Snow (1978)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploradora</li> <li>• Defensora</li> <li>• Analizadora</li> <li>• Reactiva</li> </ul>	<p><b>Hofer y Schendel (1978)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la participación</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• Beneficio</li> <li>• Concentración y reducción de activos</li> <li>• Reversión</li> <li>• Liquidación o desinversión</li> </ul>	<p><b>Kotler y Singh (1981)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Retador</li> <li>• Seguidor</li> <li>• Especialista</li> </ul>
<p><b>Wissema <i>et al.</i> (1980)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explosión</li> <li>• Expansión</li> <li>• Crecimiento continuo</li> <li>• Descenso</li> <li>• Consolidación</li> <li>• Contracción</li> </ul>	<p><b>Porter (1980)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo coste</li> <li>• Diferenciación</li> <li>• Concentración</li> </ul>	<p><b>Mintzberg (1988)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación en la imagen</li> <li>• Diferenciación en la calidad</li> <li>• Diferenciación en el diseño</li> <li>• Diferenciación en el precio</li> <li>• Diferenciación en el soporte</li> <li>• No diferenciación</li> </ul>

### Programas de acción y presupuestos: Plan anual de marketing (PAM)

Para una buena ejecución de la estrategia elegida es preciso programar un conjunto de acciones contingentes, tanto respecto a los posibles cambios en las premisas iniciales sobre las cuales fueron formuladas las decisiones, como con respecto al incumplimiento de las expectativas sobre los resultados (Hofer y Schendel, 1982). Para concretar el plan se recurre a las decisiones relativas a las variables de marketing-mix –publicidad, promoción, precio, fuerza de ventas y distribución–, programadas en el tiempo, asignadas a un responsable, acompañadas de una dotación económica y de una forma de seguimiento y control de los resultados. Si se estima conveniente estas acciones se deben proponer para cada mercado y/o producto. Es pertinente, además, que la programación y presupuestación, amén de hacerse para el conjunto del PEM, se desglose en acciones, recursos, responsables y plazos para el siguiente año. Es decir, se realice lo que estamos denominando Plan Anual de Marketing (PAM) (véase un ejemplo en la Figura 14.4).

FIGURA 14.4  
**FORMULARIO EJEMPLO DE UN PLAN ANUAL DE MARKETING (PAM)**

Función	Plan Temporal	PRESUPUESTO (en Mill. €)
<b>DECISIONES DE RELACIONES PÚBLICAS</b> <b>Proyecto/Plan Responsable</b> P. Fenollar	E F M A M J J L A S O N D Comienzo (C) _____ Final (F) _____	D.RR.PP. _____ €
a. Creación de información para la prensa especializada	Relaciones con los medios de comunicación	C _____ F _____
b. Realizar una recepción a las autoridades	Relaciones con los medios de comunicación y autoridades	C _____ F _____
<b>DECISIONES DE VENTAS</b> <b>Proyecto/Plan Responsable</b> S. Román	E F M A M J J L A S O N D Comienzo (C) _____ Final (F) _____	D.RR.PP. _____ €
a. Formación de los vendedores	Mejores y nuevos sueldos	C _____ F _____
b. Promociones de ventas	Premiar al mejor vendedor	C _____ F _____
c. Dirección de los vendedores	Evaluación de los vendedores según nuevos indicadores	C _____ F _____
<b>DECISIONES DE PUBLICIDAD</b> <b>Proyecto/Plan Responsable</b> F. Sarabia y Agencia de Publicidad J. Rodríguez	E F M A M J J L A S O N D Comienzo (C) _____ Final (F) _____	D.V. _____ €
a. Campaña Producto Y	Arte, video, audio y copias	C _____ F _____
b. Campaña Producto Z	Arte, video, audio y copias	C _____ F _____
c. Elección de Medios	Realizar las compras	C _____ F _____
<b>DECISIONES DE PROMOCIÓN</b> <b>Proyecto/Plan Responsable</b> M. Pearnartín	E F M A M J J L A S O N D Comienzo (C) _____ Final (F) _____	D.P. _____ €
a. Mejorar la penetración en el mercado M	Contratar un stand en una feria	C _____ F _____
b. Elección del método para producto "Z"	Diseño de cupones y vales de descuento	C _____ F _____
<b>EXPANSIÓN INTERNACIONAL</b> <b>Proyecto/Plan Responsable</b> I. López	E F M A M J J L A S O N D Comienzo (C) _____ Final (F) _____	D.P. _____ €
a. Búsqueda de distribuidores	Realización de misiones comerciales	C _____ F _____
b. Adecuar el producto al mercado exterior	Rediseño del envase y el catálogo	C _____ F _____
		D.E.I. _____ €
		TOTAL PRESUPUESTO ANUAL = € _____

## Recomendaciones para la ejecución del PEM y del PAM

Conjunto de consideraciones que propician el éxito durante la ejecución del PEM y del PAM. Por ejemplo, cambios en la estructura organizativa, cursos de formación necesarios para el personal, sistema de incentivos, etc.

## Información financiera

Se deben recoger las implicaciones financieras del PEM y del PAM. Es decir, es necesario que queden claras las previsiones de ingresos para los próximos años, las inversiones que llevan aparejadas las acciones de marketing y los resultados esperados (Figura 14.5).

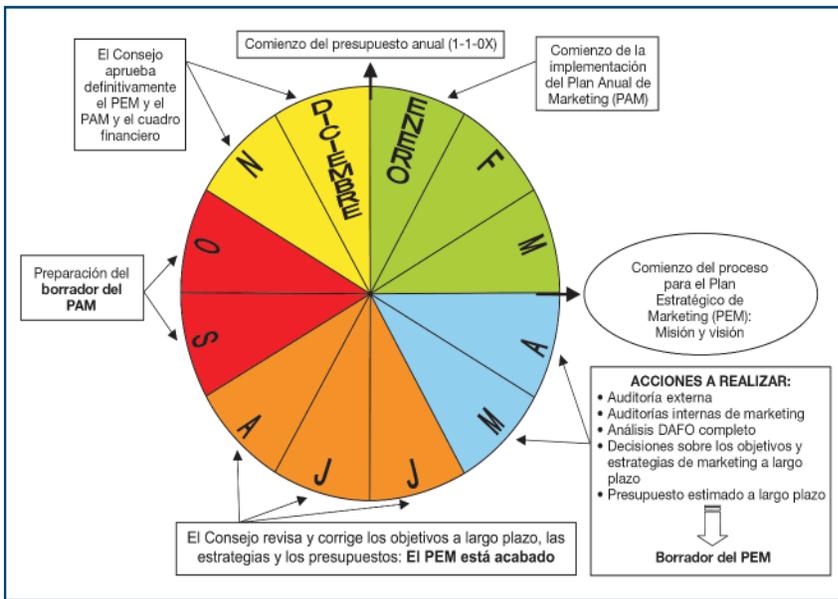
FIGURA 14.5  
PROPUESTA DE INFORMACIÓN FINANCIERA DEL PEM

	PASADO		AÑO ACTUAL	PREVISIÓN	
	AÑO -2	AÑO -1		AÑO +1	AÑO +2
MERCADO TOTAL					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen (unidades)</li> <li>• Valor (€)</li> </ul>					
VENTAS EMPRESA					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen (unidades)</li> <li>• Cuota de mercado</li> <li>• Valor (€)</li> </ul>					
COSTES					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes totales</li> <li>• Costes totales como % del volumen de ventas</li> <li>• Costes de marketing</li> </ul>					
INVERSIÓN EN MARKETING					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Descuentos</li> <li>• Distribución e intermediarios</li> <li>• Fuerza de ventas</li> <li>• Investigación de mercados</li> <li>• Lanzamiento de nuevos productos</li> <li>• Otros gastos</li> </ul>					

### 1.2.2. Cronograma del proceso de planificación

Para un mejor cumplimiento de todas las actividades previstas es conveniente hacer una planificación temporal en la que se determine en que momento va a estar concluida cada una de las etapas. En la Figura 14.6 se presenta un ejemplo de tal programación temporal.

FIGURA 14.6  
PROGRAMACIÓN TEMPORAL DE LA ELABORACIÓN DEL PEM



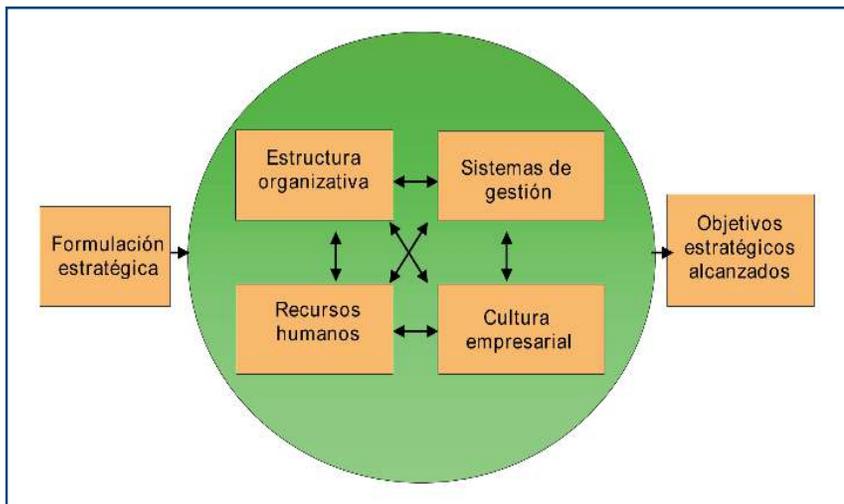
## 2. Ejecución del plan estratégico de marketing

Concluida la etapa de planificación (análisis, elección de la estrategia y formulación del plan), es decir, una vez establecida la combinación más adecuada de variables comerciales y el presupuesto asignado a cada una de ellas, el paso siguiente consiste en ejecutar o implantar el plan diseñado. Pero, como dicen Hooley et al. (2004), la dirección estratégica siempre ha estado más preocupada por la eficacia –hacer lo que hay que hacer– que por la eficiencia –hacer bien lo que se ha de hacer–. Sin embargo, en la actualidad, la importancia y la dificultad de la ejecución la han convertido en un factor crítico.

## 2.1. Modelo de ejecución estratégica

De acuerdo con el modelo propuesto por Stonich (1983) para la estrategia corporativa –modelo que se reproduce en el Figura 14.7–, extrapolando su aplicación al proceso de ejecución de una estrategia de marketing, notamos que para su ejercicio se precisa de la coordinación de cuatro elementos o subsistemas interrelacionados: la cultura empresarial, la estructura organizativa, los recursos humanos y los procesos de gestión.

FIGURA 14.7  
EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA



Fuente: Stonich (1983).

Antes de hablar de cada uno de los mencionados subsistemas, cabe señalar que, incluso cuando sean mínimas o nulas las modificaciones que atañan a cualquiera de ellos, se debería proceder a su revisión y ajuste en el momento en el que se va a ejecutar una estrategia. El énfasis que se ha de poner en cada uno dependerá de su particular y concreta situación en ese caso. Por ejemplo, una de las principales fuentes de problemas en la ejecución de las decisiones sobre productos es la resistencia al cambio que muestran los directivos de línea. Estos piensan que los miembros del staff se divorcian del día a día de las operaciones y ello desemboca en la formulación de planes generalmente poco realistas. Contrariamente, los miembros del *staff* sienten que los directores de línea no ven toda la globalidad de la empresa y se centran exclusivamente en las tareas individuales.

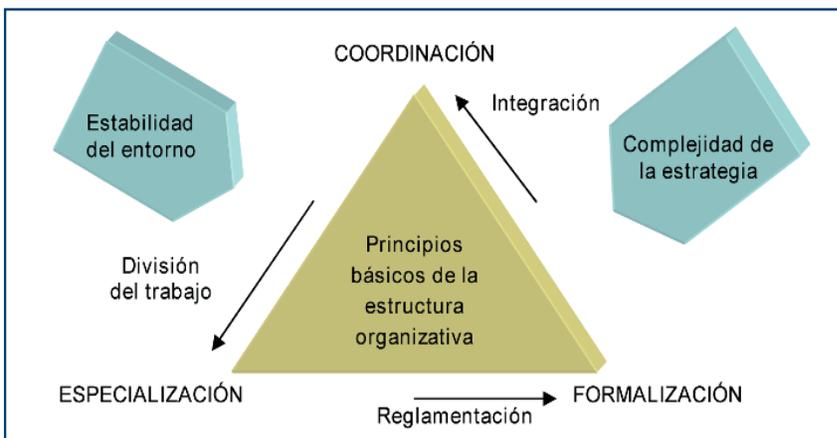
### 2.1.1. La estructura organizativa

El adecuado ensamblaje entre estrategia y estructura capacita a la empresa para la consecución de los objetivos y de los resultados acordes con la estrategia elegida. Pero, ¿es posible rediseñar totalmente una estructura para ajustarla a la estrategia elegida? En uno de los primeros trabajos sobre este tema, Chandler (1962), tras analizar las estrategias y estructuras de setenta empresas, llegó a la conclusión de que la estructura venía dictada por la estrategia. A partir de entonces, los estudios y resultados se han sucedido en una y otra dirección. El caso es que ambas influencias son, en algún grado, obvias. Así, por refutar a Chandler (1962), cabe intuir que una vez que una primera estructura ha sido elegida, es natural que restrinja las futuras decisiones estratégicas y operativas. De cualquier forma y por comparación con el subsistema que analizaremos posteriormente, cabe señalar que la estructura organizativa es más dócil y tratable que la cultura; es formal y visible, y admite, al menos en el plano teórico, un rediseño. Por esta razón ha sido el primer foco de atención en los estudios sobre ejecución estratégica.

Los principios fundamentales en los que se asienta la estructura de la organización son la coordinación, la especialización y la formalización (Figura 14.8). La coordinación responde a la necesidad de integrar un determinado conjunto de elementos para alcanzar un fin común. La especialización define los sistemas de agrupación en orden a la consecución de los objetivos con la eficiencia necesaria. El establecimiento de reglas, normas y directrices da lugar a la formalización.

FIGURA 14.8

#### PRINCIPIOS Y DETERMINANTES FUNDAMENTALES DE LA ESTRUCTURA



Fuente: Cabanelas (1997).

La aplicación de los principios fundamentales antes enunciados va a quedar condicionada, entre otras características de la estrategia, por el grado de complejidad de la misma y por la estabilidad del entorno en el que se ejecuta. De la complejidad se deriva una clara influencia en el diseño organizativo: cuando el grado de dificultad es elevado existen tareas excepcionales durante el desarrollo de la estrategia que no pueden ser formalizadas. Consideran los investigadores que el grado en que dichas excepciones requieren creatividad o una reflexión para realizar el trabajo condiciona el diseño estructural. Normalmente, es preciso optar por una menor formalización y establecer estructuras de corte orgánico en las que prima la coordinación. Respecto a la estabilidad del entorno, cabe señalar que ante un incremento de la inestabilidad la organización propende a la centralización, se repliega sobre sí misma y se vuelve más jerárquica.

### 2.1.2. La cultura empresarial

La cultura de la empresa es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas en todos los niveles de la organización y que influyen en la imagen proyectada al exterior. Equivale a la personalidad de la organización. Los elementos centrales o vértices que ayudan a la caracterización de una determinada cultura empresarial son la identificación, el nivel de tolerancia y el grado de tutela (Cabanelas, 1997).

La identificación con la organización incluye, por un lado, la identidad, que se manifiesta a través de la relación entre las vivencias propias y las de la organización y la intensidad de la relación establecida y, por otro, las creencias, que comprenden los símbolos, rituales y leyendas que dan sentido a la empresa. La tutela tiene que ver con el grado de madurez que la organización otorga al individuo. En particular, es de interés conocer el mayor o menor nivel de apoyo en la realización de las tareas y la autonomía concedida. Finalmente la tolerancia se establece en función del nivel de conflicto y riesgo que se permite asumir.

La cultura juega un rol invisible y secreto en la organización. Puede inhibir el éxito de una estrategia particular, si bien también es posible que una cultura organizacional específica multiplique los efectos positivos de una decisión estratégica. En cualquier caso, es imprescindible una concienciación o conocimiento de lo que es, de cómo se adecua a la estrategia existente y de qué aspectos habría que valorar para que un cambio estratégico pueda ser implantado con éxito.

Esta variable organizativa suele tener especial relevancia cuando la estrategia elegida supone el crecimiento por la vía externa (fusiones o adquisiciones) o a

través de la cooperación. Numerosos casos han dejado ver las amargas experiencias que se derivan de una ausencia o de un mal planteamiento a la hora de enfocar el fenómeno del choque entre culturas.

### 2.1.3. Los sistemas de gestión

Un aspecto fundamental en la ejecución de la estrategia son los sistemas de gestión por los cuales las decisiones son convertidas en acciones. Dos de los sistemas estratégicamente más relevantes son el sistema presupuestario y el sistema de recompensas.

- La mejor estrategia puede languidecer porque las inversiones necesarias para una ejecución satisfactoria nunca llegan. Existen sistemas presupuestarios que en la asignación de recursos priman las necesidades operativas y la obtención de beneficios a corto plazo, con lo cual los movimientos estratégicos, de los cuales el resultado positivo se espera previsiblemente a más largo plazo, se verán perjudicados.
- El sistema de reconocimiento y recompensa del trabajo realizado influye en el comportamiento del personal. Es importante asegurar que tal sistema refuerza los objetivos estratégicos. Una preocupación central debe ser lograr un equilibrio entre una perspectiva basada en el corto plazo y otra basada en el largo plazo. Un enfoque a corto plazo puede dañar fatalmente algunas estrategias. Por ejemplo, si la estrategia elegida es lograr un fuerte crecimiento, basar las recompensas al personal en la rentabilidad puede ser un grave error. Mucho mejor será utilizar el crecimiento de la cuota de mercado, y también alguna magnitud de más largo alcance, como la calidad del producto o de los servicios añadidos.

La dirección debe introducir la reformulación necesaria en estos sistemas de gestión para facilitar la ejecución de la estrategia.

### 2.1.4. Los recursos humanos. El marketing interno

Para valorar adecuadamente la implicación de los recursos humanos en la ejecución del plan de marketing hay que considerar el grado de diferencia respecto a la anterior estrategia de empresa y el tiempo de que se dispone para el cambio. Como se observa en la Figura 14.9, cuando la implantación de la nueva

estrategia implica pequeños cambios sobre la estrategia existente y a largo plazo (casilla C), probablemente no se requerirá de nuevas habilidades humanas manuales e intelectuales, circunstancia que no concurre si no hay experiencia previa con las nuevas situaciones que se plantean y si los cambios hay que hacerlos con rapidez. La cuestión de como adquirir esas habilidades depende de la tasa de cambio que se requiera. En situaciones donde el cambio requerido en las habilidades es importante, pero se dispone de tiempo (casilla A), o donde el cambio es menor pero inmediato (casilla D), la educación y los programas de entrenamiento pueden proporcionar las habilidades necesarias. En ocasiones, cuando el cambio que se requiere es elevado y rápido (casilla B) y las nuevas situaciones son desconocidas es difícil que con los programas de aprendizaje internos la empresa se baste, puesto que no tiene un claro modelo a seguir. En tales ocasiones atraer personal con talento suficiente de fuera tiene importantes ventajas. Además, cambiar la mentalidad de los ejecutivos suele ser un proceso lento y, a veces, tan frustrante como intentar redefinir la cultura de la organización.

FIGURA 14.9  
**CAMBIO ESTRATÉGICO Y RECURSOS HUMANOS**



Para lograr que los trabajadores estén motivados en el proceso de ejecución de la estrategia, la empresa puede utilizar como herramienta el “marketing interno”. Esto implica la aplicación de los conceptos propios del marketing externo a la gestión de los recursos humanos. Los empleados de la organización constituirían una especie de mercado al que hay que ofrecer un producto atractivo. En el marco de la ejecución estratégica el mix de marketing sería el siguiente (Hooley *et al.*, 2004):

*Producto.* La empresa quiere “vender” a sus trabajadores una determinada estrategia, junto con el correspondiente plan de marketing que va a permitir la ejecución de tal estrategia. El trabajo de la empresa para facilitar esta “venta” debe enfocarse hacia una redefinición o reformulación del puesto de trabajo que ayude a la aceptación de las actitudes y comportamiento que se exigen del trabajador para ver lograda esa estrategia.

*Precio.* Es la variable concerniente con la que los trabajadores tienen que “pagar” cuando “compran” o aceptan la estrategia y el plan. Esto puede incluir el sacrificio de otros proyectos o estrategias que compiten con la elegida, pero fundamentalmente el precio es el coste psicológico para los trabajadores que supone la adopción de diferentes valores, comportamientos o métodos de operación, es decir, el coste de salir de la zona de confort en la que se encontraban con las pautas de trabajo habituales.

*Distribución y comunicación.* Nos remiten a aquellos medios y mensajes utilizados para informar y persuadir a los trabajadores para que adopten la estrategia seleccionada y ejecuten el plan que la acompaña. En este ámbito, deben contemplarse no sólo las comunicaciones escritas referentes a la difusión del documento que contiene el propio plan o los informes periódicos sobre los resultados intermedios alcanzados, sino que es pertinente considerar un amplio rango de formas de comunicación, como, por ejemplo, las presentaciones personales a los diferentes colectivos de trabajadores, los seminarios, los actos sociales, etc. Asumir que los trabajadores la conocen porque se haya hecho pública (distribuido) la estrategia en alguno de los medios de comunicación que utiliza la empresa sería ingenuo.

## 2.2. Interrelaciones entre la elección estratégica y la ejecución del plan

Aún reconociendo las dificultades para alcanzar la recomendada adecuación entre la estructura organizativa, la cultura empresarial, los sistemas de dirección y los recursos humanos, las elevadas tasas de fracaso que se manejan en la ejecución del plan de marketing no son resultado exclusivo de las ineficiencias en esta fase, sino que proceden también de una inapropiada elección de la estrategia.

En la Figura 14.10, relativa a las interrelaciones entre la elección estratégica y la ejecución del plan de marketing, se pueden ver las cuatro situaciones a las que se puede llegar como consecuencia del cruce entre dos variables: la apropiabilidad de la estrategia elegida y el nivel de excelencia en la ejecución de tal estrategia.

FIGURA 14.10  
**INTERRELACIONES ENTRE LA ELECCIÓN Y LA EJECUCIÓN ESTRATÉGICA**

EJECUCIÓN	ELECCIÓN	
	APROPIADA	INAPROPIADA
EXCELENTE	<b>ÉXITO</b> Los objetivos se han alcanzado.	<b>RESCATE O RUINA</b> Una correcta ejecución puede mitigar una mala elección.
POBRE	<b>PROBLEMAS</b> La pobre ejecución impide el enjuiciamiento sobre la elección.	<b>FRACASO</b> La causa del fracaso es difícil de diagnosticar.

Fuente: Bonoma (1984).

*Éxito.* Si los objetivos se han logrado y la empresa ha alcanzado el éxito esperado, cabe suponer que el conjunto de la organización ha hecho todo lo que se esperaba de ella, esto es: elegir la estrategia adecuada y ejecutarla correctamente.

*Problemas.* Una pobre ejecución puede disfrazar una buena estrategia hasta llegar a cuestionar la bondad de su elección. En esta situación será especialmente importante efectuar un buen diagnóstico sobre cual es la causa de los problemas de la ejecución.

*Rescate o ruina.* Una buena ejecución es un arma de doble filo, puesto que si bien puede mitigar los problemas de la elección de una inadecuada estrategia, también cabe la posibilidad que una excelente ejecución de una estrategia inapropiada derive en la ruina de la empresa.

*Fracaso.* En este caso, la causa del fracaso es difícil de diagnosticar porque la incorrecta elección enmascara la inhabilidad para su ejecución y viceversa. Si la dirección se precipita a corregir actuaciones sin un adecuado diagnóstico es verosímil que desgaste energías en resolver problemas que no son tales.

No hay una fácil solución a las dificultades que se plantean en la ejecución del plan, pero sí se pueden hacer algunas prescripciones de interés genérico (Assael, 1990):

- Optar por una dirección comunicativa y participativa, construida sobre el consenso y la confianza.

- Lograr que todas las acciones sean entendidas y aceptadas.
- Comprobar que el personal conoce sus responsabilidades.
- Delegar las responsabilidades de bajo nivel.
- Minimizar la burocracia.
- Ser flexible en la asignación de trabajos y presupuestos.
- Recompensar al personal por los buenos resultados.

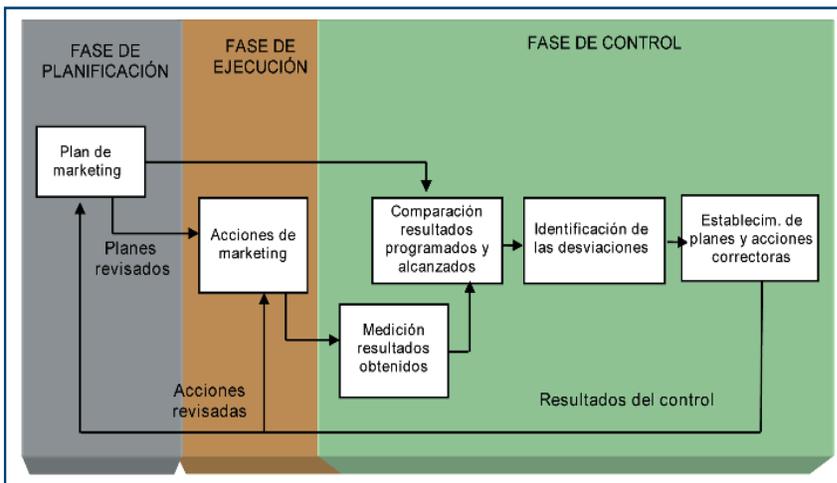
### 3. Control del plan estratégico de marketing

Ejecutado el plan de marketing, es necesario llevar a cabo un control a fin de asegurar el logro de los objetivos propuestos en él. El control, como parte de la función de dirección, actúa desde la fase de ejecución (Figura 14.11).

En sentido estricto, esta etapa hace referencia: –a la medición de los resultados obtenidos, –a la comparación entre los objetivos programados y los resultados alcanzados y, en su caso, a la identificación de las causas de las desviaciones y –al establecimiento de planes y acciones correctoras sobre las desviaciones. La efectividad del control depende, primero, de la formulación clara, concisa y cuantitativa de los objetivos y, segundo, de la disposición de información veraz y continua sobre las variables objeto de control. Se trata, por tanto, de estimar en qué medida la estrategia se ha ejecutado o se está ejecutando correctamente.

FIGURA 14.11

#### LA FASE DE CONTROL EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN



Ahora bien, cabe considerar una definición más amplia de control que incluya la posibilidad de contribuir al cambio de las acciones de marketing, o incluso de la propia estrategia, si durante la ejecución del plan se observa que es imposible ajustarse a ellos. El control, por tanto, no actúa sólo desde la fase de ejecución, sino también sobre la ejecución (*acciones revisadas*) y la propia planificación (*planes revisados*). Con el inicio de esta fase de retroalimentación, el control cierra el proceso de dirección.

## 3.1. Etapas en la fase de control

### 3.1.1. Medición de los resultados obtenidos

Los resultados obtenidos se valoran, generalmente, sobre dos bloques de criterios básicos: criterios de mercado y criterios financieros. Las dimensiones más utilizadas para enjuiciar el comportamiento en el mercado son la cifra de ventas y la cuota. Otras variables, como la satisfacción de los consumidores, la lealtad hacia la marca..., también merecen ser tenidas en cuenta. Respecto al resultado financiero, el beneficio obtenido, bien en valor absoluto bien con relación a los recursos empleados, es el criterio dominante. Obviamente la elección de una u otra forma de controlar los resultados no es baladí puesto que caben evoluciones inversas (una buena cuota de mercado puede alcanzarse, por ejemplo, a costa de significativos gastos que mermen el beneficio).

De todos los criterios mencionados el más frecuentemente utilizado es, con diferencia, el volumen de ventas. Así se pone de manifiesto en el estudio de Jackson *et al.* (1985), en el cual el 88% de las empresas consideraban para la medición de los resultados la cifra de ventas, el 44% la cifra de beneficios y el 30% la tasa de retorno sobre la inversión.

### 3.1.2. Comparación entre los resultados e identificación de las desviaciones

Para la comparación entre los resultados alcanzados y los programados es preciso que se hayan cuantificado claramente los objetivos que se espera lograr. Los resultados que se obtienen durante la fase de ejecución tienen que compararse con los establecidos previamente. Es normal que éstos se fijen razonablemente altos, de tal manera que su consecución suponga un logro notable para la organización.

En el proceso de comparación de los resultados pueden surgir una serie de desviaciones cuya causa es necesario identificar. El análisis de tales desviaciones debe centrarse en aquellas que se consideran particularmente relevantes. Algunos criterios que deben tenerse presentes para determinar tal relevancia son los siguientes:

- La cuantía de la desviación.
- La recurrencia o constancia, a fin de evitar que se llegue a convertir en una desviación permanente.
- El carácter estratégico o crítico de determinadas magnitudes del resultado, como, por ejemplo, el beneficio o la liquidez.
- La probabilidad de que se mantenga en el futuro. Las desviaciones negativas con tendencia a compensarse en los siguientes periodos son menos relevantes que aquellas otras que previsiblemente se incrementarán en el futuro.

Es conveniente que la comparación entre los resultados y la identificación de las causas de las desviaciones no se haga exclusivamente atendiendo al mero dato cuantitativo, sino que se debe verificar si los resultados se alcanzan o no por las razones fijadas en el plan (por ejemplo: no está de más comprobar si las ventas provienen del segmento de mercado objeto de interés).

### 3.1.3. Establecimiento de planes y acciones correctoras

Llegado el caso, el último paso en la fase de control del plan de marketing es el establecimiento bien de nuevos planes alternativos, bien de acciones correctoras sobre las desviaciones detectadas. Para proceder a la toma eficaz de medidas se debe actuar sobre las auténticas causas que provocan las desviaciones, lo que no siempre es fácil. A veces se puede establecer una relación causal directa entre la acción realizada y el resultado obtenido, pero en la mayoría de las ocasiones es difícil discernir la causa exacta porque interaccionan diferentes variables (por ejemplo, se ha podido introducir un cambio simultáneo en la publicidad y en el precio). Además, incluso identificando con cierta precisión cuál es la variable que no está generando los resultados esperados, no siempre es posible determinar la acción correctiva idónea. Por ejemplo, si una empresa realiza una campaña publicitaria encaminada a cambiar la percepción de uno de sus productos y, tras la misma, analiza los resultados y encuentra que no se han conseguido los objetivos previstos, sabe que la campaña ha fallado. Pero, ¿la falta de eficacia de la campaña se debe al mensaje, al medio, a la programación temporal?

¿Qué es lo que se debe corregir para una próxima campaña? Lograr tal nivel de precisión en la identificación de las causas no es tarea fácil.

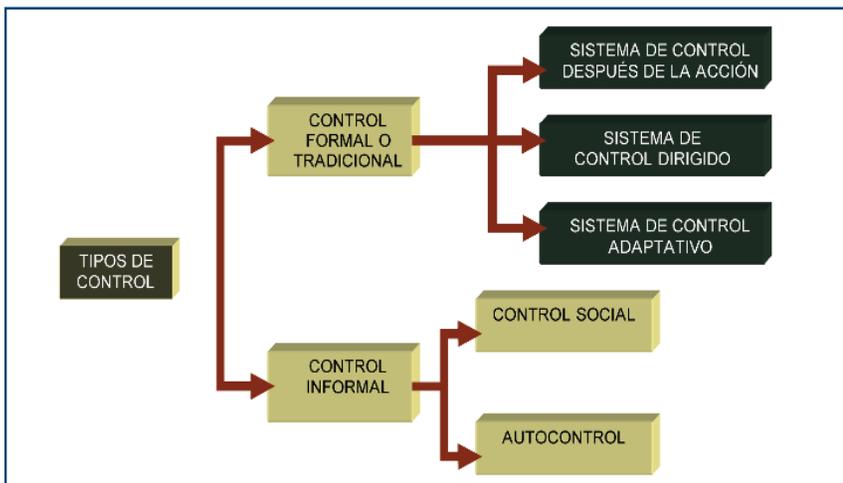
Finalmente, no se debe olvidar que las desviaciones se pueden estar produciendo por una imposibilidad para conseguir los objetivos formulados derivada, por ejemplo, de la evolución adversa del entorno. En tal caso, la acción correctiva pasará por una redefinición de los objetivos planteados.

### 3.2. Tipos de control

Para velar por el éxito en la ejecución del plan de marketing se puede acudir a dos grandes tipos de control (Figura 14.12): el control formal de la dirección o control tradicional y el control informal. El control formal es aquel que se ejecuta mediante la comparación entre los resultados establecidos y los alcanzados. Algunos de los sistemas de control tradicional más utilizados por la dirección de las empresas se pueden resumir en los tres siguientes (Assael, 1990):

- *Sistema de control después de la acción (a posteriori)*. Sólo tras la ejecución se acometen acciones encaminadas a la medición de los resultados y, llegado el caso, a la corrección de las desviaciones. Aún cuando este método puede parecer el más ineficiente de los tres que se presentan, hay que decir que a veces es una exigencia, por ejemplo, cuando se han contratado medios publicitarios para una campaña determinada.

FIGURA 14.12  
TIPOS DE CONTROL



- *Sistema de control dirigido.* Durante el período de planificación se establecen indicadores para verificar si las desviaciones están alcanzando valores importantes (por ejemplo, si están por encima del 10% de lo previsto), en consecuencia se interviene sobre las acciones antes de que las desviaciones sean preocupantes.
- *Sistema de control adaptativo.* Permite la reformulación de la estrategia programada cuando el entorno se transforma de tal forma que convierte a la estrategia seleccionada en obsoleta. Este sistema podría catalogarse más como una forma de control estratégico y proactivo, en el que la empresa reacciona tratando de incorporar en su plan los cambios sobre las expectativas que se están produciendo en el entorno.

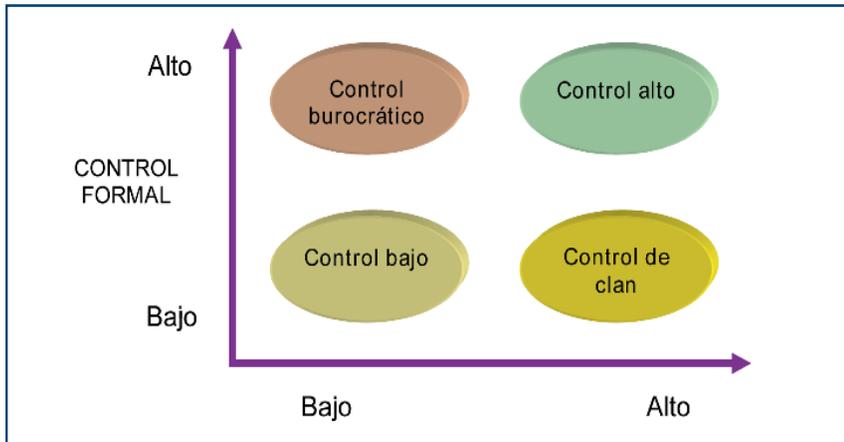
Además de utilizar el control formal, la empresa puede optar por reforzar los mecanismos informales de control acudiendo a lo que se ha dado en denominar control social, que se puede utilizar cuando los valores y objetivos del plan han sido institucionalizados en la empresa como normas de referencia. Los empleados han desarrollado una lealtad y un compromiso personal con el logro de los objetivos que, de manera informal, regula su conducta. No requiere, por tanto, de reglas escritas o medibles. La información sobre el plan y la formación para el logro de los objetivos en él propuestos puede resultar una buena inversión para reforzar el control social dentro de la empresa.

Por su parte, el autocontrol está estrechamente relacionado con la motivación personal por el logro de determinados objetivos; es decir, tiene una connotación voluntarista. No requiere de supervisión y se considera una vía prometedora de control, ya que cumple muy bien con los requisitos de flexibilidad y adaptabilidad a la situación. Además, es el que menos reacciones negativas genera.

En el trabajo de Jaworski *et al.* (1993) se propone una tipología de combinaciones de control basada en el nivel de utilización del control formal y del control informal (Figura 14.13). El denominado “control burocrático” se corresponde con lo que hemos denominado control tradicional y el “control de clan” con las modalidades informales de control. Entre las distintas variables que se consideran en el citado trabajo destaca el tamaño de la empresa y la complejidad de la estrategia para la que se diseña el sistema de control. Como era esperable, con el incremento del tamaño se observa un dominio del control formal o burocrático sobre las otras formas de control. Sorprendentemente, respecto al nivel de complejidad, cabe señalar que cuanto menos rutinaria es la correspondiente estrategia dentro de la empresa, mayor preferencia se observa por los niveles de control elevados. Es decir, si la estrategia elegida por la empresa tiene un carác-

ter excepcional en el conjunto de su gestión, más necesario resulta el diagnóstico o control de la evolución de su ejecución.

FIGURA 14.13  
TIPOLOGÍA DE COMBINACIONES DE CONTROL



Respecto a los resultados esperados de la tipología, el trabajo de Jaworski *et al.* (1993) demuestra el valor de la combinación entre el control formal y el informal. Concretamente, los mejores resultados se obtienen del denominado “control alto”, después del “control de clan”, del “control burocrático” y finalmente del “control bajo”. Los sistemas de control formales son aconsejables para obtener buenos resultados, pero no se debe olvidar que sus efectos se ven potenciados por el uso del control informal, es decir, del refuerzo de la motivación del personal, del compromiso con el trabajo, de los valores compartidos, etc.

# Capítulo 15

## Auditoría de marketing

1. Concepto de auditoría de marketing
2. Análisis del entorno
  - 2.1. Entorno económico
  - 2.2. Entorno político-legal
  - 2.3. Entorno sociodemográfico y cultural
  - 2.4. Entorno internacional
  - 2.5. Entorno ecológico
  - 2.6. Entorno tecnológico
3. Análisis del mercado
  - 3.1. Tendencias del mercado
  - 3.2. Comportamiento del comprador organizacional y del consumidor
  - 3.3. Competencia
  - 3.4. Competidor más importante
  - 3.5. Estructura de la distribución
  - 3.6. Proveedores
  - 3.7. Empresas de servicios complementarios
4. Dirección de marketing
  - 4.1. Objetivos de marketing
  - 4.2. Estrategia de marketing
  - 4.3. Planificación de marketing
5. Procesos de marketing
  - 5.1. Sistema de información de marketing
  - 5.2. Organización de las actividades de marketing
  - 5.3. Sistema de control de marketing
  - 5.4. Evaluación de resultados de las decisiones de marketing
6. Funciones de marketing
  - 6.1. Cartera de productos
  - 6.2. Nuevos productos
  - 6.3. Precios
  - 6.4. Distribución
  - 6.5. Fuerza de ventas
  - 6.6. Comunicación: publicidad y relaciones públicas
  - 6.7. Promoción de ventas
  - 6.8. Servicios de atención al cliente

En este último capítulo se presentan un conjunto de cuestiones que constituyen el *input* básico de lo que se denomina auditoría de marketing. Se pretende así proceder a una evaluación global y detallada de todas las actividades de marketing en la empresa. Aunque se ha buscado la exhaustividad en el planteamiento de las preguntas, debe tenerse presente la necesidad de que cada empresa adapte estos cuestionarios a la actividad específica que desempeña y al mercado en el que compete. Tiene este capítulo un enfoque más pragmático que académico y, por tanto, busca más la utilidad que el conocimiento.

## 1. Concepto de auditoría de marketing

Se denomina “auditoría de marketing” o *marketing audit* al análisis crítico del entorno general y del mercado –auditoría externa– y de los sistemas de dirección, procesos y funciones de marketing –auditoría interna–, realizado con objeto de determinar los aspectos que plantean problemas y las circunstancias que constituyen oportunidades, con el propósito de recomendar un conjunto de medidas correctoras que mejoren los resultados de la empresa. Un buen sistema de auditoría de marketing debe ser:

- Comprensivo de todas las actividades.
- Sistemático, esto es, que incluya una secuencia ordenada de etapas que conduzcan al diagnóstico de la situación.
- Independiente de los deseos de la propia empresa de presentar los mejores resultados.
- Periódico, lo que le confiere un carácter preventivo y no sólo paliativo.

Dado que con una auditoría de marketing se pretende alcanzar un diagnóstico completo de todo el sistema de toma de decisiones de marketing, la fase ini-

cial del proceso de planificación –la fase de análisis– se debe incluir en una acepción generosa del concepto de auditoría. La diferencia entre la planificación de marketing y la auditoría de marketing estriba básicamente en los objetivos que se persiguen: en el primer caso, elegir una estrategia de marketing para ajustar la realidad empresarial actual a la realidad deseada; en el otro, evaluar y establecer medidas correctoras en la gestión continuada de la empresa.

Las conclusiones de una auditoría se pueden presentar a modo de análisis DAFO. Esto supone proceder a concretar las respuestas a las preguntas formuladas en una serie de oportunidades y amenazas procedentes del entorno, y las fortalezas y debilidades de la propia empresa. De gran interés es que este resumen DAFO vaya acompañado de un diagnóstico sobre la importancia de cada oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad, de tal forma que las propuestas de mejora de la gestión comercial se puedan jerarquizar en función del riesgo que se asume si no se encaran correctamente las amenazas y debilidades. Es asimismo interesante conocer todos los beneficios que se esperan del buen uso de las oportunidades y fortalezas.

## 2. Análisis del entorno

### 2.1. Entorno económico

- ¿Creció la economía española durante el último periodo? ¿Qué tasa de crecimiento se obtuvo?
- ¿Cómo ha evolucionado el nivel de precios? ¿Cuál ha sido su incidencia sobre las ventas? ¿Y sobre las compras de materias primas?
- ¿Cómo se ha comportado el tipo de interés durante este periodo?
- En cuanto a la economía internacional: ¿Cuál es el crecimiento económico en los mercados donde la empresa operaba? ¿Cuál es su tasa de crecimiento?
- Y en los mercados internacionales potenciales, ¿se obtuvo un crecimiento positivo? ¿Con qué tasa de crecimiento? ¿Siguen siendo interesantes?

### 2.2. Entorno político-legal

- ¿Se aprobó alguna ley o norma que incida positiva o negativamente sobre nuestro ámbito de actuación a nivel nacional? ¿Y en el marco internacional?

- ¿Qué norma financiera o fiscal es susceptible de tener un impacto sobre la demanda de nuestros productos?
- ¿Qué nueva reglamentación puede afectar a nuestros procesos de fabricación?
- ¿Y a nuestros procesos de comercialización?
- ¿Está nuestra empresa expuesta a las críticas o a las quejas de las asociaciones de consumidores? Si es el caso, ¿de qué tipo?

### 2.3. Entorno sociodemográfico y cultural

- ¿El incremento de población debido a la inmigración tuvo algún tipo de influencia en las ventas producidas durante el periodo?
- ¿Cuáles son las tendencias demográficas que pueden afectar a la demanda de nuestros productos? ¿Cómo afecta el actual ritmo de natalidad?
- ¿Cuál es el impacto de estas tendencias en nuestras ventas?
- ¿Cuáles son los cambios socioculturales más significativos con incidencia en la demanda de nuestros productos?
- ¿Qué cambios en los compradores están modificando la demanda global del mercado? ¿Cuál es la influencia previsible de tales cambios?
- ¿Se ha producido durante este periodo un cambio en la forma de uso del producto? ¿Qué nuevas pautas sociales de uso y consumo están surgiendo?
- ¿Se ha producido durante este periodo un cambio en la actitud del consumidor frente al uso/beneficio del producto que perjudique a nuestro producto? ¿Y sobre la empresa?

### 2.4. Entorno internacional

- ¿Se está produciendo algún acercamiento político entre países que favorezca una ventaja en la producción, comercialización y distribución de nuestros productos?
- ¿En qué medida dependemos de la importación de materias primas o materias auxiliares?
- ¿Cuál es la sensibilidad económica y política de los países suministradores hacia el nuestro?

- ¿Cuáles son los cambios que pueden acaecer en los países donde estamos presentes que tengan incidencia en nuestra actividad?
- ¿Existe una clara tendencia hacia la globalización de los mercados para nuestros productos? ¿Las tendencias globalizadoras y liberalizadoras nos benefician o perjudican?

## 2.5. Entorno ecológico

- ¿Qué cambios en las normativas medio ambientales han sido beneficiosos o perjudiciales para la empresa?
- ¿Cuál es la previsión de cambio en los costes y en la disponibilidad de recursos naturales y energéticos?
- ¿Cuáles son los procedimientos que usa la empresa y que constituyen una amenaza para el entorno?
- ¿Qué procesos, materias primas y envases que utilizamos hoy constituyen una amenaza para la salud?
- ¿Nuestro sector es el objetivo de los movimientos ecologistas?
- ¿Existe conciencia ecológica en nuestra empresa?

## 2.6. Entorno tecnológico

- ¿Qué cambios tecnológicos se han producido durante el periodo y cual ha sido su aportación positiva al proceso productivo, comercial y de distribución?
- ¿Qué desarrollo tecnológico futuro puede tener más incidencia en los costes de producción?
- ¿Qué cambio tecnológico puede afectar a la demanda de nuestros productos?
- ¿Tiene la tecnología en este sector la suficiente importancia?
- ¿Cuáles son los avances tecnológicos capaces de amenazar nuestro campo de actividad?
- ¿En qué ámbitos un avance tecnológico puede afectar a nuestro mercado?
- ¿En qué plazo podría producirse ese posible avance tecnológico?

## 3. Análisis del mercado

### 3.1. Tendencias del mercado

- ¿Cuál es la evolución reciente del mercado en número de compradores, volumen de ventas en unidades físicas y monetarias y ámbito geográfico?
- ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra el mercado? ¿Para el futuro se espera crecimiento, estancamiento o declive?
- ¿Cuál es la evolución en el consumo medio por habitante, consumidor y hogar?
- ¿Existe posibilidad de ampliar el mercado actual? ¿Cómo?
- ¿A qué nivel se sitúa la tasa de saturación?
- ¿Cuál es la tasa de equipamiento de los hogares o de las empresas?
- ¿Cuál es la vida media del producto en el mercado?
- ¿Cuál es la parte de la demanda por reemplazamiento?
- ¿Existe una estructura estacional en las ventas?
- ¿Cuáles son las recientes innovaciones aportadas al producto?
- ¿Cómo se espera que evolucionen los precios medios de los productos?
- ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado?
- ¿Existen diferencias significativas entre segmentos?
- ¿Qué beneficios medios están obteniendo las empresas en este sector?
- ¿Cuáles han sido las herramientas de comunicación más utilizadas durante este período de tiempo? ¿Cuál es el nivel de intensidad publicitaria?
- ¿Cuál es instrumento básico de marketing con el que se compete actualmente? ¿Será otro en el futuro?
- ¿Se llevan a cabo en este mercado prácticas relacionadas con la responsabilidad social corporativa?

### 3.2. Comportamiento del comprador organizacional y del consumidor

- ¿Suelen las empresas disponer de información sobre el comportamiento de sus clientes? ¿Con qué frecuencia?

- ¿Cuál es el perfil sociodemográfico de los consumidores por segmentos?
- ¿Cuáles son los beneficios buscados por los consumidores en el producto?
- ¿Conocen las empresas los motivos por los que los compradores seleccionan su producto frente al de la competencia?
- ¿Cuáles son las expectativas y necesidades de los compradores en este mercado?
- ¿Cuáles son los principales usos dados al producto por los compradores?
- ¿Se conoce el momento u ocasión de consumo más característico para el que es empleado el producto?
- En las compras industriales, ¿cuál es la composición del centro de compras? ¿Quién desempeña el rol de iniciador, decisor, comprador, prescriptor y usuarios en una compra organizacional?
- En las compras de consumo, ¿quiénes son el comprador, el usuario, el decisor y el prescriptor?
- ¿Cuál es el proceso seguido en la decisión de compra? ¿Se conocen los principales determinantes de la compra? ¿Y su influencia relativa?
- ¿Se conocen los hábitos de compra de los clientes? ¿Cómo evolucionan estos hábitos?
- ¿Se conocen cuáles son las fuentes de información que consultan los clientes para informarse sobre el producto?
- ¿Existen entre los consumidores grupos de referencia o líderes de opinión?
- ¿Se considera necesario realizar actividades de formación sobre el producto destinadas a nuestros consumidores actuales y potenciales?
- ¿Cuál es la frecuencia o periodicidad de las compras?
- ¿A qué factores de marketing son más sensibles los compradores: precio, publicidad, servicios o imagen de marca?
- ¿Se conoce la actitud general del consumidor ante el producto?
- ¿Se analizan los motivos de satisfacción o insatisfacción de los clientes?
- ¿Son los clientes de naturaleza ocasional o regular?
- ¿Se conoce el nivel de lealtad a la marca?

### 3.3. Competencia

- ¿Cuál es la perspectiva económica para el sector?
- ¿Cuál es la tasa de cambio tecnológico en el sector?
- ¿Se conocen los principales competidores de la empresa, la cuota de mercado y la ventaja competitiva que detentan respecto a nuestra empresa?
- ¿Se conocen sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Cuál es el grado de concentración o atomización del mercado?
- ¿Hay grupos estratégicos? ¿Como afectan los perfiles de actuación de estos grupos a la rivalidad competitiva?
- ¿Qué posición ocupa nuestra empresa dentro del mercado nacional?
- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa respecto a los tres principales competidores en los siguientes aspectos?

	EMPRESA	COMPETIDOR		
		A	B	C
Recursos económicos				
Tecnología utilizada				
Investigación y desarrollo				
Utilización de la capacidad productiva				
Costes				
Principales puntos fuertes				
Principales puntos débiles				
Objetivos logrados				
Personal de marketing				
Precio de venta				
Amplitud de la cartera de productos				
Características y calidad del producto				
Nuevos productos				
Imagen de marca				
Presencia en el canal distribución				
Publicidad y promoción de ventas				
Retribución al personal de ventas				
Servicio al cliente				

- ¿Se tiene información sobre la estrategia de los competidores y su posible repercusión en la empresa?
- ¿Se tienen planes de contingencia ante variaciones importantes en las decisiones de los principales competidores? ¿Con qué velocidad se responde a las acciones de la competencia?

- ¿Cuál es el grado de protección sobre los productos y las marcas por parte de los competidores?
- ¿Qué posición ocupa la empresa dentro del mercado internacional?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden la entrada de nuevos competidores?
- ¿Existen barreras de salida en el sector?
- ¿Cuáles son los productos sustitutivos y qué nivel de amenazas representan?
- ¿Cuál es el grado de concentración de los proveedores y qué poder de negociación tienen?
- ¿Cuál es el grado de concentración de los clientes y distribuidores y qué poder de negociación ostentan?
- ¿Están sus competidores integrados dentro de una empresa más grande?
- ¿Su empresa tiene que competir con las marcas blancas?
- ¿Realiza su empresa actividades de *benchmarking*?
- ¿Son frecuentes las guerras de precios en su mercado?

### 3.4. Competidor más importante

- ¿Cuál es la cuota de mercado del competidor más importante?
- ¿Disfruta de alguna ventaja en costes? ¿Cuál es el origen de esa ventaja?
- ¿Cuál es su política de precios?
- ¿Cuál es su comportamiento en el mercado?
- ¿Cuál es la imagen de marca de este competidor?
- ¿Cuáles son los elementos de diferenciación de su producto?
- ¿Cuál es su disponibilidad de recursos financieros?
- ¿Cuál es la capacidad de reacción en caso de enfrentamiento directo?
- ¿Dónde se sitúan sus puntos vulnerables?
- ¿Cuáles son las acciones agresivas que podría adoptar?
- ¿En qué medida la ventaja de ese competidor puede eliminar la ventaja competitiva que posee la empresa actualmente?

### 3.5. Estructura de la distribución

- ¿Cuál es el nivel de especialización entre los distintos tipos de canales?  
¿Cuál es la contribución de cada intermediario?
- ¿La distribución es intensiva, selectiva o exclusiva?
- ¿Cuál es la cuota de mercado de cada canal de distribución? ¿Cuáles son las tendencias actuales en cada canal?
- ¿Cuáles son los segmentos de clientes cubiertos por cada canal?
- ¿Cuáles son los costes de distribución por canal?
- ¿Existe un buen clima de relaciones entre los miembros del canal? ¿Cuáles son las principales causas y la frecuencia de los conflictos en el canal?
- ¿Existen flujos de información suficientes entre los miembros del canal?
- ¿Cuál es el nivel de servicio deseado por los miembros del canal? ¿Y el nivel de servicios ofrecido?
- ¿Cuál es el tamaño medio del lote de compra por canal?
- ¿Está bien delimitada la responsabilidad legal de los miembros del canal?
- ¿Suelen someter los distribuidores a las empresas productoras a algún tipo de condición contractual que les obliguen a la elaboración de marcas blancas?
- ¿Qué porcentaje de venta representan las marcas del distribuidor en el mercado?
- ¿Cuál es el nivel de compatibilidad entre los objetivos y estrategias de las empresas productoras y el de las distribuidoras?
- ¿Se efectúa un examen conjunto sobre las necesidades emergentes de los compradores por parte de proveedores y distribuidores?
- ¿Existen sistemas de marketing vertical?
- ¿Qué perspectivas ofrece el marketing directo en este ámbito?

### 3.6. Proveedores

- ¿Cuál es el grado de disponibilidad actual de los principales suministros utilizados en la producción?
- ¿Cuáles son las tendencias en los sistemas de venta de los proveedores?

- ¿Cómo evoluciona el poder de negociación de los proveedores?
- ¿Cuántos proveedores importantes hay en el mercado? ¿Cuál es su tamaño medio? ¿Es posible una integración vertical?
- ¿Existe satisfacción en el mercado con el conjunto de proveedores?
- ¿Cómo entran en contacto normalmente la empresa y el proveedor?
- ¿Cuál es la frecuencia y el volumen de los pedidos?
- ¿Existe algún problema de abastecimiento?
- ¿Cómo son las condiciones de crédito y financiación usadas en nuestro mercado?
- ¿Se sigue un proceso de selección de proveedores estandarizado?
- ¿Interviene algún tipo de intermediario en la compra? ¿Si es el caso, de qué tipo?

### 3.7. Empresas de servicios complementarios

- ¿Cuál es el coste, disponibilidad y eficiencia de los servicios de transporte?
- ¿Y de los servicios de almacenamiento?
- ¿Y de los servicios financieros y empresas aseguradoras?
- ¿Cuál es el nivel de coste, disponibilidad y eficiencia de las empresas de investigación de mercados?
- ¿Y de las agencias de publicidad y medios de comunicación?
- ¿Mantiene la empresa contactos periódicos con estas empresas con el ánimo de consolidar unas relaciones estables?
- ¿Cómo de importantes son cada uno de estos servicios complementarios?
- ¿Sería conveniente la externalización de algunos de ellos?

## 4. Dirección de marketing

### 4.1. Objetivos de marketing

- ¿Cuál es el propósito estratégico de la empresa?
- ¿Se han definido claramente los objetivos de la empresa? ¿Y los objetivos del área de marketing?

- ¿Se fijan periódicamente objetivos sobre líneas de productos, productos, segmentos de mercado, canales de distribución, áreas geográficas, vendedores y tipo de cliente?
- Dichos objetivos, ¿están cuantificados y programados formalmente?
- ¿Es posible alcanzar los resultados fijados?
- ¿En qué dimensiones de los resultados deben centrarse las unidades de negocio y los empleados en su trabajo?
- ¿Son conocidos los objetivos por los empleados?

## 4.2. Estrategia de marketing

- ¿Están clara y formalmente fijadas las estrategias de marketing que van a permitir el logro de los objetivos fijados?
- ¿Se están aprovechando todas las oportunidades estratégicas que se presentan? ¿Existen opciones desaprovechadas?
- ¿La asignación de recursos financieros se ajusta a las estrategias seleccionadas? ¿Se puede mejorar tal asignación?
- ¿Qué competencias, conocimientos y recursos pueden ser compartidos entre diferentes estrategias?
- ¿En la selección y diseño de las estrategias de marketing participan todos los departamentos y personas involucradas?
- ¿Cuáles son los negocios básicos en los que trabaja la empresa? ¿En qué otro tipo de negocios podría fácilmente introducirse la empresa?
- ¿Cuál es la necesidad básica que trata de atender la empresa entre los compradores?

## 4.3. Planificación de marketing

- ¿Están bien concebidos y son efectivos los sistemas de planificación de la empresa?
- ¿Tiene la empresa plan estratégico? ¿Y PEM? ¿Y PAM?
- ¿Cuál es la aportación que hacen otros departamentos a la confección del PEM?
- ¿Está bien coordinado el PEM con el plan estratégico corporativo?

- ¿El PEM prevé una adecuada coordinación entre todas las actividades de marketing?
- ¿Cuál es el formato del PEM? ¿Es un documento disponible por todos los empleados de la empresa? ¿Está *online*?
- ¿Cuántas personas y recursos se dedican a la planificación de marketing? ¿Son suficientes?
- ¿Existe un buen sistema de indicadores con los que evaluar el grado de cumplimiento del plan?
- ¿Con cuánta periodicidad y con qué grado de formalización se revisa el grado de cumplimiento del plan?
- ¿La asignación presupuestaria es la adecuada para alcanzar los objetivos fijados?
- ¿Cómo se establece esta asignación presupuestaria? ¿Es una cantidad constante? ¿Es proporcional a las ventas del período anterior o a las previstas para el siguiente?
- ¿El sistema de presupuestación premia (o penaliza, en su caso) al que cumple los objetivos?
- ¿Está prevista la revisión del PEM? ¿Con qué periodicidad?

## 5. Procesos de marketing

### 5.1. Sistema de información de marketing

- ¿La empresa recoge periódicamente información (costumbres, hábitos de compra, rasgos sociodemográficos, beneficios buscados, razones para la elección de nuestros productos, grado de satisfacción, nivel de quejas...) sobre las principales variables que inciden en el comportamiento del consumidor?
- ¿La empresa recoge periódicamente información sobre la competencia? (evolución de los precios, niveles de calidad de sus productos, sistemas de distribución, inversiones en comunicación, ventas por segmentos...)
- ¿Se realizan investigaciones de mercado periódicas? ¿Y para decisiones puntuales?
- ¿Se distribuye correctamente la información recogida sobre el consumidor y sobre la competencia en el conjunto de la empresa?
- ¿Se analiza correctamente en tiempo y forma esta información?

- ¿Cuántas personas en la empresa están encargadas de analizar la información, realizar informes y diseminarla entre los potenciales usuarios?
- ¿Se utiliza por parte de los decisores de la empresa?
- ¿El sistema de recogida, análisis y distribución de información comercial es actualizado periódicamente para adaptarse a las nuevas tecnologías?
- ¿Considera que el software informático para el tratamiento de los datos comerciales que maneja la empresa es el adecuado?
- ¿Emplea la compañía los mejores métodos de estimación del mercado potencial y de las ventas previstas?
- ¿Dispone de medidas de seguridad ante accesos indeseados a las BBDD?
- ¿Se cumple con la Ley de Protección de Datos?
- ¿Dispone de algún sistema de copia de seguridad de los datos?
- ¿Cuales considera que son las principales debilidades del sistema de información de marketing disponible por su empresa? ¿Estaría la empresa dispuesta a invertir recursos para mejorarlo?
- Evalúe la cantidad y la calidad de las principales fuentes de información utilizadas por la empresa en el ámbito comercial. ¿Son suficientes? ¿Son mejorables?
- ¿Los vendedores y otros empleados en contacto con los clientes son utilizados como agentes de información?
- ¿El sistema de inteligencia de la empresa está orientado a la medición de los resultados de las acciones comerciales?

## 5.2. Organización de las actividades de marketing

- ¿Las actividades de marketing están adecuadamente estructuradas por funciones, productos y mercados? ¿Estas actividades están bien coordinadas?
- ¿La estructura organizativa del departamento de marketing es la adecuada para la ejecución de las estrategias?
- ¿Tiene el responsable de marketing autoridad y responsabilidad suficiente sobre todas las actividades que afectan a su departamento?
- ¿Existe la figura del director de producto? ¿Funciona correctamente?
- ¿Hay una buena comunicación dentro del departamento de marketing? ¿El director escucha y tiene en cuenta la información proporcionada por sus empleados?

- ¿Los trabajadores del departamento de marketing necesitan más supervisión?
- ¿La empresa se esfuerza en que todos los posibles empleados tengan contacto con los clientes?
- ¿Cuál es la importancia del departamento de marketing en el conjunto de la empresa?
- ¿En los últimos años la orientación al mercado de la empresa ha sido comprendida, aceptada e implementada en todos los departamentos de la empresa?
- ¿Qué tipo de relación existe entre los diferentes departamentos de la empresa? ¿Es básicamente formal o informal?
- ¿Existen buenos cauces de comunicación y colaboración entre departamentos?
- ¿El nivel de comunicación existente es el adecuado? ¿Los directores de los departamentos se reúnen periódicamente? ¿Intercambian suficiente información?
- ¿Los conflictos entre los departamentos son frecuentes? ¿Qué tipo de esfuerzo se hace para solucionarlos?

### 5.3. Sistema de control de marketing

- ¿Es adecuada la calidad de los instrumentos de control de marketing? ¿Son mecanismos suficientes para medir los resultados de las decisiones de marketing?
- ¿Se examina periódicamente el grado de ajuste a los presupuestos? ¿Se analizan detenidamente el nivel de las desviaciones y las causas?
- ¿Se generan periódicamente informes de seguimiento sobre las variables de marketing?

	Inversión	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Desviaciones
Productos nuevos				
Publicidad y promoción de ventas				
Canales de distribución				
Fuerza de ventas				
Servicios ofrecidos				
Nuevos mercados atendidos				
Otras...				

- ¿Hay mecanismos para tomar decisiones por excepción?
- ¿Se contempla la cancelación, por ejemplo, de campañas de marketing que estén resultando poco exitosas, aun a pesar de haber invertido ya abundantes recursos?
- ¿Quién genera la información que se utiliza en el proceso de control?
- ¿Quién tiene acceso a la información?
- ¿Se dispone de información histórica?
- ¿Qué aspectos pueden ser mejorados en el sistema de control?

## 5.4. Evaluación de resultados de las decisiones de marketing

- ¿Cómo son los resultados de la empresa con relación a sus competidores (ventas, cuota de mercado, rentabilidad, innovación...)?
- ¿Se pueden conocer las causas fundamentales de las diferencias encontradas?
- ¿Se mide periódicamente la productividad de la empresa? ¿Qué ratios se utilizan? ¿Con quién se compara la productividad (conjunto del mercado, competidor prioritario, objetivos de la empresa...)?
- En caso de que la tendencia de la productividad sea negativa, ¿se realizan las correcciones necesarias para corregir tal tendencia?
- ¿Se dispone de estimaciones sobre la rentabilidad de mercados próximos a los actuales de la empresa?
- ¿Existen posibilidades de reducción de costes en las actividades comerciales de la empresa? ¿En cuáles?
- ¿Existen posibilidades de incrementar los beneficios de la empresa mejorando la eficiencia de las acciones de marketing?
- ¿Se emplean técnicas para conocer el impacto sobre los resultados a largo plazo de las acciones de marketing?

- ¿Cuál es la evolución de los ratios financieros tradicionales (eficiencia, rentabilidad, etc.) para entender los resultados de su empresa?<sup>1</sup>

## 6. Funciones de marketing

### 6.1. Cartera de productos

- ¿Cuál ha sido la evolución general de cada producto/línea según el siguiente cuadro?

<sup>1</sup> Ratios de rentabilidad o eficiencia: existen una amplia variedad de ratios financieros, como los de endeudamiento (que miden los niveles de deuda de la empresa) o de liquidez (que miden cuan fácilmente la empresa puede apoyarse sobre su tesorería, etc. Los de una mayor utilidad en marketing son los de rentabilidad, que sirven para juzgar cuan eficiente es la empresa en el uso de sus activos; y los ratios de valor de mercado y de eficiencia. Los ratios financieros apenas proporcionan respuestas definitivas, por lo que hay que comparar los ratios con otros en períodos anteriores, con los ratios de otras empresas y con otra información relevante de otras fuentes, de ahí su inclusión en este apartado. Estos ratios ayudan a suscitar interesantes preguntas y orientan sobre su posible resolución, y deben ser incluidos y analizados dentro de la auditoría de marketing de una empresa. Es decir, estos ratios ayudan a interpretar y complementan la información procedente de otras fuentes, ya que puede darse el caso de una empresa con un alto nivel de beneficios, pero que: a) haya optado por una estrategia de diferenciación (con un elevado margen por venta), b) que haya optado por un precio bajo (con un escaso margen por venta pero alta rotación); c) o pertenece a un grupo con un alto grado de integración vertical. Los niveles de seguridad para seguir obteniendo estos resultados en el futuro son totalmente distintos y dependerán de la correcta elección de la estrategia de marketing. Entre los más significativos presentamos los ratios del cuadro adjunto:

TÍTULO	RATIO	EXPLICACIÓN
Ventas sobre Activos Totales	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Activos}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}}$	Intensidad con que los activos de la empresa se están utilizando
Margen de Beneficio Neto	$B = \frac{\text{BAIL} - \text{Impuestos}}{\text{Ventas}}$	Proporción de las ventas que termina siendo beneficio
Rotación de Existencias	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Existencias}}$	Tasa a la que las empresas rotan sus existencias
Rotación de Inmovilizado	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$	Número de veces que se ha vendido el equivalente al inmovilizado (A.F.)
Período Medio de Cobro	$\frac{\text{Saldo de Cuentas a cobrar}}{\text{Ventas diarias}}$	Velocidad media con la que los clientes pagan sus facturas
Rentabilidad de los Activos Totales	$\frac{\text{BAIL} - \text{Impuestos}}{\text{Activos totales}}$	Normalmente se mide con los beneficios antes de intereses pero después de impuestos
Rentabilidad económica	$\frac{\text{BAIL}}{\text{Activos fijos netos}}$	La rentabilidad sobre el total de la inversión
Ratio de Eficiencia	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Activos}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}}$	Eficiencia = A x B
Rotación de los Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	Mide la productividad de las ventas
Rotación del Activo Total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activo}}$	Expresa el grado de utilización de todos los activos de la empresa

Aspecto a estudiar	Línea 1/Producto 1	Línea 2/Producto 2	Línea 3/Producto 3
Volumen de ventas total en €			
Volumen de ventas total en unidades			
Objetivo de ventas			
Diferencias obtenidas			
Objetivos de beneficio/margen			
Diferencias obtenidas			
Cuota de mercado			
Cuota de ventas sobre las ventas de la empresa			
Grado de competencia actual			
Grado de competencia futura			
Tasa/Nº de clientes nuevos			
Tasa/Nº de clientes satisfechos			
Principal fortaleza			
Principal debilidad			

- ¿Tienen una adecuada imagen de marca los productos de la empresa?
- ¿Es amplio el surtido de producto? ¿Cuál es su posicionamiento respecto a la calidad?
- ¿Cuáles han sido las últimas modificaciones introducidas en los productos?
- ¿Qué tipo de cliente compra cada producto?
- ¿Debe expandirse alguna línea de productos?
- ¿Se debe eliminar alguna referencia de las líneas de producto?
- ¿Existe un equilibrio entre productos nuevos y antiguos en la cartera?
- ¿Son adecuados los controles de calidad?
- ¿Evalúe el posicionamiento de la marca en el mercado? ¿Qué mejoras podrían introducirse?
- ¿Cuál es la fidelidad de los clientes hacia la(s) marca(s) de la empresa?

## 6.2. Nuevos productos

- ¿Cuál es el nivel de importancia de la innovación en la empresa?
- ¿Qué actuaciones están bien orientadas a promover una cultura de innovación en la empresa? ¿Cuáles hay que corregir? ¿Cómo podrían aprovechar-

se nuevas oportunidades de innovación en los productos y en los procesos de la empresa?

- ¿La empresa está bien organizada para acometer el desarrollo de nuevos productos?  
¿Existe un sistema formalizado de recogida de ideas sobre nuevos productos?
- ¿Se realizan las investigaciones y tests sobre los consumidores necesarios para conocer sus necesidades y preferencias?
- ¿Se analiza la rentabilidad de las inversiones en nuevos productos?
- ¿Cómo es nuestra política de innovación frente a la de los competidores?  
¿Se sabe cuánto invierten los competidores en I+D?
- ¿Se hace un seguimiento detallado de cada nuevo lanzamiento al mercado?
- ¿Se consiguen los objetivos estratégicos y tácticos con los nuevos productos?

### 6.3. Precios

- ¿Cuáles son los objetivos de la política de precios?
- ¿Qué estrategias de precios se siguen? ¿Son las correctas? ¿Está previsto algún cambio?
- ¿Qué criterios (coste, demanda, competencia) se utilizan para la fijación de precios?
- ¿Percibe el consumidor un adecuado ajuste entre el precio y la calidad?
- ¿Se conoce la elasticidad de la demanda al precio?
- ¿En qué medida son compatibles las políticas de precios con los requerimientos de los distribuidores?
- ¿Quiénes son los responsables de definir y determinar la política de precios? ¿Está involucrado el departamento de marketing? ¿Hasta qué punto?
- ¿Se vende el mismo producto/línea a precios diferentes según las características de los mercados atendidos? ¿Se evalúan adecuadamente los posibles conflictos de esta política? ¿Hay mecanismos para corregir los problemas que surjan?
- ¿Se evalúan adecuadamente los requerimientos de los distribuidores, los prescriptores, y otros posibles elementos que influyen en el proceso de venta, a la hora de fijar el precio?

- ¿Cuál es el nivel de uso de los precios promocionales? ¿En qué medida se usan para apoyar la venta de un determinado producto, en un mercado específico o en un momento del tiempo concreto?
- ¿Es el consumidor-comprador suficientemente conocedor de las diferencias de precios? ¿Percibe correctamente los cambios de precios?

## 6.4. Distribución

- ¿En qué medida los principales atributos de nuestro producto en el proceso de distribución (precio unitario, estacionalidad de sus ventas, rotación, empaquetado, tamaño, necesidad de conservación, transporte especial, complejidad en el manejo y/o instalación, necesidad de servicio postventa, imagen del producto, importancia del mismo en el negocio del distribuidor, etc.) son adecuadamente valorados por los intermediarios actuales?
- ¿Qué estrategia de distribución sigue la empresa de forma más eficaz: la de presión (*push*) o la de atracción (*pull*)? ¿Se podrían mejorar, en su caso?
- ¿Cuál es el número de intermediarios que configuran el canal?
- ¿De qué tipo son los distribuidores de nuestros productos?
- ¿Debe considerar la empresa un cambio en sus canales de distribución?
- ¿Cuál es el reparto de las ventas por cada tipo de distribuidor?
- ¿Cuál es la tasa de crecimiento de las ventas por cada distribuidor?
- ¿Cuál es el nivel de concentración geográfica de cada distribuidor?
- ¿Qué motivos tiene el distribuidor para contar con nuestra marca?
- ¿Qué medidas podemos adoptar en caso de que un distribuidor importante elimine nuestro producto de su catálogo?
- ¿Cuáles son los cambios tecnológicos susceptibles de afectar a la distribución de nuestros productos?
- ¿Cuáles son los objetivos y estrategias que seguimos frente a los distribuidores?
- ¿Existe una presencia y un nivel de servicio adecuado en el mercado?
- ¿Cuál es el nivel de efectividad de nuestros distribuidores?
- ¿Están adecuadamente coordinadas en el canal todas las funciones comerciales?

## 6.5. Fuerza de ventas

- ¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas de la empresa?
- ¿Son un número suficiente para cumplir con sus objetivos?
- ¿Está bien organizada de acuerdo con su especialización?
- ¿Están suficientemente formados?
- ¿Son adecuados tanto el nivel como la estructura de los incentivos para motivar a los vendedores?
- ¿Existen procedimientos adecuados para valorar su trabajo? ¿Funcionan adecuadamente?
- ¿Cuál es el nivel de competencia de nuestro equipo de ventas en relación con los de los competidores?
- ¿Cuál es el nivel de coordinación entre el departamento de ventas y el de marketing? ¿Podría mejorarse?

## 6.6. Comunicación: publicidad y relaciones públicas

- ¿Cuál es la evolución de las inversiones en publicidad?
- ¿Cómo se determina el presupuesto de publicidad?
- ¿Cuál es el plan de medios? ¿Las decisiones de alcance y frecuencia son las correctas?
- ¿Se escogen correctamente los medios? ¿El mensaje transmitido es el adecuado? ¿La publicidad usada es creativa?
- ¿Cuáles son los objetivos publicitarios de la organización?
- ¿Los temas publicitarios adoptados son los adecuados?
- ¿Es creativa nuestra publicidad?
- ¿Qué piensan los clientes y grupos de interés sobre nuestra publicidad?
- ¿Cuál es la eficacia comunicativa de la publicidad?
- ¿Cuál ha sido su eficacia sobre las ventas y la cuota?
- ¿Cómo valora la dirección general las actividades publicitarias? ¿Se tiene una actitud positiva hacia ellas o bien se consideran sólo un gasto necesario?
- ¿Cuál es el grado de importancia de la marca en las campañas de publicidad? ¿Hay continuidad en las campañas de comunicación corporativa?

- ¿Cuál es el nivel de relación con los principales elementos externos con los que trabaja la empresa: agencia de publicidad, medios de comunicación, etc.?
- ¿En caso de utilizar las ferias comerciales, qué elementos básicos de comunicación se utilizan en ellas? ¿Se planifican adecuadamente los objetivos de marketing en un certamen ferial?
- ¿La comunicación interna es adecuada?
- ¿Se cumplen los objetivos de relaciones públicas (RR.PP.) previstos? ¿Es competente y creativo el personal de relaciones públicas?
- ¿Se conocen las actividades de comunicación comercial de la competencia?

## 6.7. Promoción de ventas

- ¿Es adecuado el presupuesto de promoción de ventas?
- ¿Se emplean de forma eficiente las herramientas de promoción de ventas?
- ¿Cuáles son los instrumentos de promoción de ventas más rentables para la empresa? ¿Cuáles son los más creativos frente a la competencia?
- ¿Los destinatarios de las promociones de ventas están satisfechos?
- ¿Se utilizan las promociones durante cortos espacios de tiempo o bien se mantienen durante largos períodos de tiempo?
- ¿Se conoce en qué momento un incremento de las actividades promocionales pueden perjudicar el capital de marca del producto y de la empresa?

## 6.8. Servicios de atención al cliente

- ¿La empresa acostumbra a cumplir los plazos de entrega? ¿Se está reduciendo el tiempo?
- ¿Existen quejas de los compradores? ¿Cómo se gestionan?
- ¿Conoce la empresa los aspectos que más satisfacen a los clientes y hace un seguimiento periódico de ellos?
- ¿Están definidos los protocolos que deben seguir los empleados en contacto con los clientes?

- ¿Cuál es el porcentaje de clientes satisfechos?
- ¿Cuáles de ellos son leales a la empresa?
- ¿Se han medido y evaluado los principales servicios de atención al cliente de la competencia? ¿Hay posibilidad de aprendizaje de ellos?
- ¿El área, sección o departamento de la gestión del servicio al cliente tiene autoridad y presupuesto suficiente para cumplir sus objetivos?
- ¿Se analizan los niveles de satisfacción post-compra de los clientes? ¿Se cumplen todas las garantías prometidas?
- ¿Qué medidas podrían implantarse en la empresa para mejorar la calidad del servicio prestado al cliente?
- ¿Se pueden cuantificar económicamente el nivel de repercusión en los beneficios y/o crecimientos en las ventas del número de clientes bien atendidos?

**Casos**

# Starbucks: un café único y más caro, por supuesto

JOSÉ LUIS MUNUERA ALEMÁN  
(Universidad de Murcia)

ANA ISABEL RODRÍGUEZ ESCUDERO  
(Universidad de Valladolid)

1. Origen y consolidación de Starbucks Corporation
  - 1.1. Historia de Starbucks
  - 1.2. Starbucks en España
2. Análisis del mercado del café
  - 2.1. Producción y consumo mundial de café
  - 2.2. Principales competidores internacionales
3. Movimientos estratégicos de Starbucks
  - 3.1. Configuración del servicio Starbucks
  - 3.2. Expansión de los establecimientos de la cadena
  - 3.3. Expansión de la oferta de productos en los establecimientos
  - 3.4. Expansión hacia otros negocios
  - 3.5. Otras acciones

Guía de trabajo

## 1. Origen y consolidación de Starbucks Corporation

### 1.1. Historia de Starbucks

La historia de las cafeterías Starbucks comienza en 1971 con la apertura de un establecimiento en Seattle, ciudad lluviosa del estado de Washington. Su denominación procede del libro de Henri Melville «Moby Dick», concretamente es el nombre del primer oficial de la nave del capitán Ahab. El actual propietario,

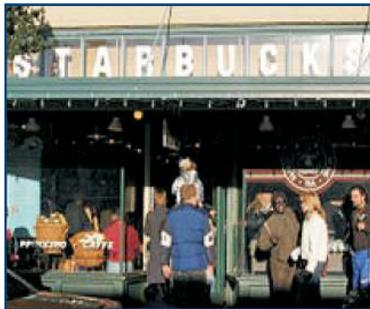
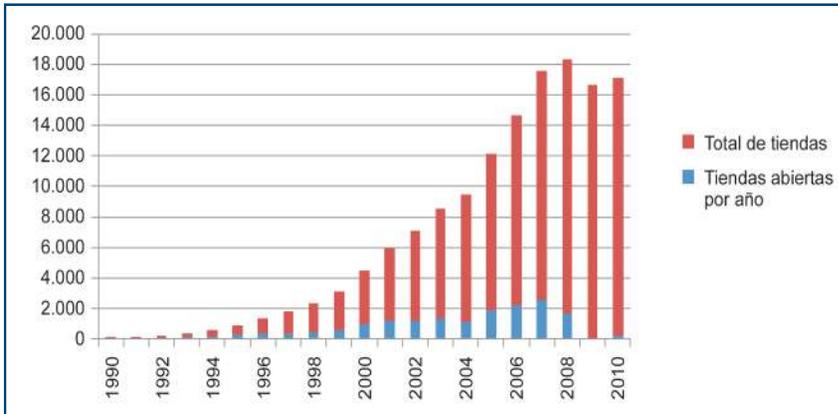


Imagen del primer establecimiento de Starbucks.

Howard Schultz, se incorpora a la compañía en 1982 convencido del atractivo del estilo italiano y de los *espresso*. Tras un crecimiento de varios años en el mercado americano, en 1996 Starbucks abre su primer establecimiento en Tokio y, a partir de aquí, se expande por todo el mundo. En el año 2010 cuenta con más de 16.000 cafeterías en el conjunto de países en los que opera (Figura 1) y en 2011 tiene previsto

abrir aproximadamente 500 nuevos establecimientos, 100 en Estados Unidos y 400 en el resto del mundo. Esta cadena de cafeterías se ha convertido ya en la tercera firma del sector de la restauración en Estados Unidos con mayor número de ingresos, por detrás de McDonald's y Subway.

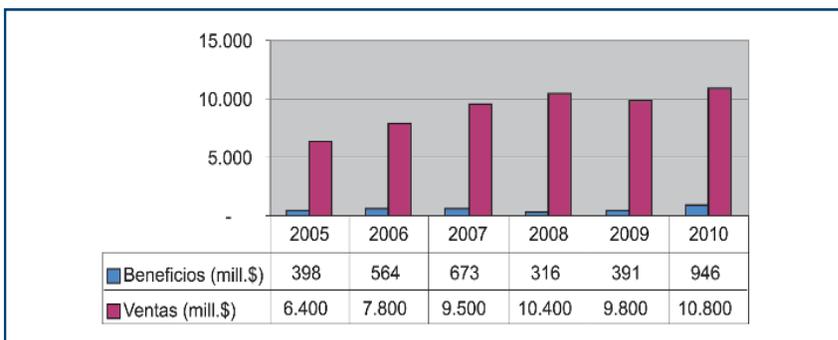
FIGURA 1  
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CAFETERÍAS STARBUCKS



Fuente: Elaboración a partir de [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com).

Al igual que el número de establecimientos, las ventas y beneficios de Starbucks han ido creciendo con el tiempo (Figura 2). Por ejemplo, en 2010 la cifra de beneficios alcanzó un valor de 945,6 mill. \$. En los resultados del primer semestre fiscal de 2011 se observa incluso una mejora respecto al período anterior (concretamente 608,1 mill. \$ frente a los 458,8 mill. \$ en 2010).

FIGURA 2  
VENTAS Y BENEFICIOS DE STARBUCKS (2005-2010)



Fuente: Elaboración a partir de [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com).

No obstante, como se desprende de los datos de 2008 y 2009 (Figuras 1 y 2) la cadena se ha visto claramente afectada por la crisis. Con precios que rondan en EE.UU. los 4\$ por un *cappuccino*, muchos clientes optaron por tomarse el café en casa. La situación que vivió la obligó a cerrar más de 600 establecimientos durante 2008 y cerca de 300 en 2009, y a recortar cerca de 18.700 puestos de trabajo. Además, afectó al precio de cotización de las acciones de la empresa que alcanzaron su nivel mínimo en octubre de 2008. Con todo, desde ese momento presenta una importante recuperación.

Starbucks fundamenta su liderazgo en la degustación de un café de excelente calidad, en un ambiente cómodo y agradable y en el servicio de un equipo experto que lo ha convertido en la denominada «Experiencia Starbucks». Lo que Starbucks ha tratado de crear ha sido un lugar, a medio camino entre el trabajo y el hogar, donde el cliente se sienta cómodo, tanto si toma un café como si lee un libro. Para ello, todos los Starbucks son parecidos y los empleados tienen como misión primaria hacer que la gente se sienta a gusto. Starbucks da gran importancia a la decoración y al ambiente de sus locales. En ellos no hay ruido de tazas, ni gritos, ni humos de cigarrillos. Uno puede sentarse el tiempo que quiera en cómodos sofás para conversar, leer o navegar por Internet con el ordenador portátil gracias a la conexión inalámbrica que ofrece, un servicio que atrae a los más jóvenes. Recientemente, los autores del caso han podido disfrutar de conexión *wifi* en el único lugar posible en el aeropuerto de una de las ciudades más populosas del mundo: México D.F. Los fieles a la marca elogian también la limpieza y la amabilidad en el servicio. Entre sus clientes hay muchas mujeres, que parecen sentirse más cómodas que en un establecimiento tradicional.

## 1.2. Starbucks en España

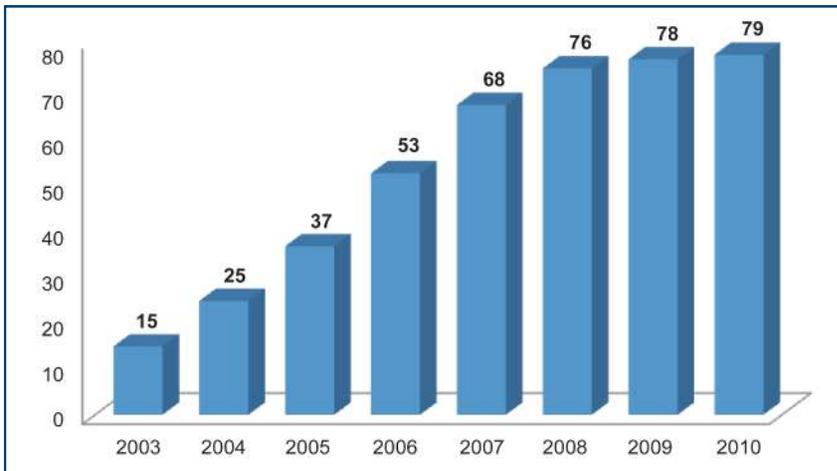
En octubre de 2001 Starbucks anunció su llegada a España mediante la creación de una *joint venture* con el Grupo Vips. En abril de 2002 Starbucks abrió sus dos primeros establecimientos en Madrid y, sólo dos meses después, se inauguraron en Barcelona otros dos locales. Desde entonces ha conocido una importante expansión. Tal es así que en 2010 tenía más de 75 locales distribuidos entre Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia (Figura 3). Según Álvaro Salafranca, Consejero Delegado de la empresa en España, aunque de momento la compañía está centrada en estas cuatro ciudades, quiere tomar posiciones en otras ciudades españolas, pero de una manera segura.

Como ya hemos señalado, el Grupo Vips es el socio de la *joint venture* –Sigla S.A.– creada con Starbucks Coffee International. La relación entre ambos

socios ha sido tan fructífera (uno pone el conocimiento del mercado local y el otro el concepto de negocio) que ambas han repetido experiencia en Francia, mercado en el que han abierto juntas unos 40 establecimientos.

El acuerdo formal establecido entre ambos socios contempla que el Grupo Vips tome en 2010 las riendas al 100% del negocio, es decir, se convierta en el socio licenciataria de la marca con plenos derechos y poderes para operar en exclusiva en España y Portugal, mientras que Starbucks Coffee asuma, a través de sus subsidiarias, el 100% del control operativo del negocio en Francia. De este modo, el mercado francés se convierte en un negocio operado íntegramente por esta compañía. Antes de la entrada en vigor de este acuerdo, Starbucks y Grupo Vips poseían cada una el 50% de las acciones en los tres países: Francia, España y Portugal. El objetivo es que ambas compañías optimicen la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio de sus respectivos mercados mientras trabajan en el desarrollo de la marca a nivel local.

FIGURA 3  
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS STARBUCKS EN ESPAÑA



Fuente: Elaboración a partir de [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com)

## 2. Análisis del mercado del café

### 2.1. Producción y consumo mundial de café

Aunque la producción de café esté concentrada en unos pocos países, hay muchos lugares del mundo donde es posible cultivarlo pues, aunque requiere

mucho trabajo, no exige gran destreza. Por eso es difícil que un país en particular tenga el poder suficiente para controlar el precio del mercado. Incluso cuando los principales productores han actuado al unísono, no han conseguido su propósito. Así, el intento de crear un cártel (la Asociación de Países Productores de Café) que podría haber controlado los dos tercios de la producción mundial de café fracasó y hubo de disolverse. Cada vez que el cártel lograba aumentar los precios, nuevos agricultores, en otros países, encontraban atractivo cultivar café. Un ejemplo es el caso de Vietnam, lugar en el que hace unos años apenas se cultivaba café y hoy día es el segundo productor mundial detrás de Brasil, que ostenta claramente el liderazgo (Cuadro 1).

Según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), Brasil es uno de los pocos mercados que podría influir en el precio del café, dado que su producción representa el 36% de la producción mundial y es un café muy demandado en Europa, EE.UU. y Japón. Además, un grupo de exportadores brasileños tienen en marcha proyectos de integración vertical hacia adelante. Por ejemplo, están interesados en abrir una cadena de tiendas de café en China, imitando a Starbucks.

CUADRO 1  
PRODUCCIÓN DE CAFÉ (miles de sacos de 60 Kg)

Años	Brasil	Vietnam	Colombia	Total mundial
2005	32.944	13.842	12.564	111.318
2006	42.512	19.430	12.541	128.852
2007	36.070	16.467	12.504	120.031
2008	45.992	18.500	8.664	128.424
2009	39.470	18.200	8.098	123.216
2010	48.095	18.500	9.200	133.308

Fuente: Elaboración a partir de los datos proporcionados por la OIC (Organización Internacional de Café).

Respecto al consumo de café en los tres últimos años, se calcula que fue de 134 millones de sacos en 2010, frente a 131,3 millones en 2009, lo que representa un aumento del 2,4%. Los países exportadores consumen el 30% de la producción mundial, frente al 70% restante que corresponde al consumo de los países importadores. Los principales importadores son la Unión Europea, EE.UU. y Japón, territorios a los que les siguen en importancia los países de la Federación Rusa y Canadá (Cuadro 2). El vigor del consumo mundial es un factor determinante del mantenimiento del equilibrio entre la oferta y la demanda.

CUADRO 2  
**CONSUMO DE CAFÉ (miles de sacos de 60 Kg)**

Año	Consumo mundial	Consumo países exportadores	Consumo países importadores	Principales mercados de consumo		
				Unión Europea	EE.UU.	Japón
2008	132.646	37.799	94.848	39.782	21.652	6.881
2009	131.278	38.985	92.293	38.620	21.434	6.964
2010	134.011	40.428	93.584	40.740	21.784	7.264

Fuente: Elaboración a partir de los datos proporcionados por la OIC.

La cultura del café está ampliamente establecida en España. Según datos de la Federación Española de Café, un 72% de la población lo consume habitualmente. Su consumo equivale a 24.625 millones de tazas al año o, lo que es lo mismo, a 610 tazas por habitante al año. El 56% de tal consumo procede de los hogares y el 44% de la hostelería.

En el hogar, la mayor parte de los consumidores optan por el café molido y el café soluble, mientras que en la hostelería predomina el consumo de café en grano. Los momentos de mayor consumo de café en el hogar son el desayuno y la comida, mientras que fuera del hogar predomina el café de media mañana, seguido por el de media tarde. La forma de consumo preferida es «con leche» (56% de la población), especialmente cuando se toma en el hogar. En hostelería, el 75% de los consumidores se decanta por el café *espresso*.

Por otro lado, las propiedades del café son cada vez más aceptadas por todos los profesionales, al menos en dosis moderadas. Así, el café puede ayudar a prevenir algunas enfermedades y contribuir a mantener en forma la memoria y acrecentar el rendimiento. Un par de tazas de café al día ayudan a mantener la concentración y la agilidad mental (Archives of Internal Medicine, vol. 166, p. 1990). Al parecer, el consumo moderado de esta infusión es «recomendable para la salud» y puede prevenir enfermedades neurodegenerativas, ayudar como protector frente a la diabetes tipo 2, retrasar el desarrollo del mal de Parkinson y reducir el riesgo de padecer Alzheimer. Por otra parte, el café contiene cuatro veces más componentes beneficiosos para la salud que otras bebidas de origen natural, por la gran cantidad de antioxidantes que pueden influir en el retraso del proceso de envejecimiento.

## 2.2. Principales competidores internacionales

### Costa Coffee

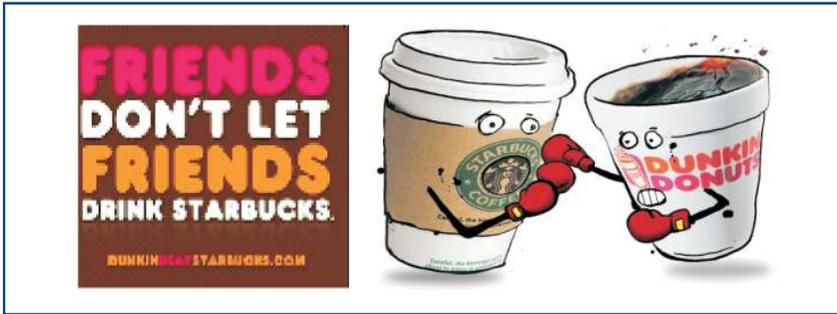
Es la empresa líder del sector del café en el Reino Unido y la segunda más grande del mundo, detrás de Starbucks. Fue fundada en 1971 y desde entonces ha crecido hasta alcanzar un número de establecimientos de 1.617 (en enero de 2011), 1.175 de ellos operan en el Reino Unido y 442 en otros 28 países. En 2009 celebró la apertura de su cafetería número 1.000. En el año 2010 superó por primera vez a Starbucks en el Reino Unido, alcanzando una cuota de mercado de 37,6%. Las diferencias básicas entre ambas empresas se reflejan en el Cuadro 3.

En 2007 decidió entrar en España por la vía de la franquicia. Stephen Matlin, director general de la compañía para España, consideraba que el mercado español tenía una gran capacidad de crecimiento en café de marca. Uno de los elementos que animaba a Costa Coffee es que de los casi 60 millones de turistas que llegan a nuestro país cada año, aproximadamente un tercio son británicos. Sin embargo, este proyecto se frustró y hoy esta cadena de cafeterías no opera en nuestro país.

### Dunkin' Donuts

Desde el momento de su creación en 1950 en Massachussets, esta empresa se ha expandido por todo el mundo. Cuenta con 9.000 puntos de venta de café, bollería y rosquillas en más de 30 países. Si consideramos las nuevas marcas Dunkin' Coffee y Baskin Robbins, el número de tiendas se amplía a 15.000. Dunkin' Donuts sirve café y Donuts a millones de trabajadores todas las mañanas. El café es bastante bueno, pero Dunkin' Donuts no es conocida por su ambiente ni como lugar para sentarse y trabajar con el portátil. En estos establecimientos se compra el Donuts y el café, se da las gracias y se continúa adelante. Por el contrario, en Starbucks, llegas con tu portátil seleccionas tu café, tu periódico y disfrutas de un tiempo de tranquilidad en un ambiente acogedor y cálido (véase una comparación más detallada en el Cuadro 3).

En un estudio realizado por *A&G Research* en 2008, los americanos mostraron su preferencia por el café de Dunkin frente al de Starbucks. El test se realizó en 10 de las ciudades más importantes de Estados Unidos (Atlanta, Boston, Chicago, Cleveland, Dallas, Detroit, Los Ángeles, Miami, Nueva York y Seattle). Más de 470 aficionados al café degustaron a ciegas el café de **Dunkin' Donuts** y el de su principal competidor. Los resultados obtenidos indican que el 54,2%



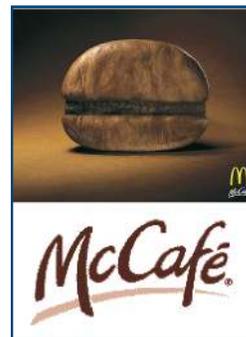
*Imagen de la campaña publicitaria de Dunkin' Donuts contra Starbucks.*

prefirió el café Dunkin' Donuts, frente al 39,3% que eligió **Starbucks** y el 6,3% que manifestó no tener ninguna preferencia. Conocidos los resultados de este estudio, la compañía lanzó una campaña de publicidad comparativa, parecida a la que en su momento hizo Pepsi contra Coca-Cola.

## McCafé

Esta cadena de cafeterías, propiedad de McDonald's, fue creada y lanzada en Australia en 1993 por Ann Brown, una licenciataria de un restaurante McDonalds en Melbourne. Hasta 2001 no se abre el primer establecimiento en EE.UU., momento en el que ya había 300 tiendas en todo el mundo. A diferencia de lo que ocurre en otros países, en Norteamérica McCafé es una línea especial de bebidas dentro de los McDonalds, antes que una cafetería independiente. En 2003 era la cadena líder en ventas de cafés en Australia y Nueva Zelanda. En 2007 se expande a Japón, como parte de la estrategia de McDonald's de alcanzar a aquellos consumidores que preferían consumir en un local más parecido a las cafeterías tradicionales que a sus restaurantes. Desde entonces hasta ahora no ha dejado de expandirse a otros mercados (Sudáfrica, El Salvador, Ucrania, etc.). McCafé abre su primer café en Madrid en el 2008, concretamente se ubica en el McDonalds de la calle Montera.

A pesar de la juventud de esta cadena, las comparaciones con Starbucks son inevitables. Frente al tradicional pero moderno «salón-comedor» de Starbucks, ambientado con grandes sillones, los McCafés pretenden configurarse también como una agradable cafete-



*Imagen de la publicidad de McCafé.*

ría de líneas modernas aunque con estilo propio. En la oferta de productos de momento gana Starbucks. Tanto unos como otros ofrecen bollería y todo tipo de cafés calientes (*espresso, latte...*), así como una réplica de los famosos Frappuccinos de Starbucks (que son una mezcla de té o zumo de frutas con granizado, cuya receta es casi tan secreta como la de la Coca Cola) llamados Frappés en los McCafés (véase el Cuadro 3 para ampliar la información sobre la comparación entre ambas cadenas).

CUADRO 3  
DIFERENCIAS ENTRE STARBUCKS, COSTA COFFEE Y DUNKIN' DONUTS

	STARBUCKS	COSTA COFFEE	DUNKIN	McCAFÉ
<b>Lugar</b>	Ambiente cómodo y acogedor destinado a jóvenes y adultos.	Ambiente creado para las clases medias-altas.	No posee la atmósfera de una tienda de café. Es poco acogedor.	Agradable cafetería con líneas modernas y estilo propio.
<b>Producto</b>	Vende café, té, otras bebidas y <i>snacks</i> . Los productos de pastelería no se hornean en la propia tienda.	Amplitud de la cartera similar pero menos profunda que Starbucks.	Oferta similar a Starbucks, pero con mayor variedad de dulces que se hornean en la propia tienda.	Menor variedad de <i>snacks</i> salados que sus competidores.
<b>Café</b>	Gran variedad de granos de café procedentes de distintas partes del mundo (Latinoamérica, África y Asia).	Mezcla de Moka italiano.	Poca variedad de cafés. Siempre utiliza grano arábico especialmente procesado para la empresa.	Granos 100% arábigos procedentes de plantaciones de Segafredo en Brasil y Costa Rica.
<b>Precio</b>	Elevados, aunque se compensan por su variedad de cafés y adecuación a las necesidades del cliente.	Elevados, pero se compensan por su calidad.	Productos aproximadamente un 20% más baratos que los de Starbucks.	Ligeramente más barato que Starbucks.

### Nescafé y Nespresso

Nescafé, marca de la compañía Nestlé, es el café instantáneo más vendido del mundo. La gama de cafés solubles Nescafé es de alta calidad y su consumo en el hogar muestra una sorprendente lealtad hacia la marca líder: un 56%, cifra que resulta la más alta de las obtenidas en las categorías de consumo masivo estudiadas por AC Nielsen. Este índice de lealtad se entiende como «el grado en que una marca satisface el consumo total que un hogar realiza de una categoría», según se explica en el informe de la consultora.

Nescafé no solo está presente en los hogares. También ofrece café a través de las máquinas automáticas. El servicio es más rápido, sólo se requieren 10 segun-

dos para dispensar un vaso de café soluble. Además, el consumo de café por parte del consumidor final puede ser inmediato, evitando así riesgos de quemaduras dado que la temperatura de servicio de un café soluble es de 10°C inferior al servicio de café en grano.

Además de Nescafé, Nestlé es propietaria de la marca comercial Nespresso. Sus productos están basados en un sistema de cápsulas individuales que contienen café molido y máquinas específicas que son capaces de producir el café a partir del contenido de la cápsula. Nespresso cuenta con un modelo doméstico y otro para clientes como oficinas u hoteles. Aunque las máquinas son fabricadas por diferentes compañías, las cápsulas de Nespresso se encuentran protegidas por un sistema de patentes, por lo que solo pueden ser fabricadas por Nestlé. Eso significa que los precios de las cápsulas están fijados, lo que puede hacer que el café sea más caro que el de otras marcas (aunque Nespresso siempre ofrece café gourmet y 100% natural).

Nespresso, que se presenta como pionera del sector, convence gracias a su apuesta por la mejor calidad para sus socios y sus clientes. Frente al resto de marcas de la competencia, las máquinas de Nespresso sólo dispensan *espresso* de la mejor calidad. Además, Nescafé ha construido su negocio a través de las ventas en su web y de las tiendas boutiques. Según sus responsables sus objetivos son: obtener las mejores calidades del mundo en café, expedirlo en máquinas de café elegantes, con estilo y merecedoras de varios premios y ofrecer un servicio personalizado las 24 horas del día, los 7 días a la semana.

Según un artículo del Business Week de septiembre de 2009, en EE.UU. no estaban muy familiarizados con la marca Nespresso hasta que muchos de los consumidores que Starbucks perdió, debido a sus cafés de 3\$, empezaron a adoptar una actitud más flexible hacia el «café en casa», es decir, comenzaron a comprar máquinas de café para poder consumir un café de cafetería en casa.

Para dotar la enseña de mayor fuerza, ha creado un segundo sistema de monodosis: el Nescafé Dolce Gusto, con cuyas cápsulas se pueden preparar especialidades como *capuccino*, *latte macchiato* o chocolate caliente. El sistema no es compatible con el de Nespresso, ya que las cápsulas Nescafé Dolce Gusto necesitan una máquina propia, desarrollada por Krups.

### 3. Movimientos estratégicos de Starbucks

#### 3.1. Configuración del servicio Starbucks

Starbucks ha buscado la diferenciación del resto de las cafeterías tratando de ofrecer algo más que café. Intentan crear una conexión emocional con el cliente basada en atributos como el olor a café al entrar, el hecho de que se pregunte tu nombre y se apunte en tu vaso, la disposición del local con un diseño y un mobiliario atractivo o la oferta junto con el café de múltiples complementos (como periódicos, revistas, música, *wifi*, enchufes para portátiles, etc.). Según Howard Schultz, presidente y fundador de la compañía: «En Starbucks encontrarás más que el mejor café, verás personas que da gusto conocer, oirás música de primera y te sentirá en un lugar atractivo». Es lo que ellos llaman la «Experiencia Starbucks», el hecho de que el tomarse un café sea toda una experiencia.

Uno de los atributos del servicio Starbucks es la extensa variedad de sabores (más de 30) que incluye su oferta de café. La propuesta alcanza incluso a los que prefieren otro tipo de bebidas, como chocolates, zumos o granizados con nata. Además, los clientes pueden individualizar aún más su elección concretando la temperatura, el tamaño del envase o los aditivos (nata, caramelo...).

Starbucks sostiene que tan importante como la calidad del café es la calidad del personal que lo sirve. La empresa llama a sus empleados *partners* (socios, en inglés) para remarcar el carácter colectivo del proyecto y para hacer que cada uno de ellos se sienta, en parte, propietario del establecimiento en el que trabaja. Habitualmente, en cada local de la cadena hay de dos a seis *partners* al mismo tiempo, de los cuales, al menos uno viste el delantal negro que lo identifica como «Coffee Master». Estos últimos son empleados que han completado un curso en el que aprenden no solamente todo lo necesario sobre la cata del café, sino también sobre tipos de plantaciones, formas de crecimiento, tostado y procesamiento y, obviamente, comercialización. Los *partners* son los responsables de que el cliente vuelva a la tienda, para lo que es fundamental que se sientan bien tratados, respetados o sorprendidos o la experiencia no quedaría grabada en su mente.

Esta diferenciación frente a la competencia permite fijar unos precios superiores a muchos de los establecimientos de venta de café. Por ejemplo, el slogan de una campaña publicitaria reciente es «cuidado con las tazas de café baratas, porque tienen su precio». Concretamente esta campaña estaba dirigida a frenar el rápido crecimiento de la competencia en el sector (especialmente de McDonald's). Muchos afirman que Starbucks lleva ventaja por su posicionamiento

natural, ya que McDonald's está posicionado como hamburguesería. En McDonald's, conscientes de esta situación, separaron la venta de café de sus restaurantes, generando pequeñas islas especializadas llamadas McCafé que compiten directamente en el mercado de las *coffee shops*.

La compañía ha puesto en marcha una estrategia encaminada a escuchar al consumidor abriendo MyStarbucksIdea.com como un sitio de «sugerencias». Entre las ideas que mejor acogida han despertado entre los clientes se puede citar la preferencia por la comida sana y por precios más asequibles. La respuesta de la empresa ha sido una campaña de promociones y descuentos regionales, «algo impensable en otros tiempos» según Terry Davenport, responsable de marketing de Starbucks.

«Starbucks Shared Planet» es el nombre que han dado a su propuesta de hacer negocios de forma responsable y sostenible. Esta iniciativa engloba desde la forma en que la empresa compra el café hasta la reducción de su huella medioambiental y la involucración en comunidades locales. Los principios de Starbucks respecto al origen ético del café incluyen criterios específicos que se refieren a cuestiones de transparencia económica, social y medioambiental, y que son claves para la estabilidad financiera y la salud a largo plazo de los caficultores y sus granjas. Los principios éticos de Starbucks se desarrollaron en colaboración con Conservation International (CI) y evalúan más de 200 indicadores por parte de inspectores independientes.

Starbucks ha renovado su logotipo obviando los términos «Starbucks» y «Coffee»; la imagen ha pasado a ser completamente visual (al estilo Nike). Según Howard Schultz, el cambio está vinculado con los planes de Starbucks de ampliar su oferta a nuevos productos: «Nuestra nueva identidad de marca nos dará la libertad y flexibilidad para explorar innovaciones y nuevos canales de distribu-



Fotos del logotipo Starbucks.

ción...». De hecho, en Seattle llevan desde 2009 experimentando con establecimientos que sirven alcohol y un menú más variado.

### 3.2. Expansión de los establecimientos de la cadena

Como hemos señalado al comienzo del caso, el primer establecimiento de Starbucks fuera de Norteamérica se abrió en Japón en el año 1996. Más adelante adquirió una cadena de cafeterías del Reino Unido llamada Seattle Coffee Company, a la que aportó su nombre. Su expansión global continuó hacia el mercado latinoamericano, asiático y europeo, convirtiéndose en la empresa de café más grande del mundo. Durante el 2011 iniciará su andadura en la India (en el Cuadro 4 puede consultarse información sobre este proyecto).

#### CUADRO 4 ENTRADA DE STARBUCKS EN EL MERCADO INDIO

Starbucks tiene previsto abrir en Mumbai (una ciudad cosmopolita muy poblada) y Nueva Delhi (la capital) las primeras tiendas en la India. Esta decisión se toma tras el análisis del entorno realizado por la compañía del que resulta una percepción favorable sobre las posibilidades de éxito.

La India cuenta con un amplio mercado actual y potencial (es el segundo país más poblado del mundo), un sistema político democrático, estabilidad macroeconómica, crecimiento medio del PIB en torno al 7%, costes laborales más bajos que los de los países asiáticos con los que se la compara y una fuerza laboral angloparlante y cualificada (en particular, más de tres millones de científicos e ingenieros). Estas son razones suficientes para que la India se encuentre actualmente entre los destinos mundiales más atractivos para la inversión a largo plazo. Según la «Encuesta sobre Perspectivas de Inversión Mundial 2008-2010» de la UNCTAD, India es la segunda localización preferida en términos de inversión, sólo por detrás de China y seguida por Estados Unidos, la Federación Rusa y Brasil. Starbucks ya está presente en China, país en el que posee alrededor de 800 locales. Sin embargo en la India todavía no posee ninguno.

Pero, a pesar de la creciente apertura al comercio exterior, las políticas económicas para los negocios internacionales aún tienen muchas restricciones. Por ejemplo, todas las inversiones extranjeras en este país, y en particular la adquisición de edificios y terrenos propios, deben ser aprobadas por el Banco de la Reserva de la India. Además, no existen incentivos impositivos especiales para atraer la inversión extranjera. Si hablamos de importación, la situación no mejora nada, ya que las tarifas que se han de pagar son elevadas (entre el 40-60% para materias básicas, entre el 60-100% en los bienes semi-procesados y el 100% en los productos terminados).

En términos culturales, en la India el té ha sido durante mucho tiempo (y sigue siendo) la bebida preferida. Pero, una creciente población próspera y urbana, con gustos occidentalizados, está consumiendo cada vez más este producto. No obstante, Starbucks ajustará el menú para satisfacer los gustos de este mercado incluyendo más té.

De cualquier forma, la penetración en la totalidad del mercado será difícil, ya que una buena parte de la población sigue viviendo en zonas rurales, en las que el precio del café es bastante inferior (alrededor de 10 rupias, cerca de 0,22 dólares estadounidenses) al que fijan las cadenas de café de estilo occidental que entraron en el mercado indio diez años atrás (entre 50 y 60 rupias).

Como ya ha ocurrido en otros mercados en los que ha entrado, Starbucks ha buscado un socio, con experiencia y reputación en el sector hostelero y con el que coincide en su visión del negocio y sus valores empresariales, para compartir riesgos. En el caso de la India esta empresa es el grupo Tata Coffee Limited.

En Estados Unidos alrededor de dos tercios de los Starbucks son propiedad de la empresa. En el resto del mundo, sin embargo, la situación se invierte: casi los dos tercios de los establecimientos son licencias o *joint ventures* (Cuadro 5). Frente a la propiedad, en estos casos existe un menor riesgo para Starbucks, ya que una parte de las inversiones y los gastos son cubiertos por los socios.

CUADRO 5  
FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

PAÍS	EMPRESA ASOCIADA	TIPO DE ACUERDO	% QUE POSEE STARBUCKS
Austria	Bon appetite Group	<i>Joint venture</i>	19,5%
China (Beijing)	Meid Da Coffee Co	Licencia	–
China (Shangai)	Shangai President Coffee	<i>Joint venture</i>	5,0%
Alemania	Krstadt Quelle AG.	<i>Joint venture</i>	19,5%
Grecia	Marinopoulos Brothers SA	<i>Joint venture</i>	18,0%
Hong Kong	Maxim's Caterers Limited	<i>Joint venture</i>	5,0%
Indonesia	PT Mitra AAdiperkasa	Licencia	–
Israel	Delek Development	<i>Joint venture</i>	19,5%
Japón	Sazaby Inc	<i>Joint venture pública</i>	40,0%
Malasia	Berjaya Coffee Co.	Licencia	–
México	S.C. de México, S.A de C.v	<i>Joint venture</i>	18,0%
Nueva Zelanda	M.H Alshaya Co. W.L.L.	Licencia	–
Filipinas	Rustan Coffee Corp	Licencia	–
Puerto Rico	Mac Naughton Group	Licencia	–
Singapur	Bonvests Holdings Ltd.	Licencia	–
Korea del Sur	Shinhegae Department	<i>Joint venture</i>	50,0%
Suiza	Bon appétit group	<i>Joint venture</i>	19,5%
Taiwán	Presiden Coffee Co.	<i>Joint venture</i>	5,0%
Tailandia	–	Mayoría propiedad	97,0%
Reino Unido	–	Total propiedad	100,0%
Francia	Group VIPS	<i>Joint venture</i>	50,0%

Fuente: Merrill Lynch y Starbucks.

Para la apertura de una tienda se necesita, de media, un local de aproximadamente 200 m<sup>2</sup> y una inversión de 300.000 \$. Los locales deben contar con una barra que funciona como mostrador en donde los clientes, al pedir, puedan observar la máquina en la que se prepara su bebida y los diferentes alimentos

que se ofrecen. También debe disponer de un espacio reservado para la venta de café en grano y de accesorios (como cafeteras, tazones, termos, etc.) y otro con muebles cómodos para que la gente disfrute de su estancia en la tienda.

### 3.3. Expansión de la oferta de productos en los establecimientos

Progresivamente Starbucks ha ido ampliando la oferta de bebidas y alimentos dulces y saludos en sus establecimientos. Un ejemplo de ello son los *smoothies* (zumos de fruta licuados y sin ningún gramo), disponibles en varios sabores y con un aporte de proteínas vegetales extra. También ha comenzado a ofertar en sus tiendas alimentos saludos (por ejemplo, ensaladas bajas en calorías o sándwiches de huevo) y ha rediseñado el 90% de su pastelería, eliminando las grasas *trans*, los sabores artificiales y haciéndola más ligera y sana. A modo de anécdota, cabe citar entre las últimas novedades el *Chai Tea Latte*, una mezcla de té negro y especias que se puede mezclar tanto con leche cremosa como con soja.



Foto de un *smoothie*, un *Chai Tea Latte* y un sándwich.

### 3.4. Expansión hacia otros negocios

La empresa se ha visto impulsada a buscar rentabilidad en otros negocios, tanto relacionados con el café como no relacionados. Un ejemplo de ello es la decisión de lanzar su propia línea de café instantáneo. El nuevo producto, llamado Starbucks VIA<sup>®</sup> Ready Brew, se vende en las tiendas Starbucks y en algunos supermercados en paquetes de tres unidades por 2,95\$ y de 12 unidades por 9,95\$. La comercialización de café soluble no se ha hecho de una forma agresiva, sino en un número reducido de puntos de venta, aunque parece que la empresa tiene previsto en el futuro entrar de lleno en los supermercados.

El mercado del café instantáneo factura en EE.UU. 17.000 mill. \$. Sin embargo, el ingreso en este mercado es peligroso, ya que el principal competidor –Nestlé– no parece dispuesto a compartirlo. Un ejemplo de ello es la campaña en la que se ha embarcado Nescafé contra Starbucks atacándole donde más le duele: el precio. Un mes después del lanzamiento de Starbucks VIA, el fabrican-

te de alimentos suizo realizó una contraofensiva, repartiendo muestras gratuitas de su Nescafé instantáneo en varias ciudades clave de EE.UU.



Imagen de la publicidad de Nescafé emitida en respuesta al lanzamiento de Starbucks.

Starbucks ha puesto en marcha una iniciativa piloto que consiste en el lanzamiento de un nuevo tipo de establecimiento para sortear la actual recesión económica en su principal mercado (EE.UU.). Se trata de un local en el que se eliminará el nombre y logotipo de la empresa, tanto en el exterior como en el interior, y se ofrecerán bebidas alcohólicas, además de otro tipo de añadidos como conciertos de música en directo o recitales de poesía. A su vez, contará con máquinas de café *espresso* manuales, similares a las que existen en las cafeterías europeas. En principio, Starbucks ofertará media docena de variedades de cerveza y vino, cuyos precios oscilarán entre cuatro y siete dólares.

Además de café, la empresa vende discos y tiene su propia productora, Hear Music. Ha publicado el último disco de Paul McCartney, del que vendió en sus establecimientos el 45% de la cifra total de negocios en EE.UU. La compañía tiene también su propia división dedicada al mundo del espectáculo, Starbucks Entertainment, que se ha asociado con iTunes (la plataforma musical de Apple) para vender música en sus locales de EE.UU., donde los clientes pueden descargar canciones a su iPod vía Internet.

### 3.5. Otras acciones

Además de las acciones reseñadas (entrada en nuevos países y negocios) cuyo riesgo y potencial de rentabilidad son particularmente elevados, hay que mencionar movimientos que, no por ser de menor alcance, tienen una importancia desdeñable tanto para el presente como para el futuro de la empresa.

En esta línea cabe situar su decisión de aliarse con Kraft para vender cápsulas mono dosis para las cafeteras Tassimo. Además, Starbucks ha ampliado su acuerdo con Pepsi (con la que ya vende los Frappuccino) para distribuir agua y

café embotellado, café *espresso* doble Starbucks y los refrescos Starbucks Iced Coffee en Norteamérica. También vende bebidas de café listo-para-consumir en Corea del Sur, Japón y Taiwán a través de alianzas con otras compañías. Starbucks ha conseguido situarse en el menú de varias compañías aéreas, lo cual puede ser una interesante oportunidad de crecimiento ya que el café de los aviones es percibido como de mala calidad. Se asume que Starbucks puede generar unas mayores ventas de café que un café sin marca. Finalmente, la empresa ha creado una tarjeta prepago con la que reducir las colas en los mostradores, agilizar la compra y mejorar la imagen de los establecimientos de cara a los nuevos clientes.

## Guía de trabajo

1. Establezca el mercado de referencia y los principales macrosegmentos o productos-mercados en los que compite Starbucks. Realice una propuesta de segmentación del mercado del café y comente la estrategia de cobertura seguida por Starbucks en tal mercado.
2. Identifique los principales competidores de Starbucks en la forma de producto, la categoría de producto, la competencia genérica y el presupuesto. Realice un diagnóstico de la rivalidad ampliada en el mercado español del café.
3. ¿En qué etapa del ciclo de vida están los *coffee shops*? ¿Y las cápsulas de café monodosis? Aplique a la situación de mercado de ambos productos los principales rasgos teóricos que se utilizan para caracterizar las etapas del ciclo de vida. Ateniéndose al CVP, establezca recomendaciones genéricas para ayudar a la dirección a competir en estos mercados.
4. Identifique y comente las estrategias de crecimiento seguidas por Starbucks en los últimos años. Clasifíquelas según la matriz de Ansoff.
5. Realice un análisis del entorno geográfico e histórico, cultural, económico y político y legal de la India y justifique la decisión de entrar en este mercado por parte de Starbucks. Busque información sobre el grado de estandarización versus adaptación que la empresa está utilizando para operar en este mercado geográfico.

# Apple: el lanzamiento del iPhone y del iPad

JOSÉ LUIS MUNUERA ALEMÁN  
(Universidad de Murcia)

ANA ISABEL RODRÍGUEZ ESCUDERO  
(Universidad de Valladolid)

PABLO MORENO ALBALADEJO  
(Universidad de Murcia)

1. Apple y la innovación
    - 1.1. El liderazgo en Apple
  2. El iPhone
    - 2.1. El lanzamiento del iPhone
    - 2.2. El iPhone 3G, 3GS, 4, 4S y 5
    - 2.3. El mercado de los smartphones
  3. El iPad
    - 3.1. El lanzamiento del iPad
    - 3.2. El iPad 2
    - 3.3. El mercado de los tablets
  4. Resultados financieros de Apple
- Guía de trabajo

## 1. Apple y la innovación

La empresa Apple es fundamental para entender algunos de los más importantes cambios en la telefonía, la informática, la música y otras actividades de entretenimiento durante los últimos quince años. Desde sus inicios se ha caracterizado por la adopción de una cultura de innovación basada en la tecnología, la creatividad y el marketing, elementos que conjuga buscando una estética atractiva que convierte los productos de Apple en algo diferente y único. Su extraordinaria historia de innovación, nos ha dado algunas lecciones:

- Hay que innovar pensando en las necesidades del usuario, no en las demandas de la tecnología.
- Escuchar a los clientes es una buena idea, pero no lo es todo: escucha tu instinto.
- Fracasa, pero «sabiamente». No hay que estigmatizar el fracaso, sino tolerarlo y aprender de él.

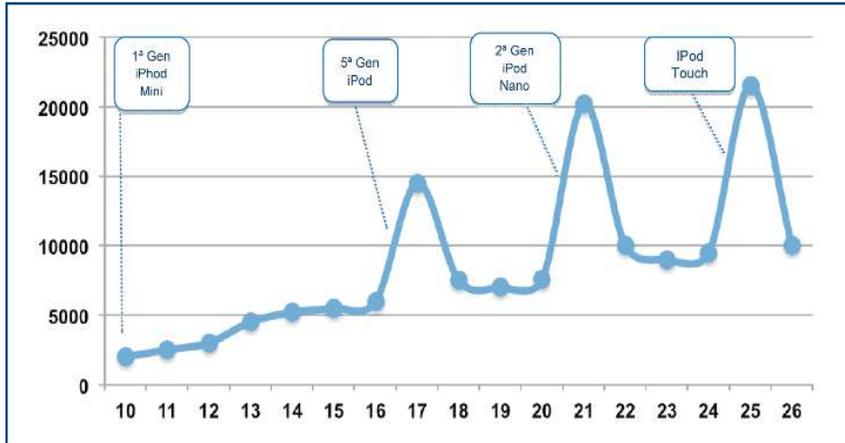
Apple ofrece soluciones creativas a las necesidades de comunicación y entretenimiento. Con su famoso eslogan «think different» (piensa diferente) ha lanzado al mercado innovaciones sorprendentes, resultantes de una visión y un pensamiento divergente. Esta filosofía ayuda a disminuir los costes en I+D. Podríamos decir que Apple no es una compañía orientada a la investigación básica, sino que se centra en el uso de ideas de terceros para crear algo diferente. De esta forma ha conseguido que, invirtiendo menos en I+D que otras compañías también dedicadas a la tecnología (como Microsoft o Google), haya sido considerada la empresa más innovadora en los informes anuales sobre las mil empresas más innovadoras elaborados por las consultoras Boston Consulting Group (BCG) y Booz & Company en el 2009. Ambos rankings se establecen tomando como información de referencia las percepciones de los directivos sobre el perfil innovador de las empresas. Sin embargo, según indica la Comisión Europea en *The 2010 EU industrial R&D Investment Scoreboard*, en términos de inversión real en I+D, Apple ocupa el puesto 81.

Un ejemplo reciente de la innovación en Apple es el caso de iCloud y su servicio de pago iTunes Match. Éste último rompe con el camino marcado por los competidores, que se han dedicado en los últimos tiempos a desarrollar aplicaciones web y servicios *streaming* para escuchar música a través de internet. Este servicio permite a los usuarios disfrutar de la máxima calidad de la música sin usar ancho de banda al reproducirla, y ofrece además la posibilidad de descargarla en cualquier dispositivo. Incluso se intenta obtener algo de beneficio al coste de oportunidad que supone «la piratería» ya que sincroniza toda la música que el usuario tenga en su dispositivo con iCloud, sin importar su procedencia, y posteriormente busca una posible versión mejorada descargándola automáticamente, si es que la hubiera. La presentación de este nuevo servicio ha vuelto a poner de actualidad la afirmación «Apple siempre llega tarde, pero porque cuida todos los detalles».

La innovación en Apple tiene como elemento distintivo el producto en sí. Esto incluye el *hardware*, su diseño innovador y el momento y la forma de su lanzamiento. Desde la aparición del iPod, en 2001, en la estrategia de lanzamiento de nuevos productos de Apple se pueden observar los siguientes rasgos:

- Tratan de ir por delante del ciclo de vida del producto. Las innovaciones permanentes (especialmente en los iPod) han continuado hasta que se ha saturado el mercado, asfixiando a la competencia. Esta estrategia les ha permitido también crecer con consumidores fieles, al ofrecerles «upgrades» significativos, mientras que poco a poco iban captando consumidores nuevos (gracias a «word of mouth» y a las campañas de comunicación, un 10% del total de gastos generales en 2008) (Figura 1).

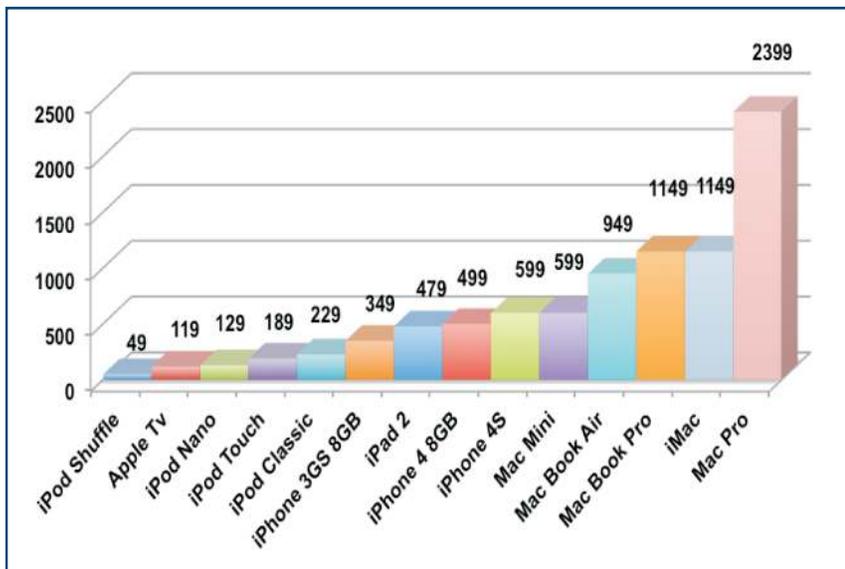
FIGURA 1  
EVOLUCIÓN DE VENTAS TRIMESTRALES DE IPODS



Fuente: Apple (2011).

- Establecen unos niveles de precios para construir una «escalera de acceso» a la experiencia Apple y dejan poco espacio de crecimiento a la competencia (Figura 2).

FIGURA 2  
NIVELES DE PRECIOS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE APPLE



Fuente: Apple (2011).

Pero, además de basarse en el lanzamiento de nuevos productos, la innovación en Apple se apoya en otros elementos. Por ejemplo, uno de sus objetivos es controlar los canales por los que llegan los contenidos a los clientes: música, vídeo, juegos, aplicaciones, etc. Con los últimos movimientos, Apple se ha posicionado muy bien en estos mercados: iTunes, alcanzó los 10.000 millones de descargas en 2010, y la App Store para iOS en enero de 2011, otros 10.000 millones. Según datos de Apple, iTunes sería el primer vendedor de música en los EE.UU., por delante de Wal Mart, y con un 70% de toda la música vendida *online* en el mundo.

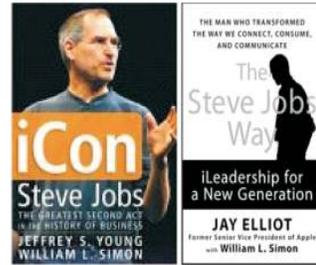
Para dominar el canal de contenidos, el camino es el *software*. Según cifras de Apple, iTunes estaría instalado en al menos 250 millones de ordenadores en 2011, iOS estaría en unos 160 millones en 2011, la mitad en iPhones y el resto dividido entre iPods Touch (aprox. 35%) e iPads. Y, por último, el OSX tendría entre un 10% de cuota de mercado en los EE.UU. (cifras de marzo del 2010) y un 5% a nivel mundial. La estrategia de difusión de un software sobre otros de la misma empresa es lo que los analistas han denominado el «efecto halo» de unos productos sobre otros.

Para protegerse frente a los competidores y seguir manteniendo su liderazgo, Apple se blindó contra ellos a través de la creación de patentes y del uso de proveedores exclusivos a los cuales les hace firmar una cláusula de confidencialidad sobre el contenido de sus contratos. No obstante, no está claro hasta qué punto el sistema de patentes funciona en este mercado, ya que existe una guerra abierta entre los principales competidores, muy particularmente entre Apple y Samsung (aunque Apple también mantiene disputas legales por las patentes con otros fabricantes de *smartphones* como Nokia o HTC).

## 1.1. El liderazgo en Apple

El fundador de Apple, Steve Jobs, fue un personaje carismático e incluso *obsesionado* por el diseño de sus productos (según David Pogue, el experto en tecnología de The New York Times). Desde que, junto con su amigo Steve Wozniak, Jobs diseñara y confeccionara a mano el ordenador Apple I mucho ha cambiado el mercado. Las principales fuentes de información sobre el líder de Apple son los libros «iCon», biografía escrita por Jeffrey Young y William Simon, publicada en 2005 y «El camino de Steve Jobs: liderazgo para las nuevas generaciones», publicado en 2011 por Jay Elliot, antiguo vicepresidente ejecutivo de Apple Computer, mano derecha de Jobs durante muchos años y participante activo en todos los lanzamientos de la compañía.

Este último libro comienza con el encuentro entre Jobs y Elliot en un restaurante, dos hombre solos y muy distintos que desean conocerse. Elliot es un blanco anglosajón de 45 años de edad y casi dos metros de constitución atlética, que viste impecablemente. Había dejado recientemente su trabajo en Intel para unirse a Eagle Computer, una compañía que había salido recientemente a Bolsa. Jobs era descrito por Elliot como un veinteañero con aspecto *hippie*, que precisamente le ofrece trabajo en una compañía de ordenadores de la que apenas conoce nada. No obstante, le esboza su sueño «de hacer un ordenador amigable para todos».



Según Elliot, Steve Jobs no sólo sabía persuadir, sino que también ilusionaba y fascinaba. Era un personaje excepcional cuya trayectoria ha influido en la cultura empresarial de las compañías centradas en las nuevas tecnologías y que, indirectamente, pretendía ser una guía para futuros empresarios innovadores. En palabras de Fernando Aramburu: «Ni el dinero, ni las innovaciones, ni los magníficos balances de cuentas. Su mayor logro, según cuenta, no es otro que haber basado la vida en una vocación creativa. Steve Jobs era un hombre positivo, avezado a confiar más en el denuedo diario que en las ilusiones ideológicas. Su lema: mantente hambriento, mantente audaz. No le han faltado reveses: la adopción, el despido de la empresa por él mismo fundada, el cáncer, etc. Lejos de desanimarlo, los contratiempos lo impulsaron a ahondar en valores que dan calidad a la persona y a culminar proyectos que han revolucionado los hábitos privados y sociales de millones de personas. La conciencia de la finitud le enseñó a distinguir entre lo que importa y lo superfluo, previniéndolo del dogma que supone fiar la existencia entera a los resultados del pensamiento ajeno. Siempre estuvo desnudo, sólo que, a diferencia de la mayoría, nunca lo ha ignorado» (El Cultural, 2011).

En 2004, Jobs ya había abandonado temporalmente la empresa aquejado de un cáncer de páncreas, pero volvió unos meses después. El 24 de agosto de 2011 salta a los medios de comunicación la noticia de que Tim Cook sustituirá a Jobs como CEO de Apple. Sin embargo, este nuevo abandono ya fue definitivo: Steve Jobs fallece el 5 de octubre de 2011, cuando aún no habían transcurrido dos meses desde su retirada.

No se puede negar que el fallecimiento de Steve Jobs, líder e inspirador, probablemente tendrá un impacto profundo en Apple, lo que tal vez ofrecerá a sus rivales facilidades para alcanzar al gigante de la tecnología. El espíritu creativo

de Steve Jobs estaba tan estrechamente vinculado a la trayectoria de Apple que su muerte despierta interrogantes sobre la capacidad de la compañía para mantener el flujo de productos transformadores. Steve Jobs construyó la compañía de tecnología más valiosa del mundo al crear dispositivos que cambiaron el modo de uso de la electrónica y revolucionaron la informática, la música y la telefonía móvil. Aunque ahora asoman las dudas acerca del futuro de la empresa, Steve Jobs preparó la firma para el largo plazo: reunió a la cúpula directiva en torno de su sucesor, Tim Cook, y creó una cultura del producto basada en la innovación, el diseño y la comodidad para el usuario.

## 2. El iPhone

### 2.1. El lanzamiento del iPhone

Los *smartphones*, teléfonos móviles que aúnan las funcionalidades de un PC y un teléfono, existen desde 1993. Sin embargo, no fue hasta 2007, con el lanzamiento del iPhone cuando se convirtieron en la locomotora de la telefonía móvil. El iPhone, un teléfono móvil multifunción, con internet de alta velocidad, cámara y reproductor multimedia, es una clara manifestación de la capacidad de innovación de Apple. Además de revolucionar el mercado de los teléfonos móviles por sus funcionalidades, destaca por su diseño minimalista con un único botón, algo sorprendente en un teléfono.

A pesar de que el iPhone podía canibalizar las ventas del iPod, la compañía apostó fuerte por el nuevo producto antes de que lo hiciera la competencia con un nuevo terminal. Apple prefirió sacrificar parte de su negocio consolidado para evitar ser perjudicado por un competidor en un mercado paralelo, poniendo en marcha la estrategia de luchar contra uno mismo antes de que lo hiciera la competencia.

El lanzamiento del primer iPhone fue una exitosa campaña de marketing. Steve Jobs, durante la Macworld celebrada en enero de 2007, declaró que el iPhone se lanzaría en junio de ese año, lo cual favoreció que el producto se convirtiera en un objeto deseado del que sólo se conocía que tendría unas características revolucionarias y que no podría adquirirse hasta pasados seis meses, hecho que despertó un creciente interés hacia él. Apple siguió revelando información, pero siempre en pequeñas dosis, hasta el día del lanzamiento al mercado, el 29 de junio de 2007. Este día, llamado el iDay, fue un momento muy esperado por los fanáticos de la tecnología, que hicieron largas colas para poder

hacerse con uno, lo cual generó todavía más publicidad para el producto. Además la compañía limitó la cantidad de iPhones que se podían comprar en sus tiendas, incrementando la percepción de escasez y, por tanto, el valor percibido por el comprador. Otra lección de marketing arriesgado: la escasez genera deseo de una parte del mercado que quiere ser singular y distinta a la gran masa de compradores. El resultado fue que Apple vendió cerca de 525.000 iPhones en apenas dos días.

## 2.2. El iPhone 3G, 3GS, 4, 4S y 5

El iPhone 3G y 3GS, la 2ª y 3ª generación del dispositivo de telefonía móvil de Apple, fueron lanzados al mercado en 2008 y 2009, respectivamente. Concretamente, el 11 de julio de 2008 se lanzó en España el iPhone 3G, un teléfono que se caracterizaba por permitir la descarga de aplicaciones o contenidos multimedia en la mitad de tiempo que su predecesor (que contaba con tecnología 2G).

A través de iTunes, los usuarios podían descargar películas para visionar en el teléfono móvil. Asimismo, incorporaba una cámara de vídeo –una función muy demandada por los usuarios y que no estaba incluida en la anterior versión del iPhone–, disponía de una cámara de fotos con 3 megapíxeles y permitía el reconocimiento de voz. El iPhone 3G tuvo un primer fin de semana realmente brillante ya que vendió un millón de terminales (recordemos que para vender el primer millón de la primera versión del iPhone se tardaron 74 días).

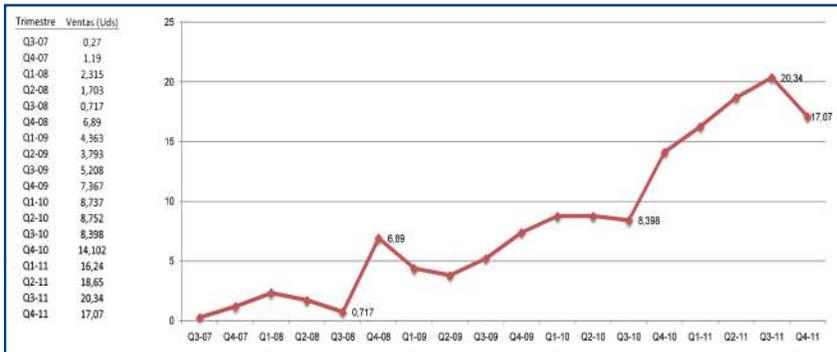
Un año después de este lanzamiento, el 19 de junio de 2009, se lanza al mercado el iPhone 3GS, teléfono en el que se actualizan algunas de sus características sin subir el precio. Este nuevo iPhone añade a su nombre la «S» de Speed, que remite a su mayor velocidad de conexión. Una nueva cámara, mejores baterías y brújula digital son otros de los cambios que incorpora respecto del modelo 3G.

El 24 de junio de 2010 se lanza el iPhone 4, un terminal que incorpora nuevas funciones y características, como son las video llamadas *FaceTime* (que permiten ver a tus contactos en cualquier lugar con conexión *wifi*) y la pantalla retina de 3,5 pulgadas con una resolución de 969 x 640 *píxeles* (cuatro veces más que la pantalla del iPhone 3G), lo cual hace que tanto las imágenes como el texto y el vídeo se muestren más nítidos, uniformes y con mayor realismo. Además, iPhone 4 muestra un diseño mejorado respecto a la versión anterior: es más delgado (9,3 mm) y las superficies frontal y posterior son de cristal *aluminosilicate*, material treinta veces más duro que el plástico, más resistente a ralladuras y, aunque frágil, más duradero. También incorpora alrededor una banda de acero

inoxidable, realizada con una aleación especial que la hace cinco veces más resistente que el acero estándar. El éxito de esta nueva versión ya se intuía, ya que las reservas fueron diez veces mayores a las del lanzamiento de su anterior versión.

En la Figura 3 se presenta la evolución de las ventas del iPhone desde el tercer trimestre (Q3) de 2007 hasta el cuarto (Q4) de 2011. En el último trimestre de 2008, las ventas experimentaron un crecimiento exponencial hasta alcanzar las 6,9 millones de unidades. En el tercer trimestre de 2011 se ha batido el récord con 20,3 millones de unidades de iPhones vendidos. Obsérvese en la citada figura como se produce un fuerte cambio de tendencia con el lanzamiento de cada nuevo modelo.

FIGURA 3  
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE LAS VERSIONES DEL IPHONE  
(en millones de unidades)



Fuente: Apple (2011).

A pesar de los excelentes resultados obtenidos por Apple en 2010 gracias al lanzamiento del iPhone 4, la compañía sufrió un revés inesperado. El 12 de julio de ese año la revista *Consumer Reports*, que tiene siete millones de suscriptores, le plantó cara a Jobs. Sus periodistas habían recibido centenares de quejas relativas a que, al sujetar el iPhone 4 con la mano, la cobertura descendía de forma dramática. Así que *Consumer Reports* publicó una crítica en principio elogiosa en la que decía: «Su pantalla y su videocámara son las mejores que hemos visto en un teléfono». Pero añadía: «Los ingenieros de *Consumer Reports* acaban de probar el iPhone 4 y han confirmado que existe un problema de recepción de la señal. Cuando tus dedos o manos tocan el punto situado en la parte inferior izquierda del teléfono la señal puede reducirse significativamente hasta perder la conexión si se está en un área de mala cobertura». Añadieron, una frase que

enfureció a Jobs: «Debido a ese problema, no podemos recomendar el iPhone 4». Esta acusación hizo que se iniciara una guerra publicitaria entre los competidores. En cualquier caso, sí es cierto que estos problemas de recepción de cobertura que ha sufrido la cuarta generación de iPhone han podido afectar a la cifras de ventas de la compañía, que sería un 20% inferior a la prevista en EE.UU., según publica la revista Fortune.

El iPhone 4S fue presentado oficialmente al mercado el 4 de octubre del año 2011 y su comercialización se realizó a partir del 14 de octubre en Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, Japón, Canadá y Australia. En España a partir del 28 de octubre. Como sucedió con el iPhone 3GS, este modelo no es una nueva versión sino una actualización del modelo anterior, el iPhone 4, del que conserva el mismo aspecto físico y sobre el que mejora sus características técnicas. El iPhone 4S ha establecido un nuevo récord de ventas durante sus primeros tres días en el mercado, en los que se han comercializado más de cuatro millones de unidades, más del doble que las cifras de su predecesor, el iPhone 4, en el mismo período de tiempo. Aunque el nuevo teléfono inteligente de Apple saliera oficialmente a la venta en las fechas previstas en los diferentes países los consumidores ya podían reservar desde el día 7 de octubre un terminal a través de internet. Durante las primeras 24 horas de compra anticipada se encargaron un millón de unidades solo en EE.UU., una cifra muy superior a los 600.000 iPhone 4 que se reservaron durante el mismo período en 2010. «El iPhone 4S ha tenido un gran comienzo con más de cuatro millones de terminales vendidos en su primer fin de semana, lo máximo conseguido por un teléfono».

A continuación, se muestra en el Cuadro 1 la evolución de los modelos iPhone y las características que los diferencian desde su primer lanzamiento en el año 2007, hasta el último terminal en octubre de 2011.

Por último, se rumorea cada vez con más fuerza que Steve Jobs, antes de fallecer, dejó ultimado el diseño del iPhone 5. Esto es lo que asegura Ashok Kumar, analista de Rodman & Renshaw. Según Kumar, el iPhone 5 «fue el último proyecto donde Steve Jobs estuvo íntimamente involucrado, desde el concepto hasta el diseño final». Una fuente de CNET también aseguró que Jobs no participó activamente en el nuevo iPhone 4S que acababa de llegar al mercado, ya que sólo «era una actualización». Por ello, todas sus fuerzas se concentraron en el iPhone 5. «Es un cambio completo, un proyecto muy importante al que Steve ha dedicado todo su tiempo, dejando de lado el iPhone 4S, porque su tiempo era limitado», subrayaba el analista Kumar, que se atrevió a afirmar que el iPhone 5 será anunciado en la Conferencia de Desarrolladores de Apple que se celebrará en el verano de 2012.

CUADRO 1  
CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DEL iPhone

MODELO	iPhone	iPhone 3G	iPhone 3GS	iPhone 4	iPhone 4S
Fotografía					
Estado	Descatalogado	Descatalogado	En producción	En producción	En producción
Lanzamiento	4/8GB: 29/06/07 16GB: 05/02/08	11/07/08	16/32GB: 19/06/09 8GB: 24/06/10	GSM (Negro): 24/06/10 CDMA (Negro): 10/02/11 GSM y CDMA (Blanco): 28/04/11	GSM y CDMA: 14/08/11
Pantalla	LCD TN 3,5", 320 x 480 píxeles, 160 p, 265K colores			LCD IPS 3,5", 960x640 pík, 326 p, 16M c	
Memoria	4, 8 y 16GB	8, 16 y 32GB		8, 16 y 32GB	16, 32 y 64GB
RAM	128 GiB		256 MiB	512 MiB	512 MiB
Procesador	ARM 1176 a 412 MHz efectivos		S5PC100 ARM Cortex-A8 a 600 MHz efectivos	ARM Cortex A8 a 800 MHz	ARM Cortex A9 Doble núcleo 1 GHz
Cámara	2,0 MP, sólo fotografías		3,0 MP 30 fps VGA video	Atrás 5,0MP Frente 0,3MP (VGA) 30fps 720p HD video	Atrás 8,0MP Frente 0,3MP (VGA) 30fps 1080p HD video
Materiales	Aluminio, cristal y plástico	Cristal, plástico y acero; blanco o negro		Blanco o negro, cristal de aluminosilicato y acero inoxidable	

Una encuesta realizada por la CNN en octubre de 2011, señalaba que un 31% de los usuarios aseguraba que «es probable» o «muy probable» que adquirieran un iPhone 5 (un 25% respondió lo mismo antes de la salida del iPhone 4). Y esta demanda aumentaba entre los usuarios actuales de iPhone, pues dos de cada tres (66%) aseguraron que «es probable» o «muy probable» que cambien al nuevo teléfono.

### 2.3. El mercado de los *smartphones*

Aunque, como ya hemos dicho, los *smartphones* existían antes del lanzamiento del iPhone, éstos sólo eran accesibles para altos ejecutivos, ya que su precio era excesivo para la mayoría de los consumidores. La llegada del iPhone

supuso un cambio de tendencia que ha convertido en los últimos años a los *smartphones* en el mercado más rentable y de mayor crecimiento dentro de la telefonía móvil. Entre el primer trimestre de 2009 y de 2010 fue cuando más se apreció este cambio en el mundo de la telefonía móvil. Concretamente, durante el primer trimestre de 2010 se vendieron 55,2 millones de teléfonos inteligentes, un 67% más que en el mismo periodo de 2009 (Cuadro 2).

CUADRO 2  
VENTAS DE SMARTPHONES (mill. €)

	Q1 2010	%	Q1 2009	%	TAV (09/10)
<b>Nokia</b>	21,4	38,8	12,7	41,4	56,6
<b>RIM</b>	10,6	19,2	7,3	22,1	45,1
<b>Apple</b>	8,8	15,9	3,8	11,5	130,8
<b>HTC</b>	2,8	5,1	1,4	4,2	105,8
<b>Motorola</b>	2,6	4,7	1,1	3,3	136,8
<b>Otros</b>	9,0	16,3	5,8	17,6	54,6
<b>TOTAL</b>	55,2	100,0	33,0	100,0	66,9

Fuente: Canals (2010).

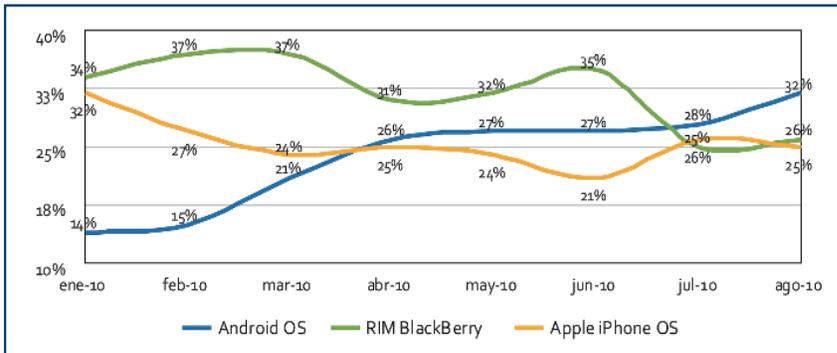
La competencia en este mercado ha venido marcada por la guerra de los sistemas operativos. De hecho, Nokia, líder mundial de ventas de *smartphones* hasta principios de 2011, ha perdido recientemente su posición ante la pujanza del sistema Android de Google. En Nokia se ha especulado mucho sobre la introducción del sistema operativo de Google en sus terminales en detrimento de OS Symbian, aunque, para seguir una estrategia de diferenciación, la empresa finlandesa siempre había descartado esta posibilidad y hasta 2011 había decidido mantener su OS Symbian. Introduciendo Android, Nokia hubiera ahorrado en costes de desarrollo y apostado a caballo ganador. Sin embargo, eligieron no darse por vencidos e intentar diferenciar sus terminales de cualquier otro fabricante a través de Symbian, siguiendo una estrategia similar a la de Apple con su iOS. No obstante, observando la paulatina pérdida de cuota de mercado ha dejado de comercializar terminales con Symbian en Estados Unidos (véase información sobre este mercado en la Figura 4) y ha optado por desarrollar terminales con el SO Windows Phone.



El sistema Android de Google parece haber ganado la batalla. En 2011 es el líder indiscutible del mercado a nivel mundial (37 millones de unidades vendi-

das en el primer trimestre). Además de las ventajas que ofrece, cuenta con el apoyo masivo de la industria y, como consecuencia de ello, se encuentra en los terminales telefónicos de muchas más marcas (por ejemplo, Samsung y LG), no en un único modelo como Apple o en una oferta limitada como Blackberry. Además, Android lanzó en 2011 su última versión 2.3, Gingerbread, con el objetivo de poder competir «de poder a poder» con Apple y su iOS 4. Gingerbread es la versión más rápida de Android, e incorpora varias novedades como mejoras en la interfaz de usuario, un nuevo teclado, herramienta de selección de texto, llamadas por Internet (VoIP/SIP), funciones de copia-pega mejoradas y reconocimiento de sensor giroscópico.

FIGURA 4  
VENTAS DE SISTEMAS OPERATIVOS EN EE.UU. DURANTE 2010 (%)



Fuente: El Mundo (2011).

Esta pérdida de liderazgo del sistema iOS frente a Android, era ya una realidad en el mercado americano en abril de 2010 según un informe de Nielsen. Por otra parte, los estudios realizados recientemente por ComScore en EE.UU. reflejan que Android sigue dominando el mercado de los sistemas operativos móviles con un 38,1% de cuota en abril de 2011, mes en que el iOS poseía un 26% del mercado. Si Android continúa con ese ritmo de crecimiento, la predicción es que en 2012 poseerá el 50% del mercado americano. Según este mismo estudio, RIM seguía perdiendo posiciones frente a Android e iOS.

En mayo de 2011 se ha empezado a comercializar el Samsung Galaxy S II. Para analistas y expertos se trata del teléfono Android más preparado para compararlo directamente con iPhone 4. Sus principales ventajas frente al iPhone 4 son un menor grosor y peso, una pantalla de mayores dimensiones y una cámara de fotos superior.



Para muchos expertos y usuarios supera las prestaciones del iPhone 4. Por ese motivo, Apple ha estado trabajando a marchas forzadas para lanzar su nueva versión: el iPhone 4S.

Un estudio de fidelidad de marca de Nielsen, revela que el 71% de los propietarios de Android lo comprarían de nuevo. En el caso del Apple tal cifra es del 89% y para Blackberry de un 42%.

## 3. El iPad

### 3.1. El lanzamiento del iPad

En Apple la idea del iPad nació antes que la del iPhone, buscando una tecnología y una pantalla para obtener un *tablet*. Pero al ver la posibilidad de reducir el tamaño de las piezas y al detectar las carencias que había en el sector de la telefonía móvil, Apple decidió apartar éste proyecto y centrarse en la creación del iPhone. No obstante, pese a no haberle dado prioridad, el iPad es, sin duda, otro producto revolucionario de Apple.

Se trata de un dispositivo que reúne parte de las funcionalidades de los teléfonos móviles de última generación y de los ordenadores portátiles: puede leer *e-books*, reproducir videos, navegar por internet, consultar y enviar *e-mails*, escuchar música y utilizar videojuegos. Al igual que todos los productos de Apple, destaca por su diseño refinado y exclusivo, con un grosor de 1,34 cm y un peso de 680 gr (para la versión sin tecnología 3G) o de 730 gr (para la versión 3G), una pantalla táctil con una resolución de 1024x768 *píxeles* que incorpora la tecnología IPS y *multitouch* de 9,7 pulgadas. El iPad es, además, compatible con todas las aplicaciones para iPhone y iPod que alberga el iTunes AppStore. Otra de sus ventajas reside en su prolongada autonomía (hasta 10 horas).

Apple lanzó su primera versión de este producto el 3 de abril de 2010 en EE.UU. y vendió, en su primer día, 300.000 unidades. En 28 días llegó al millón de unidades y en 90 días había vendido 3,27 millones de dispositivos, a pesar de no estar aún disponible en muchos países. Según Tim Cook, el iPad no está siguiendo la curva habitual de adopción: primero, los fanáticos de las novedades para luego llegar al mercado de masas, sino que la compañía está vendiendo cada unidad que puede fabricar y, al igual que hizo con el iPhone, ha generado sensación de escasez al limitar las unidades disponibles en cada establecimiento durante el lanzamiento.

CUADRO 3  
FECHAS DE LANZAMIENTO DEL iPad

LANZAMIENTO	WI-FI	WI-FI + 3G	IPAD 2	IPAD 3*
	 3 de abril 2010	 30 de abril 2010	 11 de marzo 2011	 Marzo 2012
	 28 de mayo 2010	 28 de mayo 2010	 25 de marzo 2011	 Abril 2012
	 28 de mayo 2010	 28 de mayo 2010	 25 de marzo 2011	 Abril 2012
	 23 de junio 2010	 23 de junio 2010	 25 de marzo 2011	 Abril 2012
	 18 de septiembre 2010	 18 de septiembre 2010	 27 de marzo 2011	 Abril 2012
	 17 de septiembre 2010	 20 de enero 2011	 6 de mayo 2011	 Mayo 2012

\* El lanzamiento del iPad 3 es aproximado según fuentes de la compañía Apple.

### 3.2. El iPad 2

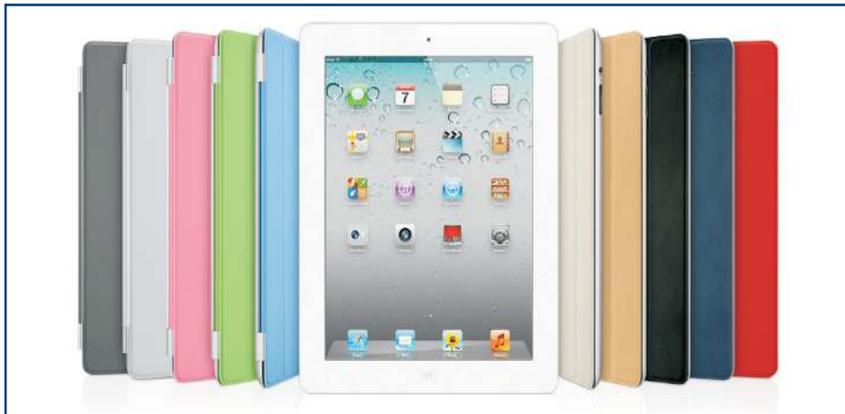
El iPad 2 es la segunda generación del iPad y mantiene la esencia del primer modelo pero le añade características que ya eran necesarias en este *tablet*, entre ellas, un renovado diseño que lo hace más delgado y manejable en la mano, la cámara frontal (también se estrena la trasera) y un nuevo procesador de doble núcleo para que los *tablets* competidores de Android, presentados en el MWC 2011, no se escapen en la carrera por conseguir una mayor potencia (Cuadro 4).

Su lanzamiento superó todas las expectativas (vendió un millón de unidades en tan sólo cinco días), demostrando que iPad seguirá siendo probablemente el rey de los *tablets* en los próximos años. Durante el año 2011 se estima que se venderán entre 40 y 45 millones de iPad 2.

CUADRO 4  
COMPARATIVA ENTRE EL iPad Y EL iPad 2

	iPad	iPad 2
<b>Dimensiones</b>	24,28 x 18,27 x 1,34 cm	24,12 x 18,57 x 0,88 cm
<b>Pantalla</b>	9,7 pulgadas / 1024 x 768p	9,7 pulgadas / 1024 x 768p
<b>Peso</b>	680g y 730g (Wifi y 3G)	601g y 613g (Wifi y 3G)
<b>Procesador</b>	Apple A4 a 1GHz	Apple A5 1GHz/doble núcleo
<b>Memoria RAM</b>	256 MB	512 MB
<b>Cámara</b>	No	Frontal VGA y Trasera 5mpx con video HD a 720p
<b>Almacenamiento</b>	16/32/64 GB	16/32/64 GB
<b>Wifi</b>	Sí	Sí
<b>Giroscopio</b>	No	Sí

Ser el líder y protagonista del mercado hace que todos los ojos estén puestos en el producto, por lo que iPad 2 tampoco está exento de críticas. Los expertos se quejan de la baja calidad de la cámara de fotos integrada y de la escasa duración de la batería. Apple ya está trabajando en el iPad 3, que presumiblemente estará disponible en 2012 y que incorporará procesador Apple A6 Quad Core y pantalla Retina de 2048 x 1536 píxeles, lo que otorgará una mayor calidad de imagen. Tendrá características ampliamente mejoradas y un nuevo diseño.



### 3.3. El mercado de los *tablets*

Aunque Apple estuvo cinco meses sin competencia en España, la aparición de competidores era inevitable. Sin embargo, la escasa participación que han conseguido una buena parte de los tablets tras las primeras semanas en el mercado ha hecho que algunos fabricantes los hayan abandonado rápidamente. Es el caso de HP y su WebOS Touchpad que, tras sólo siete semanas en el mercado, decidió retirarse reconociendo la clara superioridad del iPad. Además del dispositivo de HP, ya han caído Streak 5 (Dell), EEE Pad Transformer (Asustek Computer), Xoom (Motorola) y Playbook (RIM).



El problema de estos productos no se ha reducido a que en la comparación con el iPad 2 algunos competidores no hayan salido muy airosos, sino que Apple ha desatado una guerra de patentes que ha podido desanimar a otros tantos. Para mantener su reinado, no ha dudado en atacar a sus más directos competidores a través de litigios sobre violación de patentes. Sin embargo, con esta política, que puede estar dando sus resultados a corto plazo, Apple corre un grave riesgo, pues podría distraerse del esfuerzo de mantener sus verdaderas señas de identidad: seguir ofreciendo productos rompedores.

No obstante, no todos los competidores han tirado la toalla conscientes de que, según la consultora IDC, este mercado crecerá a ritmos anuales del 57% entre 2010 y 2014. El más fuerte de todos ellos es la empresa surcoreana Samsung Electronics. En octubre de 2011 lanzó en Europa y en el Sudeste Asiático su Galaxy Tab y en noviembre desembarcó en Corea del Sur. El Galaxy Tab, de siete pulgadas (cabe en el bolsillo y hasta en la mano) funciona con el sistema Android de Google y permite realizar llamadas, videoconferencias, ver películas, leer libros y hacer fotos o vídeos con una cámara de tres megapíxeles (Cuadro 5).

CUADRO 5  
APPLE IPAD 2 VERSUS SAMSUNG GALAXY TAB 10.1

		APPLE IPAD 2	SAMSUNG GALAXY TAB 10.1
Tamaño	Dimensiones	241,2 x 185,7 x 8,8 mm	256,7 x 175,3 x 8,6 mm
	Peso	601 g	565 g
Pantalla	Tipo	LED-backlit IPS TFT, 16M colores	PLSTFT touchscreen 16M colores
	Tamaño	768 x 1024 píxeles, 9,7 p. (4:3)	800 x 1280 píxeles, 10,1 p. (16:9)
Memoria	Interna	16/32/64 GB	16/32/64 GB
	RAM	512 RAM	1 Gb RAM
Conectividad	Bluetooth	Sí	Sí
	USB	v.2.0.	v.2.0.
Cámara	Trasera primaria	0,7 MP, 960x720 px	3,15 MP, 2048x1536 px, LEDflash
	Vídeo	720p	720p
	Cámara frontal	VGA	2MP
Características	Sist. Operativo	iOS 4	Android OS, v3.0
	Software	App Store	Google Market

Dado que la referencia del mercado es el iPad, la comparación de la *tablet* de Samsung Galaxy Tab 10.1v y el Apple iPad 2 es irremediable (Cuadro 5). La *tablet* de Samsung tiene una mejor cámara. Los 8 megapíxeles, filtros y ajustes

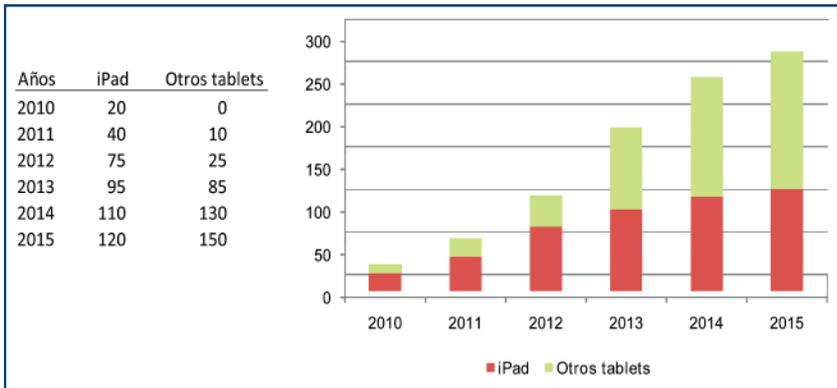
permiten mayor calidad y control sobre la foto. En autonomía llegan a la reserva a la vez, aunque el iPad tarda menos en cargar, sin embargo, la estabilidad del sistema operativo del Samsung se equipara al de Apple. En resolución tiene más campo el Samsung, aunque el ojo humano distingue la misma nitidez en ambos. El iPad es más transportable, pero el Galaxy es más ligero. En cuanto al software, aquí sí que hay un claro ganador. Como decíamos antes, estos dispositivos son inteligentes gracias a la red. Hoy en día los usuarios no comparan móviles por su cámara o flash, sino que lo comparan por las aplicaciones. La App Store de Apple lleva dos años de ventaja que nadie puede restarle, y su estricto (y habitualmente criticado) proceso de admisión solamente garantiza que la estabilidad del SO no queda a la merced de las líneas de código ajenas. Por otro lado, Google Market lleva menos tiempo pero crece rápidamente, aunque su filosofía abierta ha obligado a dar marcha atrás en contadas ocasiones para evitar la distribución en terminales de códigos maliciosos. Además, permite una mayor personalización de los terminales, donde el iPad queda acotado a los límites que marcan sus ingenieros.



Samsung ha vendido más de un millón de tablets sólo en sus dos primeros meses de presencia en el mercado. Hasta el tercer trimestre de 2010 el iPad tenía una cuota de mercado del 95%, pero su participación se redujo hasta en un 20% en el último trimestre de ese año por la aparición del *tablet* de Samsung, cuya cuota de mercado se situó en el 17% según datos de la consultora IDC. Esta misma consultora estima que la cuota de Apple bajará hasta el 61% en 2011.

Para concluir con este punto, se considera que en el año 2011, las ventas de *tablets* se multiplicarán casi por cuatro en el mundo, alcanzando cifras de más de 63 millones, según el informe de Gartner. Se estima que Apple mantendrá la ventaja, con unas ventas superiores al 50% al menos hasta el año 2014, pero en 2015 caerá hasta casi un 40%. De igual manera, también se espera que la venta de *tablets* con SO Android escale hasta un nivel del 36% (117 millones de unidades), reduciendo así en gran parte el liderazgo de Apple en dicho mercado (Figura 5).

FIGURA 5  
**PREDICCIÓN DE VENTAS DEL MERCADO DE LOS TABLETS**  
 (en mill. de uds.)



Fuente: IHS iSuppli 2011.

#### 4. Resultados financieros de Apple

El éxito de Apple con el lanzamiento del iPhone y del iPad se ha visto reflejado en sus resultados financieros. Si se observan los resultados de cada año vemos como las ventas aumentan considerablemente durante el primer trimestre, debido a la época navideña y a los lanzamientos de nuevos productos durante ese periodo.

En su conjunto merece reseñarse la fortaleza con la que Apple está esquivando la crisis económica (Cuadro 6). En particular, desde la salida del iPhone en 2007 los resultados financieros de Apple han ido mejorando año tras año. Pero la subida más espectacular se ha producido a partir de 2010 y 2011, coincidiendo con el lanzamiento de iPad, iPad 2, iPhone 4 y el iPhone 4S. Por ejemplo, en el tercer trimestre de 2011, Apple experimentó un incremento anual del 82% en los ingresos con respecto al mismo periodo de 2010.

Los resultados del cuarto trimestre de 2011 no son tan elevados como se esperaba. Aunque se han conseguido unas ventas de 28.270 millones de dólares, no se han satisfecho los 29.500 mill. \$ que pronosticaron los analistas. Apple contaba con unas ventas de veinte millones de iPhone 4S y finalmente apenas superaron los 17 millones. El director financiero de Apple, reconoció que los tres millones de diferencia, se debían al frenazo en las ventas que provocó la expectación ante la salida del iPhone 5. En cuanto al resto de productos, las ventas siguieron el patrón habitual, 11,2 millones de iPads y 4,89 millones de Macs

CUADRO 6  
**RESULTADOS FINANCIEROS DE APPLE (2007-2011) (mill. \$)\***

Años		Ventas	Beneficio	\$/acción	Margen (%)
2007	Q3	5.410	818	0,92	36,9
	Q4	6.220	904	1,01	33,6
2008	Q1	9.600	1.580	1,76	34,7
	Q2	7.510	1.050	1,16	32,9
	Q3	7.464	1.070	1,19	34,8
	Q4	7.895	1.140	1,26	34,7
2009	Q1	10.170	1.610	1,78	34,7
	Q2	8.163	1.210	1,33	36,4
	Q3	8.337	1.229	1,35	36,3
	Q4	9.870	1.670	1,82	36,6
2010	Q1	15.680	3.380	3,67	40,9
	Q2	13.500	3.070	3,33	41,7
	Q3	15.700	3.250	3,51	39,1
	Q4	20.340	4.310	4,64	36,9
2011	Q1	26.740	6.000	6,43	38,5
	Q2	24.670	5.990	6,40	41,4
	Q3	28.570	7.310	7,79	41,7
	Q4	28.270	6.620	7,05	40,3

Fuente: Apple (2011).

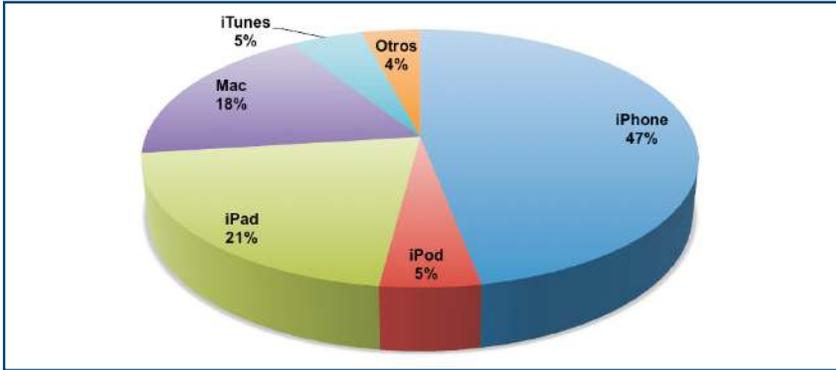
\* El ejercicio fiscal de EE.UU. comienza el 1 de noviembre.

(74% de ellos portátiles). En cambio los iPods siguen su descenso particular, se vendieron 6,62 millones de iPods, la cifra más baja desde el año 2005.

Estas ventas arrojan unos beneficios netos para la compañía de 6.620 mill. \$, un pequeño aumento respecto al tercer trimestre de 2011 y 2.300 mill. \$ más que en 2010. El margen bruto fue 40,3%, un 3,4% más que en el año 2010.

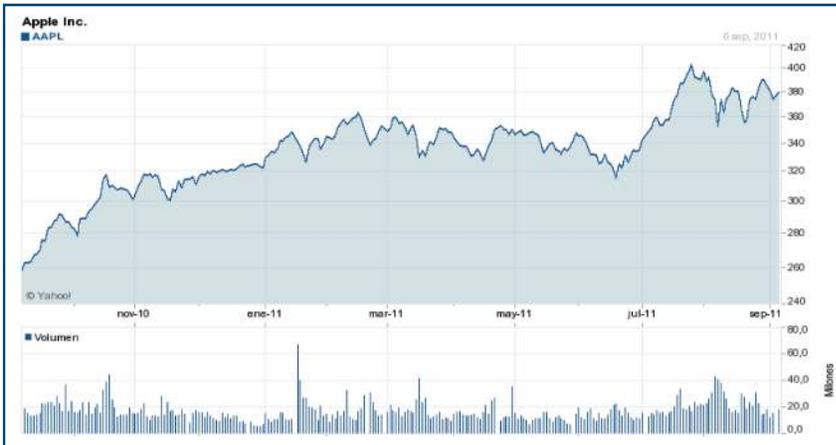
Respecto al porcentaje de negocio que representan los diferentes productos de Apple, en la Figura 6 observamos que durante el tercer trimestre de 2011 el iPhone sigue ocupando el primer lugar, seguido del iPad y del Mac, sus otros productos estrella. El iPod es el único producto que ha experimentado un descenso con relación al mismo periodo de 2010, como resultado de la canibalización que sufre desde el lanzamiento del iPhone. Con todo, echando un vistazo a los resultados desde entonces, no cabe la menor duda de que ha merecido la pena.

FIGURA 6  
**PORCENTAJE DE NEGOCIO DE LOS PRODUCTOS APPLE (Q3 DE 2011)**



Finalmente, en la Figura 7 se muestra un gráfico en el que se observa la evolución positiva del valor de Apple en bolsa desde finales de 2010 hasta septiembre de 2011.

FIGURA 7  
**EVOLUCIÓN EN LA BOLSA DEL VALOR DE APPLE**



Fuente: Yahoo (2011).

No obstante, a pesar de los buenos resultados e intenciones de Apple, el futuro de la estrategia sostenida de creación, diseño y lanzamiento de productos exitosos está en tela de juicio. El dilema para los accionistas, empleados, directivos, proveedores e intermediarios es: ¿Qué pasará dentro de tres o cuatro años? ¿Cómo habrá soportado Apple la competencia? ¿Estará ideando hoy productos capaces de *romper* el mercado en el futuro como ha ocurrido con sus recientes

innovaciones? La desaparición de Jobs, que ha ejercido un liderazgo absoluto en los últimos años, contribuye a esta incertidumbre. Tim Cook, nuevo presidente de la compañía, ha prometido a sus empleados que «la empresa seguirá siendo un lugar mágico» y que «Apple no va a cambiar. Asumo sus principios y valores únicos. Steve construyó una cultura que no se parece a ninguna otra en el mundo y nosotros vamos a mantenernos fieles a ella porque es parte de nuestro ADN».

## Guía de trabajo

1. Determine y caracterice la etapa del ciclo de vida en la que están los *smartphones* y los *tablets* a partir de los datos que conoce de estos mercados.
2. Tras la identificación de los principales competidores, realice un diagnóstico de la rivalidad intramercado y de la rivalidad ampliada en el mercado de los *smartphones* y de los *tablets*.
3. ¿Qué variables de marketing ha enfatizado Apple en el lanzamiento de iPhone y qué importancia han podido tener en su éxito? Justifique su respuesta.
4. Comente cómo debería configurarse un equipo encargado del desarrollo de un nuevo producto de Apple para maximizar la velocidad en el proceso de innovación.
5. «Apple siempre llega tarde, pero porque cuida todos los detalles». Discuta esta afirmación y caracterice en términos de pionera versus seguidora e innovadora versus imitadora la estrategia seguida por Apple con sus últimos productos.
6. Describa la estrategia de diferenciación de Apple como fuente de ventaja competitiva.
7. Busque los rankings de las compañías más innovadoras del mundo según Booz & Company, el Boston Consulting Group y la Comisión Europea y analice las similitudes y diferencias entre ellos.

# Seur. Crecer en dura competencia

RAMÓN RUFÍN MORENO  
(UNED)

CAYETANO MEDINA MOLINA  
(CEADE-UNED)

JOSÉ LUIS MUNUERA ALEMÁN  
(Universidad de Murcia)

ANA ISABEL RODRÍGUEZ ESCUDERO  
(Universidad de Valladolid)

1. Evolución reciente de Seur
  2. Panorámica general del sector
  3. Estrategias de crecimiento e internacionalización de Seur
    - 3.1. Ampliación de la oferta de servicios y de la cartera de clientes
    - 3.2. Internacionalización de Seur
  4. Estrategias de crecimiento e internacionalización de los principales competidores
    - 4.1. MRW
    - 4.2. DHL
    - 4.3. Chronoexpres
    - 4.4. Nacex
- Guía de trabajo

## 1. Evolución reciente de Seur

En 1942 Seur revolucionó el mercado de la mensajería con la aparición del servicio de transporte con entrega en 24 horas, concepto innovador que resultó suficiente para alcanzar el liderazgo en su sector. Desde entonces hasta ahora, progresivamente ha introducido una amplia alternativa de servicios con plazos de entrega que responden a las más diversas necesidades.



*Servicios nacionales de Seur.*

Su facturación ha ido creciendo de forma progresiva hasta el año 2007, año en el que se incrementa un 7,5% (lo que se corresponde a unas ventas de 665 mill. €). En 2008 y 2009, como consecuencia de la contratación de un menor número de expediciones y de un menor peso, la facturación cae, respectivamente, un 6% y 4,6%. En este contexto, la cifra global de negocios en 2010 es de 569 mill. €, idéntica a la del ejercicio anterior, aunque las expediciones se han incrementado un 6% respecto al año 2009. La explicación de este resultado se encuentra en un crecimiento del negocio internacional del 17%, en un incremento del 10% del comercio electrónico con particulares (B2C) y en el crecimiento del área de logística en un 9%.

En el año 2010 Seur contaba con la confianza de más de 1.200.000 clientes, con un equipo de 7.000 profesionales, una flota superior a los 3.700 vehículos, una amplia cobertura a través de sus 85 delegaciones, 10 plataformas de trasbordo, 97 de distribución, 269 puntos de venta y más de 300.000 entregas diarias. Con estos recursos y una cuota de mercado superior al 20%, Seur se marcaba para el año 2011 una previsión de crecimiento del volumen de negocio del 2%.

Seur tiene una importante presencia internacional resultado de la participación en su accionariado de Geopost desde 2004, año en el que este grupo adquirió el 16,6%. A partir de 2004, Geopost realiza compras directas de franquicias de Seur hasta alcanzar en 2009 el 26,6% de la compañía. Este porcentaje, junto al acuerdo de estabilidad firmado con el núcleo duro de socios, le concedía la mayoría del capital de Seur. En 2009 Geopost es el segundo operador a nivel europeo con un volumen de ventas total de 3.093 millones de € y presencia en más de 230 países de todo el mundo, más de 30 de éstos en Europa. Seur apostó por la integración con un socio industrial como Geopost que proporciona estabilidad basada en su contrastada experiencia y liderazgo en mercados internacionales, alejándose de formas externas de financiación.

Desde sus inicios, Seur optó por la diferenciación a través de la marca como base de su estrategia. La marca Seur cuenta con un alto nivel de reconocimiento y una valiosa imagen. Superbrands la señala como la marca insignia del transporte en España, mientras que Young & Rubicam la sitúan como una de las veinte marcas españolas que generan mayor confianza y la única del sector de transporte que se posiciona en el «Top20». De acuerdo con los datos publicados por la propia empresa, goza de una tasa de fidelidad del 93% en 2010, una de las más altas del mercado.

Para afianzar su posicionamiento, la compañía puso en marcha el *Proyecto Marca*, que representó un cambio progresivo de su imagen hacia una nueva identidad visual. Este proyecto, iniciado en el año 2007, supuso una inversión

de 12 mill. € dedicados a la renovación de su imagen corporativa y afectó a todas sus aplicaciones: impresos, uniformes, papelería, puntos de venta y vehículos. La nueva identidad es una evolución sutil de la anterior que incluye la utilización del color blanco, una gradación de azules y el rojo con una tipografía grande.

Seur desarrolla proyectos de patrocinio y de marketing social con la finalidad de transmitir los valores de la compañía. Esto le ha permitido obtener múltiples galardones



*Nueva identidad visual de Seur.*

en los premios de «Marketing y Comunicación Integrada» otorgados por la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (AEACP). Así, en la convocatoria del año 2010 obtuvo el oro en la categoría «Innovación de idea o concepto», que se vino a unir al logrado en la categoría de «Mejor explotación de patrocinios» en 2009. Ya en 2008 esta actividad le llevó a conseguir tres galardones de bronce en las categorías de «Campaña de fidelización», «Campaña de marketing integrado» y «Marketing directo». Además de esto, Seur recibió una mención como «Mejor estrategia de clientes» en los premios Development System-ABC.

Como parte del desarrollo de un modelo de negocio responsable y sostenible, Seur publicó su primer informe de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el año 2011. Bajo el lema «Entre todos lo hacemos posible», se recogen los logros conseguidos durante los últimos años, que han contribuido a reforzar su posición como referente del sector. La RSC no es una herramienta sino la base de su modelo de gestión, por lo que se integra en cada una de las áreas de negocio y se diseña bajo los parámetros que marcan la misión, visión y valores de la organización. Así mismo, es una estrategia transversal que se asienta en cuatro pilares fundamentales: el buen gobierno y la transparencia, la gestión del capital humano, el medio ambiente y la acción social.

## 2. Panorámica general del sector

Las empresas de mensajería y paquetería obtuvieron un volumen de negocio de 6.550 mill. € en 2009, lo que supuso un descenso del 10,2% respecto al año anterior, en el que tal cifra ya se había estancado (Cuadro 1). La negativa coyuntura económica y el descenso del consumo y de la actividad empresarial constituyeron, junto con la presión a la baja sobre los precios en un entorno de intensa competencia, los principales factores explicativos de la sensible contracción del mercado.

En este sentido, la facturación de la paquetería empresarial registró una disminución del 7,6% en 2009, mientras que el negocio de paquetería industrial mostró una caída más pronunciada, debido a su alta vinculación a sectores muy penalizados por el deterioro de la actividad económica. Este segmento experimentó un descenso del 13,8% en 2009. Las operaciones de ámbito internacional registraron un comportamiento algo menos desfavorable, al reducirse un 7,2% en 2009, tres puntos y medio menos que el segmento nacional.

En el año 2010, el volumen de negocio derivado de la prestación de servicios de mensajería y paquetería registró un descenso del 0,8%. La debilidad de la economía española, los bajos niveles de consumo y ventas del tejido empresarial, junto con la creciente presión sobre las tarifas del servicio, explicaron el comportamiento del mercado. La paquetería empresarial experimentó una evolución algo más desfavorable que el conjunto del mercado, con un decrecimiento del 1,3% en 2010, mientras que el mercado de paquetería industrial, cerró el ejercicio con un volumen de negocio igual al del año anterior.

CUADRO 1  
EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN EN EL MERCADO DEL TRANSPORTE  
URGENTE DE MERCANCÍAS (años 2009 y 2010)

	2009		2010	
	mill. €	%	mill. €	%
<b>MENSajerÍA Y PAQUETERÍA</b>	6.550	-10,2%	6.500	-0,8%
<b>Paquetería empresarial</b>	3.950	-7,6%	3.900	-1,3%
<b>Paquetería industrial</b>	2.600	-13,8%	2.600	0,0%

Fuente: Estudios sectores DBK. Mensajería y paquetería 2010 y 2011.

La actividad internacional en 2010 registró un comportamiento mejor que la demanda de servicios nacionales, como consecuencia de las operaciones en el extranjero de muchos de sus clientes. En el año 2010 el mercado nacional en paquetería y mensajería se situó en 5.300 mill. € y el mercado internacional en 1.160 mill. €. Con respecto al año 2009 el mercado nacional se ha contraído en un 2%, mientras que el mercado internacional ha crecido un 5,5%.

La facturación sectorial mostrará una ligera recuperación en el bienio 2011-2012, si bien la debilidad de la demanda interna, en un escenario económico poco favorable, y la alta competencia en precio limitarán el crecimiento del volumen de negocio, que podría situarse en torno al 2% en 2011 superando los 6.600 mill. €, y al 3% en 2012. En función del ámbito de actuación, el negocio internacional seguirá mostrando un mayor dinamismo, con incrementos que podrían rondar el 5-6% en el período 2011-2012, en torno a tres puntos más que la actividad en territorio nacional.

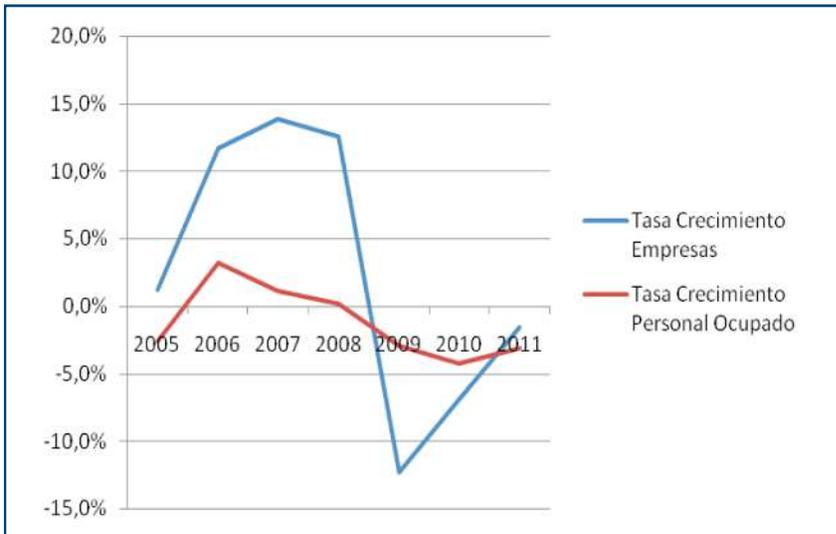
Hay que tener en cuenta que existen dos factores que inciden de forma especial en la marcha de este sector: la evolución de las empresas automovilísticas, uno de los grupos más importantes de clientes de los operadores logísticos, y la marcha del consumo. Entre las actividades industriales que generan mayor demanda de servicios de mensajería y paquetería, más allá de la mencionada automoción, destacan: farmacéutica, textil, electrodomésticos de línea blanca, telefonía, electrónica de consumo y perfumería y cosmética.

En un marco de creciente competencia, algunas compañías se especializan en determinados grupos de clientes. La generalización del uso de las tecnologías de la información facilita la comunicación entre proveedores y clientes, e impulsa el comercio electrónico, una de las vías más importantes de crecimiento para los operadores de mensajería y paquetería al depender de ellos las entregas de productos adquiridos por Internet.

El proceso de liberalización y globalización sufrido por el sector del transporte urgente y mensajería ha incrementado la competitividad a través de la calidad como elemento esencial. En un sector donde el operador público, Correos, es percibido como de inferior calidad a algunos de sus competidores más cercanos (Seur, MRW y Nacex), los operadores apuestan por el logro de certificados de calidad. Así, mientras Tourline Express, por ejemplo, obtuvo en 2009 la certificación de calidad de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) para el 84% de de sus delegaciones, bajo la norma UNE-EN-ISO 9001:2008, Seur obtuvo ese mismo año el certificado de gestión medioambiental ISO 14001. La prioridad en materia ambiental es disminuir los impactos que genera la actividad del transporte, por lo que la compañía ha orientado sus esfuerzos a minimizar las emisiones contaminantes. Cabe destacar la implicación de Seur con la movilidad sostenible, donde ha llevado a cabo acciones de formación entre sus conductores para una conducción eficiente; ha incorporado, de forma pionera, vehículos y combustibles ecológicos, como el Gas Licuado de Petróleo (GLP), el Gas Natural Comprimido (GNC) o el vehículo eléctrico.

El tejido empresarial del sector de las actividades postales y del correo ha mostrado un comportamiento que viene a reflejar al de la economía en su conjunto. Así, mientras entre los años 2005 y 2008 se dan tasas de crecimiento anual del número de empresas del 1,2%, 11,7%, 13,9% y 12,6%, entre los años 2009 y 2011 los descensos son del 12,3%, 6,9% y 1,5% respectivamente (Figura 1). El personal ocupado viene bajando asimismo desde 2009 a tasas del 2,9%, 4,2% y 3,1%, respectivamente.

FIGURA 1

**ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE ACTIVIDADES POSTALES Y DE CORREO**

Fuente: INE.

En el conjunto del mercado europeo (EU27) el incremento del número de empresas dedicadas al sector de las actividades postales y telecomunicaciones fue, para el periodo comprendido entre los años 2004 y 2007, del 28%, con crecimientos superiores al 50% en países como Letonia, Polonia, Rumanía y Eslovaquia. Especialmente llamativos resultan los casos de Lituania y Portugal con tasas superiores al 100%. Si el análisis se realiza desde la óptica del volumen de negocio, corresponde una tasa del 7% al conjunto de la UE 27, superado por el 18% de España. Asimismo, resultan reseñables los casos de Estonia, Rumanía y Eslovaquia donde tales tasas para el periodo 2004-2007 son superiores al 40%. Si analizamos de forma conjunta ambas variables, en un contexto internacional de reducción del volumen de negocio por empresa (del 8,6% para UE27), España presenta el mayor aumento de dicha tasa (un 33% para el periodo 2004-2007). Bulgaria, Rumanía, Eslovenia y Reino Unido también experimentan una evolución positiva de la misma.

Las sucesivas operaciones de compra y fusión entre empresas propician que los grandes grupos consoliden su capacidad e inversión (Cuadro 2), su imagen de marca y su cobertura geográfica, ampliando su cuota de mercado. La extensión de redes de franquicias que operan bajo las principales marcas actúa como freno a la entrada de nuevos competidores y tiende a ampliar la brecha existente entre los grupos líderes y el resto de la oferta, cada vez más fragmentada entre

compañías de menor dimensión, y pone de manifiesto la importancia de contar con una amplia cobertura geográfica para poder seguir compitiendo realmente más allá de la mera supervivencia. La desfavorable coyuntura y los problemas de acceso a financiación han limitado la realización de operaciones de compra y fusión de empresas. Este hecho, a su vez, ha ralentizado el proceso de concentración de la oferta, que, no obstante, sigue en marcha, favorecido por el cese de actividad de algunas de las empresas de pequeño y mediano tamaño.

CUADRO 2  
**CUOTA DE MERCADO DE LOS PRINCIPALES OPERADORES  
DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA (AÑO 2010)**

	5 mayores	10 mayores
Paquetería empresarial	45,8%	70%
Paquetería industrial	47,4%	65%

De hecho, la oferta total sigue caracterizándose por una marcada atomización empresarial. En 2004 más del 85% de las empresas existentes contaban con plantillas inferiores a 10 empleados, mientras que aquellas con más de 50 empleados apenas representaban el 1%, situación que se mantiene prácticamente inamovible hasta el año 2009 ya que suponían el 88% y el 1%, respectivamente. La contratación de trabajadores autónomos comenzó a ser muy habitual entre las compañías de transporte como vía para racionalizar costes y lograr una mayor flexibilidad y rapidez en la gestión, representando las empresas sin trabajadores asalariados en torno al 49% desde 1999. El empleo generado en el sector de paquetería se reduce en 2009 un 80% hasta 63.000 trabajadores.

### 3. Estrategias de crecimiento e internacionalización de Seur

#### 3.1. Ampliación de la oferta de servicios y de la cartera de clientes

Dada la dificultad para incrementar la cuota de mercado en un sector tan competitivo, Seur ha optado por modificar ciertos atributos de sus productos con el objetivo de mejorar la calidad y agilidad de los servicios existentes, tratando así de abarcar todas las necesidades de urgencia de sus envíos, tanto si se trata de paquetería como de documentos (Cuadro 3). Un ejemplo de tales innovacio-

nes es el lanzamiento de Seur Botones, servicio exclusivo para el verano, diseñado para particulares que desean viajar de una manera más cómoda, y consistente en el transporte de equipajes hasta el lugar de destino vacacional. Seur acompaña este servicio de planes de precios con descuentos que van desde el 20% hasta el 30%. El objetivo de la compañía con este nuevo servicio es ganar cuota de mercado en el segmento de particulares mediante servicios creativos que responden a necesidades concretas. Este es también es el caso de los servicios Seur Sábados, Reembolso, Seguro Valor Declarado, Cambio Comprobante de Entrega o Gestión.

CUADRO 3  
CARTERA DE SERVICIOS DE SEUR (AÑO 2010)

CATEGORÍA	Descripción	Servicio	Descripción
Transporte Nacional	Urgencia	Directo & mismo día	Envíos que no pueden esperar
		Seur 8:30	Entregas a primera hora de la mañana
		Seur 10:00	Entregas antes de las 10 de la mañana
		Seur 13:30	Tus envíos entregados antes de las 13:30
		Seur 24	Nuestro servicio estándar
	Servicios especiales islas	Canarias aéreo	Canarias, aún más cerca con nuestro transporte aéreo
		Canarias marítimo	Tus envíos por mar a las Islas Afortunadas
		Baleares	Transportamos tu mercancía a Baleares de forma rápida y sencilla
		Interinsular Canarias y Baleares	Nuestras islas mejor comunicadas
		Madeira	Dos opciones para tus envíos a Madeira
		Azores	Realizamos tus envíos a Azores
Transporte Internacional	Envíos sin fronteras por carretera	Classic	Un servicio económico de alta fiabilidad para tus envíos a Europa
		Net Express	El servicio para envíos de gran volumen en Europa
Logística	Distribución de mercancías	E-commerce	La solución logística a tus ventas por Internet
		Logística de producto	El <i>partner</i> que necesitas para tu cadena de suministro
		Logística promocional	Especialistas en catálogos de fidelización y programas de puntos
Servicios de integración: SEURnet			

Fuente: [www.seur.es](http://www.seur.es).

Además, en 2011 Seur adquiere el 10% de la compañía Logalty (empresa especializada en la generación y custodia de pruebas electrónicas a través de sus

servicios de notificación, publicación y certificación), con el objetivo de fortalecer su modelo de negocio actual. Mediante acuerdo con dicha empresa, Seur se encarga de la entrega de la documentación de Logalty, al tiempo que incluye en su portafolio los servicios propios de la empresa participada. Así, ambas empresas pueden controlar la gestión de los envíos de forma telemática y con las mismas garantías legales, asegurando la integridad de contenido.

El auge de las nuevas tecnologías y su uso por un mayor número de consumidores, convierten a Internet en un canal de distribución imprescindible para un sector como es el del transporte urgente (Seur posee un acuerdo de *outsourcing* con Hewlett Packard hasta 2021). El crecimiento del comercio *online*, lleva consigo el crecimiento del transporte de paquetería y de paquetería urgente y su apertura a nuevos segmentos de consumidores. Ya en 2009 el canal B2C (Business to Consumer) el cual incluye el comercio electrónico, venta telefónica, por televisión y por catálogo, fue el de mayor crecimiento para Seur (un 9%). Desde 2011, Seur dispone de una aplicación para iPhone que permite el seguimiento y geolocalización de los pedidos.

El grupo Seur quiere explotar al máximo las posibilidades de Internet y del auge del comercio electrónico. Por ello ha decidido poner en marcha un servicio que permite contratar el envío *online* a través de su nuevo portal de ventas [www.seur.com](http://www.seur.com), donde, en la pestaña «Envío Online 3 Pasos», el cliente puede hacer su pedido desde cualquier lugar con conexión a Internet, realizar el pago a través de los medios habituales en el entorno del *e-commerce*, beneficiarse de ofertas especiales y comprobar en tiempo real la situación de su pedido.

Otra vía seguida para ampliar el mercado es el aumento de sus puntos de entrega a través de un acuerdo con Punto Pack. El objetivo es acercarse a los particulares situando puntos más cercanos y amplios horarios de recogida. Con la puesta en marcha de la Red de Puntos Seur-Punto Pack (que superan los 1.000) se convierte en la mayor red del sector de transporte urgente. Esta alianza supone un nuevo modelo de negocio, al aumentar la comodidad de la compra *online* y ajustar con más precisión la entrega de los pedidos. Su cumplimiento de horarios, con un margen de nueve minutos, es referente en el sector.



*Imagen del servicio prestado por Seur.*

Asimismo, la estrategia de Seur se ha centrado en el desarrollo de acuerdos que le permiten introducirse en mercados estratégicos y afianzados. Por ejem-

plo, en el ámbito del Business to Consumer (B2C) Seur entrega las ventas que realizan algunos de los agentes más relevantes del sector (Alice.com, ASOS, eBay, European Home Shopping, Fnac, GolfRadical, Planeta, Redcoon.com o VipVenta). También se ha centrado en la promoción de sus servicios entre las pymes a través del programa «Masemprende: crea tu propio negocio en internet». Junto a las Cámaras de Comercio, participa en el proyecto «Camerpyme», consistente en ofrecer asesoramiento y ayuda a las Pymes que quieran abordar la venta electrónica, para las que Seur ofrece una solución logística integral que incluye desde el almacenamiento a la distribución por un precio fijo al año. Finalmente, cabe hablar de su acuerdo con otros agentes. Por ejemplo, en octubre de 2009 Seur alcanza un acuerdo con Travel Club, que supone una media de 600.000 envíos anuales. Además, cuenta con convenios con Carrefour y con Mango.

### 3.2. Internacionalización de Seur

Dada la situación actual del mercado, con la entrada de las grandes corporaciones internacionales (TNT y DHL), resulta imprescindible saltar al exterior para seguir creciendo. Como ejemplo del incremento en la competencia internacional cabe señalar el desarrollo de Teneso, primera gran alianza logística que se constituye a nivel paneuropeo y que agrupa a once compañías logísticas (Logintra, Mozer International, Simón Hegele, Bischofgate, RollemaTransport, Marchal, Polysis, Brägger&Thomann, Mitsafetrans, MTAB y Bestin) de reconocida reputación y prestigio en distintas regiones de Europa con el objetivo de competir con los gigantes del sector.

Seur forma parte de una de las redes con mayor cobertura y eficiencia de Europa, presente en más de 40 países, con 20.000 empleados repartidos en sus más de 830 centros de distribución y plataformas de arrastre. Seur aprovecha la ventaja competitiva que supone su localización en la Península, un importante enclave logístico para la expansión internacional que permiten ofrecer un servicio con el mismo nivel de excelencia, pero operando en 230 países de los cinco continentes –apoyada en la red de Geopost–. Para este negocio internacional, ha obtenido en 2011 el certificado de Operador Económico Autorizado, para agilizar las gestiones aduaneras.

## 4. Estrategias de crecimiento e internacionalización de los principales competidores

El mercado del transporte urgente de mercancías se ve sometido a un importante grado de rivalidad competitiva. A continuación analizamos, de forma individual, las estrategias seguidas por los algunos de los competidores de Seur en este mercado. Antes presentamos, en el Cuadro 4, un resumen de sus principales magnitudes económico-financieras.

CUADRO 4  
INDICADORES ECONÓMICO-FINANCIEROS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE URGENTE DE MERCANCÍAS

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>SEUR</b>											
%ROA	7,25	5,56	10,69	9,06	6,42	7,09	2,22	1,76	1,21	3,77	0,41
%ROE	20,00	14,89	21,29	15,40	10,84	10,99	3,92	2,81	2,31	4,91	0,52
Tasa var importe neto cifra ventas	-	87,72	-4,55	6,79	12,39	8,12	-23,52	12,39	615,08	-85,17	1,82
Tasa var coste personal	-	105,73	11,93	4,19	35,12	12,66	83,63	21,88	95,36	-58,42	-0,38
<b>MRW</b>											
%ROA	94,60	89,01	99,96	92,83	111,40	171,36	132,37	79,70	65,80	42,39	21,85
%ROE	405,89	224,50	204,94	339,97	-	-	474,14	282,82	462,84	236,64	151,28
Tasa var importe neto cifra ventas	-	15,78	10,93	19,40	3,11	331,75	15,77	11,44	-2,69	-20,25	0,95
Tasa var coste personal	-	3,61	3,67	4,53	12,75	9,33	14,64	22,99	19,84	6,26	42,94
<b>NACEX</b>											
%ROA	-	-	4,52	2,04	0,88	3,84	7,02	7,50	1,28	4,38	4,60
%ROE	-	-	158,92	116,58	-214,29	9,60	36,78	66,19	10,79	9,18	24,23
Tasa var importe neto cifra ventas	-	-	-	42,15	4,53	8,32	12,79	27,34	-38,75	27,06	-0,95
Tasa var coste personal	-	-	-	54,77	3,95	8,02	5,02	14,81	-18,89	23,25	-1,63
<b>DHL</b>											
%ROA	-1,15	-2,69	-5,10	-0,17	-0,17	-0,86	-1,41	2,22	-0,51	-12,93	-
%ROE	38,23	54,94	-21,49	-0,78	-0,78	-3,82	-8,45	11,79	-2,58	-98,38	-
Tasa var importe neto cifra ventas	-64,48	306,53	38,41	-2,65	-1,01	-0,37	122,03	20,31	3,14	-14,18	-
Tasa var coste personal	-65,76	316,88	38,59	-2,3	9,44	-7,52	86,15	25,91	14,82	-6,23	-

CUADRO 4 (cont.)  
**INDICADORES ECONÓMICO-FINANCIEROS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES  
 EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE URGENTE DE MERCANCÍAS**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>CHRONOEXPRES</b>											
%ROA	-4,28	-9,37	-11,21	-35,75	-58,09	-43,69	-21,30	-12,80	1,89	-9,00	-15,20
%ROE	-14,26	-69,79	-69,66	-186,03	298,21	-	-173,46	-	129,87	-153,21	-610,66
Tasa var importe neto cifra ventas	-	13,90	57,86	14,68	3,18	7,62	8,17	0,56	3,92	-8,46	-0,35
Tasa var coste personal	-	21,32	70,69	52,64	1,92	-1,87	2,01	-0,64	-0,31	1,81	8,16

Fuente: Base de datos SABI.

#### 4.1. MRW

La compañía MRW, de capital 100% español, contaba en 2010 con más de 1.301 oficinas en forma de franquicia (630 en España, 72 en Portugal, 1 en Andorra y Gibraltar y 598 en Venezuela). En 2008 sus ingresos alcanzaron los 606 mill. €, sufriendo en 2009 un descenso del 10% en volumen de envíos en España y de más del 7% si se tiene en cuenta Portugal y Venezuela (donde creció un 12%). Su postura estratégica es que «no es el momento de crecer en franquicias, pero sí en productividad. Es el momento de hacerlas más eficientes». Pese a haber rebajado sus ingresos un 4% en 2010, MRW ocupa el primer lugar del ranking en su sector por delante de Seur. MRW está presente en otros negocios como el traslado de mascotas (MRW Mascotas) y transferencias de dinero. MRW dedica más del 1,5% de la facturación bruta anual a acción social y cuenta con trece planes sociales que permiten realizar envíos gratuitos o semigratuitos a diferentes colectivos.

En su estrategia relacionada con el comercio electrónico, ofrece a la pyme la creación de una web que incluye el sistema del carrito de la compra, pasarela de pago y enlace con la logística de MRW por el que pueden ofrecer la recogida de los pedidos en cualquier franquicia del grupo. MRW destaca por su proximidad (el 90% de la población española está a menos de 5 km. de una oficina), su cumplimiento de los plazos (si se retrasan un minuto, el cliente puede pedir tres envíos gratis), el servicio de canje de producto y la elección de la franja horaria en la que recibir el pedido. MRW amplió sus servicios de e-commerce al cerrar acuerdos de logística y distribución con Privalia, Outletic y Amazon. El servicio «MRW e-Commerce» está diseñado especialmente para aquellas empresas que

comercializan sus productos a través de Internet o que quieren empezar a hacerlo. Es un producto enfocado en las ventas *online* con el que el cliente, además de la posibilidad de contratar un servicio de distribución realmente diferencial, puede crear su tienda *online* con MRW por un precio de 545 €, ya enlazada con MRW. Con todo ello, en 2010 el aumento del volumen de ventas fue del 4%. Para el 2011 el objetivo es alcanzar el 20% del mercado *online* con una facturación de 20 mill. € y una previsión de aumento del 9% del volumen de envíos.

Respecto a su proyecto de expansión internacional, MRW aspira a ser líder en Latinoamérica antes de 2022, aprovechando el papel de España como puente entre Europa y Latinoamérica. Su estrategia pasa por abrir delegaciones en un país latinoamericano «cada dos o tres años». MRW busca crecer en un entorno natural, y el de las empresas españolas está en Latinoamérica donde los negocios de matrices españolas tienen una aceptación importante. En Portugal y Venezuela se han adaptado perfectamente a su idiosincrasia contando, en ambos casos, con equipos 100% oriundos del país.

Inicialmente, MRW planteó un crecimiento en Latinoamérica por adquisición, diferente al crecimiento orgánico empleado en España. Pero, ya que adquirir empresas de gran tamaño le supondría un elevado desembolso, decidieron ir a por otras pequeñas bien posicionadas en las principales ciudades y, a partir de ahí, expandirse. Este modelo exige una demanda local consolidada y, en ese sentido, el colombiano es un mercado bastante maduro. La compañía quiere aprovechar las sinergias que podrían producirse entre Colombia y su filial de Venezuela ya que el 15% de los envíos al exterior realizados desde Venezuela van a Colombia y viceversa. A diferencia de los principales operadores, que en Latinoamérica lo que pretenden es conectar las principales capitales, MRW «aspira a ayudar al crecimiento del país» interconectando también el resto de poblaciones.

## 4.2. DHL

En 2009 apostó por centrarse en determinados sectores a los que la recesión no había afectado tanto, como el de productos farmacéuticos, productos perecederos o, incluso, el sector aeroespacial. Sus ingresos en 2010 crecieron el 8,1%, principalmente por un aumento del 13,3% de las exportaciones en Europa y China, al tiempo que se ha registrado un descenso del margen del 6,3%. En 2008 facturó 423 millones frente a los 420 del 2007.

DHL Iberia ha reforzado en 2011 su posición competitiva en el norte de España con la ampliación de su *hub* en Vitoria, y con la apertura de la nueva ter-

minal en el aeropuerto de Bilbao. Estas operaciones la convierten en el principal operador de carga aérea para España. Para fortalecer su posición en Europa, ha creado Aerologic, junto con Lufthansa Cargo, para el transporte aéreo de mercancías entre Europa y Asia, rutas que se estima crecerán un 5% anual en los próximos años.

En un intento por ampliar su implantación internacional, el segmento de clientes atendido y los servicios ofrecidos, alcanzó un acuerdo con Western Union en virtud del cual extienden a Europa la alianza que poseían para América Latina y el Caribe. En el ámbito del e-Comercio colabora con Medwinds al tiempo que negocian la introducción del servicio B2B que ofrece CustomHouse, empresa especializada en soluciones de pago electrónico, a los clientes de DHL.

Su estrategia para crecer en un contexto de crisis se basa en la logística. Ya que en España queda bastante por externalizar en dicho tipo de actividad, surgen oportunidades continuamente en el transporte desde almacenes hasta puntos de distribución e, incluso, directamente al consumidor final. DHL posee una cartera de espacios tan amplia y versátil que se puede adaptar a las necesidades de los clientes. DHL ofrece, según su propia terminología, «servicios de valor añadido» que complementan el envío, como seguro, embalaje, preparación del envío, envíos no estándar, mercancías peligrosas, recogidas y entregas en sábados y fuera de horario, seguimiento personalizado de envíos, prueba de entrega, servicio a áreas remotas, recogida en agencia, *gogreen*, servicio de almacenaje, opciones de pago y facturación y destinos de acceso restringido.

### 4.3. Chronoexpres

En 2009 Chronoexpres gestionó 28,7 millones de envíos, un 2,4% menos que en el ejercicio anterior. La cifra neta de negocio alcanzó los 132,5 mill. €, lo que supuso una reducción del 8,5%. Su cartera comercial comprende soluciones para el envío urgente de documentos y paquetes con entrega pactada, una oferta a medida mediante servicios de valija o prestaciones específicamente diseñadas, así como servicios internacionales mediante su alianza con el operador americano Fedex. Asimismo colaboraron en el desarrollo de los sistemas de información en el sistema Renova.

La apertura del negocio postal a nuevos operadores supone un retroceso en la posición que disfruta Correos (cuota de mercado del 92%), por lo que resulta conveniente orientar los esfuerzos hacia el segmento de la paquetería exprés donde su red de oficinas y centros de distribución la otorgan una ventaja compe-

titiva. En la actualidad, este negocio supone un 14% del total del grupo. A principios de 2011 Chronoexpres firmó un acuerdo de colaboración bidireccional con el grupo Barraqueiro, uno de los principales grupos de transporte portugués. Chronoexpres se encargará de entregar en nuestro país todos los envíos de los clientes del operador luso, mientras que la española distribuirá en Portugal a través de la red de delegaciones de Barraqueiro.

La estrategia que se está siguiendo supone una reorientación de los recursos disponibles hacia el negocio de la paquetería, a fin de integrar sus procesos operativos de paquetería con los del Grupo Correos y así obtener mayores sinergias. Para ello, amplió su gama de servicios con la entrega en oficina (permite elegir dónde recibir el envío), el tercer intento de entrega y la emisión de un acuse de recibo (vía burofax o correo certificado). El objetivo sería alcanzar una posición de liderazgo en los envíos de paquetería de peso inferior a 10 kilos puesto que cuenta «con la capacidad necesaria para ofrecer los precios más competitivos del mercado». Con este mismo objetivo de mejora en logística urbana, DHL ha sido la primera compañía de su industria en lanzar un concurso de «Innovación Abierta» que trata de obtener ideas y aportaciones de expertos en IT, académicos, políticos y otros, para desarrollar y mejorar aun más la logística de la empresa.

#### 4.4. Nacex

Esta empresa especializada en el transporte urgente de paquetería y documentación entre empresas, goza de una posición relevante en el segmento de Courier Express gracias a la alta calidad de sus servicios y a la utilización de una avanzada tecnología consistente en el uso de la «triple trazabilidad» (comprobación física, por peso y visual). Nacex ocupa el tercer lugar en el ranking español de empresas de paquetería empresarial, por detrás de MRW y Seur, con una cuota de mercado cercana al 10%. Su facturación en 2009 alcanzó los 226 mill. €, frente a los 245 del 2008 (un 1,5% más que en 2007). En 2008 Nacex tenía 311 puntos de venta (99% franquicias).

Desde 2002, forma parte del Grupo Logista, el primer operador logístico integral en Francia, Italia y Portugal, uno de los principales en Europa y líder en el segmento de Courier Express europeo. Si bien operaba hasta ahora sólo en España, Andorra y Portugal, en 2009 se planteaba su salto internacional con el objetivo de convertirse en la punta de lanza del grupo Logista en el negocio de mensajería en Francia e Italia.

En el primer trimestre de 2010 lanzó su servicio e-N@cex, un servicio específico para todas las empresas que utilicen Internet como uno de sus canales de venta y pensado para que los clientes no tengan que destinar recursos propios y puedan dedicarse plenamente a su actividad diaria. Este servicio permite una total «trazabilidad» *online*, incluyendo reembolsos y devoluciones. Asimismo, a principios de 2010, Nacex diversificó su actividad de forma que complementaba su tradicional servicio de transporte con el de reparación de pequeñas piezas e instalación de maquinaria para incrementar la integración con sus clientes. Se trata de la reparación de forma urgente (en dos horas), este servicio tiene como objetivo incrementar el peso logístico de la empresa con el suministro de subconjuntos críticos para los usuarios.

## Guía de trabajo

1. Realice un análisis detallado de los competidores en el mercado de la mensajería urgente en España durante el período 2007-2011.
2. Identifique las estrategias de crecimiento que está siguiendo Seur. A continuación, haga lo propio con las que están desarrollando los principales operadores del sector de la paquetería urgente en España (MRW, DHL, Chronoexpres y Nacex). Utilice la clasificación que ha obtenido de las estrategias de crecimiento de Seur para poner de manifiesto los elementos comunes entre ellas.
3. Según la información del caso, ¿se podría esperar un buen resultado para aquellas compañías que se decantan por un crecimiento con los productos y en los mercados actuales? ¿Y para las que lo hacen por el desarrollo del mercado con los productos actuales? Teniendo presente los resultados efectivamente alcanzados, ¿cuál es finalmente la estrategia más exitosa?
4. Explique el uso de la estrategia de expansión internacional empleada por los operadores de la mensajería urgente. Analice los motivos que han llevado al éxito o fracaso de las mismas.
5. El movimiento llevado a cabo por DHL relativo a la logística, ¿lo considera integración hacia arriba o hacia abajo? Explique las ventajas e inconvenientes de la integración vertical de MRW en Latinoamérica. Analice el servicio de reparación de piezas y maquinaria ofertado por Nacex desde el punto de vista de la integración vertical.

# La alta cocina vasca: un exitoso caso de *Coopetition*

M.<sup>a</sup> GLORIA APARICIO DE CASTRO

COVADONGA ALDAMIZ-ECHEVARRÍA GONZÁLEZ DE DURANA

M.<sup>a</sup> SOLEDAD AGUIRRE GARCÍA

(Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea)

1. Introducción
  2. Historia de la formación del grupo de cocineros vascos y formas de colaboración
  3. Los frutos de la colaboración entre competidores: de la «nueva» a la «alta» cocina vasca
- Guía de trabajo

## 1. Introducción

El País Vasco es internacionalmente reconocido en la actualidad por su gastronomía, sus grandes cocineros y sus afamados restaurantes. Esta notoriedad se ha logrado gracias a la labor de un grupo inicial de cocineros, a los que siguieron otros, que realizaron y siguen realizando importantes esfuerzos orientados a la innovación y la difusión de la cultura vasca a través de su gastronomía y que, sobre todo, han trabajado con un sentido de compromiso y un espíritu de colaboración dignos de admiración.

Como veremos en las siguientes páginas, la colaboración entre competidores surge en este caso de una manera espontánea, no planificada, pero aporta importantes ventajas para todos y cada uno de ellos y para la región en su conjunto.

En estos procesos de colaboración, que tan fructíferos son casi siempre, a menudo surgen conflictos, resolubles la mayoría de las veces e irresolubles otras, hasta el punto de dar al traste con cualquier proyecto compartido. Pero lo cierto es que, en el caso que nos ocupa, los conflictos han sido hasta el momento de índole tan menor, que sus protagonistas, los cocineros, creen irrelevante mencionarlos siquiera. Entienden que muy por encima de los pequeños conflictos, naturales en cualquier colectivo humano, están los importantísimos frutos que todos han cosechado.

A continuación desarrollaremos el legado de más de 35 años de trayectoria, basándonos en la información facilitada en entrevistas personales, por los siete

cocineros socios fundadores del *Basque Culinary Center* (en adelante *BCC*): Juan Maria Arzak, Pedro Subijana, Karlos Arguiñano, Hilario Arbelaitz, Martín Berasategui, Andoni Luis Aduriz y Eneko Atxa. El *BCC* es uno de los más recientes, tangibles y ambiciosos frutos de dicha colaboración y, posiblemente, el que vaya a ser más positivamente determinante del futuro de la gastronomía vasca.

## 2. Historia de la formación del grupo de cocineros vascos y formas de colaboración

La historia de colaboración entre los cocineros vascos se apoya en un fenómeno social y cultural ligado a la tradición gastronómica y la idiosincrasia propia de las gentes del País Vasco en general; aunque el origen, sin duda, se circunscribe más concretamente a Guipúzcoa, y especialmente a la zona más próxima a la ciudad de San Sebastián. En gran medida, como fruto de esta colaboración, muchos cocineros vascos y sus negocios de restauración, son hoy un referente mundial que sitúa al País Vasco como un polo de atracción de los más prestigiosos reconocimientos nacionales e internacionales en el mundo de la cocina. Concretamente en 2012, Guipúzcoa suma 17 estrellas de la Guía Michelin, lo que supone que es el lugar del mundo con más distinciones de este tipo por habitante.

El primer hito que marca el inicio de este movimiento de colaboración data de 1976, año en el que se celebró en Madrid una mesa redonda entre cocineros de diversas procedencias, organizada por la revista *Club del Gourmet* (aún incipiente y la única especializada en el sector en aquellos años). Juan Mari Arzak y Pedro Subijana fueron dos de los cocineros que asistieron a aquella reunión e, imbuidos por las ideas de Paul Bocuse y la *Nouvelle Cuisine*, vieron reflejadas sus inquietudes y sintieron que lo que estaban haciendo los cocineros franceses, se podía hacer también en el País Vasco e incluso, mejorarlo. Con este objetivo, se pusieron en contacto con otros profesionales de la cocina próximos a ellos y constituyeron el «grupo de los doce» de lo que entonces se llamó la *Nueva Cocina Vasca* (Arzak, Subijana, Arguiñano, Idiáquez, Fombellida, Gómez, Iza y Mangas, Kintana, Castillo, Roteta, Zapirain e Irizar).

La razón de existir de este grupo fue el mero compromiso personal de sus integrantes, convencidos de que la gastronomía era una parte muy importante del patrimonio cultural de un pueblo, pero muy especialmente de la cultura y costumbres del País Vasco y que merecía la pena por ello conservarla, mejorar-

la, desarrollarla y difundirla. Ni en su origen, ni en los años posteriores, existió un compromiso formal que les vinculase al grupo y tampoco la colaboración fue una estrategia definida o previamente planificada. Se trataba, básicamente, de un compromiso moral y personal.

El contexto social y político de aquellos años ayuda a comprender el ímpetu, la ilusión y el sentido del compromiso de unas personas entonces jóvenes, llenas de energía y de ganas de trabajar que, tras el fin de la dictadura franquista, vivían un entusiasmo colectivo por contribuir al cambio, aportando su granito de arena. Eran tiempos duros y convulsos en lo político, lo social e incluso, en lo económico pero, como ellos afirman, «*esto nuestro era ilusionante*» y no generaba recelo en nadie.

El grupo de cocineros se marcó tres ejes de actuación fundamentales:

- a) Recuperar de manera rigurosa platos antiguos, recetas ancestrales que se habían dejado de hacer y ponerlas al día.
- b) Elaborar con propiedad y autenticidad y, sobre todo, con calidad y esmero las recetas que estaban vigentes, pero también mejorarlas, innovando constantemente e incluso marcando, ya por aquel entonces, algunas tendencias de lo que ahora se denomina «comida saludable» o «comida ecológica».
- c) Difundir la cocina vasca por el mundo; la ancestral, la clásica vigente y la «nueva».

En aquellos momentos, la última línea de acción era más bien una utopía. Sin embargo, con el paso de los años, éste es uno de los principales logros reconocidos por todos ellos y es importante matizar que, según ellos, el mérito es más atribuible a lo que denominaron la *Nueva Cocina* que a la Tradicional. En palabras de Juan María Arzak: «*Ahora estamos en punta de lanza de la cocina en el mundo gracias a la cocina moderna, no a la clásica* (según Arzak, los únicos inventos exclusivamente vascos de la cocina tradicional, ancestral y que no se encuentran en ningún lugar del mundo, de manera ni siquiera remotamente asimilable, son sus salsas: *La salsa verde, la salsa negra, la salsa «roja» y el pil-pil*). *Aunque hay que tener en cuenta que la cocina moderna y la clásica son lo mismo. Se va evolucionado pero cogiendo raíces, se hace intercambio cultural con otros pueblos... La nueva cocina vasca es una cocina de autor, es una cocina de investigación, de evolución y de vanguardia y además, es una cocina vasca, a nuestro gusto*». Más aún, como matiza Pedro Subijana para delimitar el carácter vasco de la Nueva Cocina, *es la cocina de lo que puede comprarse en*

*nuestro mercado, la de producto de temporada. Y en el mismo sentido se expresa también Hilario Arbelaitz cuando dice «también cometimos algunos errores, por ejemplo cuando quisimos imitar lo que hacían en Francia con salsas basadas en natas y mantequillas y eso aquí no gustó y no gusta».*

Cada dos o cuatro semanas, dependiendo de épocas y circunstancias, los primeros integrantes del grupo comenzaron a organizar una cena en sus respectivos restaurantes, de forma rotatoria. Cada uno preparaba una parte del menú, sufragaba los costes de la materia prima e invitaba a cuatro o cinco personas, elegidas entre sus contactos, pero buscando que, en la medida de lo posible, acudiera gente con capacidad de difundir la experiencia a muy distintos niveles sociales y tanto en el País Vasco, como fuera de él. Al final de cada comida se realizaba un coloquio gastronómico y su nexa con la cultura y al asistir periodistas, tanto de prensa general como gastronómica, se empezó a difundir la cocina vasca. Aunque a la proyección nacional e internacional de la gastronomía vasca, y especialmente a su proyección mediática, además de la presencia de los invitados mencionados anteriormente, contribuyó y sigue contribuyendo muy especialmente, por su fuerte carisma mediático, Karlos Arguiñano, uno de aquellos primeros doce cocineros.

La actividad del grupo se fue extendiendo a lo largo de varios años, participando en eventos sin periodicidad establecida y desvinculándose cada vez más de los límites de sus restaurantes. Un hito de impulso importante a la actividad del grupo, se produjo cuando Juan María Arzak fue requerido por un restaurante madrileño para organizar una semana gastronómica y sugirió al grupo que podía ser interesante acudir de forma conjunta al llamamiento, para poder así dar una mayor visibilidad a este proyecto. La respuesta fue unánime y acudieron todos, cerrando durante una semana sus respectivos restaurantes.

Los coloquios posteriores a las comidas y su difusión en prensa generaron un impacto mediático importante a partir del cual la notoriedad conjunta comenzó a ir *in-crescendo*. En aquel viaje a Madrid y en otros eventos, cada uno hacía un plato pero entre todos pactaron no decir nunca de quién había sido cada plato, con el fin de que cualquier mérito o posible demérito fuera de todos. De esa forma, aunque trabajaban duro, disfrutaban también de experiencias colectivas muy intensas incluso en lo personal y emocional, al mismo tiempo que contribuían a difundir, no la labor de un cocinero concreto, sino la de toda la cocina vasca.

Con el paso de los años, el grupo como tal se disolvió parcialmente debido a que la vida profesional y personal de todos ellos se iba complicando cada vez más y ello impedía su dedicación a otra cosa que no fueran sus respectivos

negocios y su familia que, en la mayoría de los casos, iba también creciendo. La familia es una cuestión a la que todos los cocineros entrevistados conceden gran importancia no solo en su valor estrictamente personal y emocional sino incluso por la importancia que, según ellos, ha tenido también para el impulso y desarrollo de su vocación y sus negocios. Al mismo tiempo, todos coinciden en afirmar que este tipo de profesiones, que requieren de tanta dedicación durante prácticamente 365 días al año, son duras para la familia y que precisamente por ello, por su dureza, son pocos los hijos de aquellos primeros doce cocineros que han querido dedicarse al mismo oficio que sus progenitores.

Pero a pesar de la disolución del grupo y de sus reuniones quincenales, la relación profesional y personal entre sus integrantes continuó activa y, ocasionalmente, seguían juntándose para apoyar causas con gran repercusión mediática y/o social, pero siempre de tipo cultural. Un evento destacable, por su magnitud, fue una fiesta en la que dieron de comer a más de 1.000 personas para apoyar y difundir la revista ARGIA que, entonces, era la única publicación en euskera y que contaba con muy pocos recursos. Su participación, absolutamente altruista, era una nueva expresión de su compromiso con la promoción, difusión y desarrollo de la cultura vasca y de su lengua, como máxima expresión de la misma.

Tal y como se ha comentado previamente, sus acciones ni estaban planificadas, ni respondían a una estrategia que derivara en un potencial beneficio económico para sus negocios particulares por el conocimiento y notoriedad que la participación en aquellos eventos podía aportarles. El fin era puramente pro-cultural, independientemente de que, con el paso de los años se hayan visto beneficiados, desde los iniciadores hasta los jóvenes cocineros de hoy, por ese esfuerzo y compromiso colectivo. Tal y como lo recuerda Pedro Subijana *«Hemos visto el resultado de todo aquello, mirando hacia atrás.... Cuando estábamos en Madrid, en una de esas reuniones, alguien nos preguntó ¿quién os lleva el marketing? ¡Te juro por lo más sagrado que era la primera vez que yo oía esa palabra!»*.

Hoy día los cocineros coinciden a menudo en congresos y reuniones gastronómicas, por lo que el contacto sigue siendo permanente y constante, hablan además con mucha frecuencia si no es físicamente, sí al menos por teléfono e incluso a veces cuando a uno, por lo que sea, le falta un producto llama al que tiene más cerca y se lo pide *«Oye Pedro, me he quedado sin angulas ¿no podrás darme algunas? Y por supuesto me las da, si las tiene»*, comenta Arzak refiriéndose a Pedro Subijana.

Normalmente, cada cocinero contacta con sus propios proveedores de productos de alimentación locales ya que son explotaciones de pequeño tamaño que

trabajan de forma casi artesanal para cuidar al máximo la calidad. Varios insisten en la importancia de mimar mucho la relación con sus proveedores y así contribuir a que ellos también ganen por todo su esfuerzo, afirmando que la cocina no puede ser de extrema calidad si no lo es la materia prima que trabajan (y para ello es necesario que el proveedor-productor se implique y trabaje duro y con ilusión por lo que hace). Sin embargo, para determinados alimentos algunos cocineros tienen fuentes de aprovisionamiento comunes obteniendo algunas sinergias y beneficiándose todos de la información compartida sobre los mejores puntos de abastecimiento de determinados alimentos. Como cuenta Hilario Arbelaitz: *«Así sucede con el caso de varios de nosotros con el proveedor de alcachofas y espárragos de temporada, que nos las acerca desde Tudela, directamente de la huerta, dos veces por semana. Lo mismo ocurre con el de las setas, los quesos... porque son los especialistas. En el caso del pescado, los guisantes o las habas, podemos coincidir en el mercado en algún sitio, pero cada uno tiene el suyo propio. Coincidimos, por ejemplo, en ostras y almejas. Juan Mari me preguntó a mí a quién se las compraba, porque le gustaron las de aquí y yo se lo dije. De la misma forma, yo le pregunté a Martín por mollejas de ternera que aquí no hay y él las trae de Francia y me lo dijo».*

La colaboración también se traduce en la ayuda que se prestan cuando alguno quiere ir a la cocina de otro. En ocasiones los grandes cocineros van con libreta en mano a los restaurantes de sus colegas y en otras muchas, y fundamentalmente, a petición de los jóvenes que trabajan para ellos, los nuevos cocineros en formación aprovechan las relaciones de sus jefes para realizar intercambios de formación. Esto no sucede sólo en el País Vasco sino también a nivel internacional. La mayoría de los cocineros cuentan con becarios o *stagiers* de todos los lugares del mundo en sus restaurantes, pero el número de personas interesadas suele ser muy superior al número de plazas disponibles, por lo que es más fácil entrar de la mano de otro cocinero.

Cuando se trata de compartir experiencias y conocimientos, los «bancos de pruebas» y laboratorios de algunos de los cocineros están abiertos a todos los que acceden a sus restaurantes ya sean profesionales de la cocina o simples «aficionados». Como afirman varios de los cocineros entrevistados, *«cuando están en sus cocinas les consideran de la casa y por eso, les dan total libertad para aprender incluso del proceso de innovar».* Éste es el caso, por ejemplo, del aula de cocina de Subijana –que la califica como su laboratorio de I+D–, y en la que imparten pequeños cursos con comida posterior en el restaurante, a todo el que lo desee (muestra de su generosidad, puesto que obviamente existe el riesgo potencial de fuga de ideas).

### 3. Los frutos de la colaboración entre competidores: de la «nueva» a la «alta» cocina vasca

Actualmente existe un reconocimiento unánime a la labor realizada por el grupo inicial de cocineros. Andoni Luis Aduriz, que apenas tenía cinco años cuando se creó el grupo inicial, está convencido de que la colaboración ha sido básica para que fueran conocidos fuera del País Vasco y para la proyección de los más jóvenes y afirma que *«si nosotros no estamos en este entorno competitivo de calidad, no hubiésemos tenido capacidad de atracción del público gastronómico de todo el mundo (...) Yo no podría estar entre los mejores restaurantes del mundo si ellos no existieran (...) Seguramente hay mucha gente con talento y capacidad en muchos lugares (...) pero no les llega el público, y si no te llega el público, no tienes recursos. Y si no tienes recursos, no puedes invertirlos, y si no inviertes, no puedes tener más calidad ni puedes investigar. Y si no tienes recursos para investigar no puedes mostrar que tienes talento, no puedes ir a congresos y, por ello, no sales en prensa. Y si no sales en la prensa, no te conocen (...)»*.

Eneko Atxa, aún más joven que Andoni Luis Aduriz, refleja la misma impresión acerca del legado recibido y además habla de cuál ha de ser la contribución de las nuevas generaciones a todo este fenómeno: *«Somos afortunados por haber nacido aquí (...) Aquellas generaciones fueron revolucionarias e innovadoras; supieron darle valor a algo que estaba totalmente desprestigiado, a los productos más básicos y a la cultura más nuestra (...) Nuestra responsabilidad es seguir aportando valor en todo lo conseguido hasta ahora, seguir sumando (...) una generación nueva ha de mirar el mundo con ojos nuevos, con una mirada distinta, debe adecuarse a las necesidades que tiene hoy en día la sociedad, debe darle un giro, siempre buscando acoplarse a las nuevas necesidades (...) No se trata de “secuestrar” tendencias globales sino de utilizar cosas que se estén haciendo en el mundo, para mejorar lo nuestro»*.

Además de la labor en pro de la difusión de la cocina y cultura vasca por parte de los cocineros, la labor de apoyo e impulso turístico realizado por las distintas administraciones públicas (Ayuntamientos, Diputaciones, Gobierno Vasco...), más especialmente a lo largo de los últimos quince años, con efectos tractores de especial fuerza como el del Guggenheim Bilbao, fue también decisiva para impulsar y proyectar el fenómeno de la Cocina Vasca en el mundo. En este sentido Andoni Luis Aduriz afirma que *«El año pasado, con datos reales, de fuera del País Vasco, vinieron el 94% de nuestros clientes a la carta. Y de ese 94%, la mitad eran de todo el mundo. Ese año, seguramente serán más»*; Juan

María Arzak afirma que *«El Guggenheim nos trajo mucho (...) el año de su inauguración, un 20% más en número de clientes»*.

Viendo la importancia que el logro de un potente foco de atracción turístico y gastronómico tenía para el País Vasco y para su profesión y con la finalidad de seguir difundiendo la Cocina Vasca entre los jóvenes para poder lograr el deseable relevo generacional, en marzo de 2009, los siete cocineros que comentábamos al principio, junto con la Universidad de Mondragón, crearon la ***Basque Culinary Center Fundazioa***. En octubre de 2009, este proyecto obtuvo un importante apoyo público (Ministerio de Ciencia e Innovación), vital para construir el edificio que albergará tales estudios e investigación. El Ministerio consideró su interés público, social y económico, así como su impacto económico y social al incidir en la cultura gastronómica y alimentaria y en el desarrollo del sector empresarial alimentario y de restauración, con elevado peso en el PIB español, además de constituir un foco de atracción de turismo de calidad. Este apoyo fue ratificado y ampliado en 2010 por el Gobierno Vasco, pero el camino no ha sido fácil; el apoyo de la Administración Pública Nacional y Vasca no llegó hasta que se hubo creado y consolidado la imagen de la Cocina Vasca, con el esfuerzo exclusivo y colectivo de los cocineros.

El BCC, inaugurado en octubre de 2011 por los Príncipes de Asturias y el Lehendakari, impartirá la primera titulación Universitaria en materia gastronómica en España, y pretende competir de igual a igual con las mejores escuelas del mundo; la primera promoción ya ha iniciado sus estudios.

El B.C.C. tiene como fin *«(...) generar conocimiento de alto nivel y formación de profesionales cualificados (...) promover la investigación y transferencia de conocimientos en los profesionales de la alta cocina y los sectores empresariales relacionados con la gastronomía»* (B.O.E. Real Decreto 1640/2009, 30 de octubre). Este es un proyecto en el que todos tienen puestas muchas esperanzas, tal y como se recoge en algunas de las afirmaciones literales de los cocineros: *«el BCC va a poner San Sebastián, Euskadi, España y la gastronomía en el mundo (...) creo que va a tener tanto potencial como el Guggenheim»* (Pedro Subijana); *«espero que ayude a cultivar el interés por la gastronomía y por este tipo de negocios en chavales jóvenes... porque si no, no habría relevo generacional... Ahora los jóvenes, nuestros hijos, no quieren dedicarse a esto porque les parece muy duro y con el BCC es posible que lo empiecen a ver como una profesión interesante, de valor»* (Hilario Arbelaitz).

Desean formar grandes profesionales, no sólo grandes cocineros, sino personas capaces de cubrir plazas de profesiones que ni siquiera hoy existen pero que se están demandado, como cocineros con formación en I+D para empresas de

### FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA COOPERACIÓN ENTRE LOS COCINEROS VASCOS



alimentación. Por tanto, según plantean sus fundadores, van a impartir formación en cocina, en I+D, en valores y en gestión de empresas, porque muchos de los futuros cocineros van a ser empresarios. Prácticamente todos destacan como básicos para la colaboración, esos valores de compartir y colaborar y del compromiso, tan vinculados a la cultura vasca.

Cuando preguntamos a los cocineros acerca de las posibles «sombras» en este esfuerzo de colaboración y de sustento del grupo y ante nuestra insistencia, reconocen que, al igual que ocurre en las «cuadrillas» (los típicos grupos de amigos «de toda la vida» tan propios del País Vasco), y en cualquier colectivo humano, incluidos los matrimonios mejor avenidos, y como es lógico y hasta saludable, en ocasiones también hay diferencias y conflictos entre ellos. El

papel conciliador y siempre ecuánime, que en estos naturales conflictos desempeña Pedro Subijana, al que todos valoran como gran cocinero y gran persona, es reconocido unánimemente de manera muy positiva. Y, en cualquier caso afirman, sin titubear, que el respeto, la amistad y el beneficio común priman sobre las tensiones lógicas de personas con talento, carácter y circunstancias propias.

La búsqueda del beneficio en pro del grupo ha tenido resultados muy importantes. Aunque las puntuaciones de los rankings gastronómicos incrementan la rivalidad competitiva, e incluso en ocasiones pueden generar tensiones entre los cocineros, para todos ellos, la elevada ratio de estrellas *Michelin* es un motivo de orgullo colectivo. Además, reconocen que esta *ratio* genera un impacto muy positivo en todo el sector en general y en cada uno de sus negocios particulares. Como comenta Martín Berasategui «*En todo el mundo no hay dos hijos de la misma ciudad con dos estrellas Michelin y aquí, en una ciudad que no tiene 200.000 habitantes (San Sebastián), tenemos tres hijos que tienen tres cada uno (...) cuantos más tengamos tres estrellas, es mejor para todos*».

Haber visto los logros alcanzados por los cocineros mayores ha hecho que otros cocineros jóvenes del sector, con menos reconocimientos, también hayan entendido la importancia de estar unidos y han creado una nueva asociación de jóvenes cocineros denominada *Sukatalde*, con objetivos tales como: profundizar en el conocimiento de su profesión, desarrollar, participar y promover actividades y eventos en los que transmitan su filosofía de trabajo, sus propuestas gastronómicas y promocionen tanto sus empresas como el territorio de Guipúzcoa.

## Guía de trabajo

1. Identifique los objetivos de marketing logrados por los cocineros gracias a la cooperación, tanto a nivel individual como colectivo.
2. Explique el tipo de relaciones de cooperación que se han desarrollado en este caso, analizando su idoneidad.
3. Analice los factores detonantes del inicio de la colaboración así como los que determinaron su desarrollo posterior.
4. ¿En qué medida cree que el BCC puede contribuir a largo plazo al logro de objetivos empresariales en general y de marketing en particular para el sector y cada uno de sus integrantes?

# La gestión de la cartera de productos de Danone 2006-2011\*

JOSÉ LUIS MUNUERA ALEMÁN  
(Universidad de Murcia)

MARÍA MORENO MOYA  
(Universidad de Murcia)

1. La empresa
2. Análisis del mercado
  - 2.1. El mercado de los derivados lácteos
  - 2.2. El mercado del yogur
  - 2.3. El mercado de los postres lácteos
3. Análisis de los competidores
4. Estrategia de marketing de Danone
  - 4.1. Orientación estratégica
  - 4.2. Cartera de productos de Danone
  - 4.3. La innovación en Danone
  - 4.4. Lanzamiento de nuevos productos
  - 4.5. Política de comunicación: publicidad y promoción
  - 4.6. Apuesta por la restauración

Guía de trabajo

## 1. La empresa

El grupo Danone, fundado en Barcelona en 1919, es uno de los líderes mundiales de la industria alimentaria. Concretamente en España es el primero en productos lácteos frescos y agua mineral, la compañía es propietaria de las marcas de agua mineral Fontvella y Lanjarón, y el segundo en alimentación infantil. Además, tiene presencia comercial en 120 países y sus ventas se reparten entre los países desarrollados (55%) y los países en vías de desarrollo (45%). Danone emplea en 2011 a unas 100.905 personas, ofrece una gama de más de 100 productos y posee 170 fábricas.

En menos de 20 años, Danone se ha convertido en el tercer grupo más grande de Europa y en el líder del mercado en Rusia, Francia, España, Alemania y

---

\* Deseamos agradecer a Santiago Mier (Director de Marketing de Danone) y a Carlos Bosch (Director de Medios de Danone) su colaboración y ayuda en la elaboración de este caso.

Bélgica. En 2010 la multinacional francesa facturó 17.010 mill. €, un 6,9% más que durante 2009. Algunas de las principales actuaciones llevadas a cabo por el Grupo Danone a nivel internacional se resumen en el Cuadro 1.

CUADRO 1  
DECISIONES DEL GRUPO DANONE A NIVEL INTERNACIONAL

<b>2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa realizó una importante expansión internacional en Chile, Colombia, Egipto, Tailandia, Indonesia e inició la comercialización en Kazajstán. Europa fue el territorio donde Danone obtuvo un mayor volumen de negocio, con 7.279 mill. € facturados. En el resto del mundo su facturación fue de 2.875 mill. €.</li> </ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Danone vendió la filial de bebidas Frucor, líder en el segmento de bebidas energéticas en los mercados de Oceanía y Asia, por 600 mill. € al grupo japonés Suntory. Obedecía así a su plan de centrar sus operaciones en negocios estratégicos. Ese mismo año, Danone aumentó en 3.000 mill. € su capital; dicho aumento sirvió principalmente para reducir la deuda financiera neta y permitió a Danone mejorar sus ratios de crédito.</li> </ul>
<b>2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La compañía compró la estadounidense "Medical Nutrition" por 51 mill. €, aprovechando la "complementariedad" de sus carteras de productos. Danone reforzó así su liderazgo en el área de la nutrición avanzada. Además, la empresa adquirió la estadounidense "Yo Cream", especializada en yogures y cremas heladas por 77 mill. €.</li> <li>Asimismo vendió su participación del 23% en la empresa china Huiyun por 200 mill. €. La decisión de desprenderse de esta participación está en línea con la estrategia de la compañía de centrarse en el negocio de aguas. También en 2010 Danone se desprendió de su participación en la rusa WBD por 364 mill. €, debido a un reciente acuerdo de creación de una nueva "joint-venture" con la rusa "Unmilk" en los países que integran la Comunidad de Estados Independientes.</li> </ul>

Los principales datos económicos del Grupo Danone en España se reflejan en el Cuadro 2. La empresa no ha dejado de crecer desde sus inicios en España, aunque en 2009 como consecuencia de la crisis se produjo una caída en su facturación. Esta caída se debió principalmente a que España es el país de la Unión Europea donde la marca de distribuidor (MDD) ha registrado un mayor avance, acaparando ya una cuota de mercado del 40%. Aun así, en 2010 alcanzó una facturación de 1.263 mill. € y consiguió incrementar sus márgenes de rentabilidad, si bien su beneficio cayó un 5%.

CUADRO 2  
EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIOS EN ESPAÑA  
(2007-2010)

	2007	2008	2009	2010
Ventas (mill. €)	1.215	1.217	1.159	1.263
Beneficio neto (mill. €)	244	254	206	196

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Alimarket.

Danone ha aportado calidad e innovación al sector alimentario. Actualmente la sociedad francesa tiene en territorio español 72 centros de distribución y 8 bases logísticas. De esta manera, los productos Danone están en más de 40.000 comercios abarcando todo el territorio nacional, y obteniendo un 86% de implantación en los hogares españoles.

La misión de Danone es: “aportar salud a través de la alimentación al mayor número de personas posible”. Este propósito se materializa en dos principios básicos: un enfoque rigurosamente científico y una autorregulación conforme a los criterios más exigentes. Danone desarrolla su misión a través de cinco compromisos fundamentales: 1) proponer soluciones de nutrición que se ajusten a las necesidades de las personas y a las recomendaciones científicas; 2) desarrollar productos que proporcionen beneficios saludables, científicamente probados; 3) informar a los consumidores de forma clara, objetiva y mediante una publicidad responsable; 4) promocionar dietas y estilos de vida saludables; 5) enfrentarse a grandes retos sociales relacionados con la salud y la nutrición.

Profundizando en el compromiso adquirido por Danone cabe destacar las palabras de Santiago Mier, director de marketing del grupo para España: “Durante todo este tiempo, la empresa ha querido difundir la idea de que la salud está en nuestro ADN; y no porque pensemos que sea una oportunidad para vender, sino porque estamos convencidos de que lo que hacemos aporta valor a la gente. Por eso, la salud es nuestro valor transversal, inmune a los cambios sociales, a la geografía y a las edades” (Revista de Marketing IPMark, 2010). Danone se ha encargado de comunicar estos valores hasta el punto de que el 72% de la población española cree que Danone les ayuda a mejorar su salud. Además, Danone es la compañía más valorada en el sector de la alimentación en España según los resultados del estudio KAR (Key Audience Research) de Reputación Corporativa en España, elaborado por IPSOS en 2011. Este hecho demuestra que la compañía tiene claro cómo conectar con el consumidor a pesar del entorno cambiante en el que se desenvuelve. Para ello realiza un enorme esfuerzo en investigación desarrollando más de 300 estudios al año y considerando la innovación en salud uno de sus pilares básicos. Según Mier: “El consumidor está en el centro de nuestra actividad y para ello tenemos cuatro puntos clave: la calidad, para ser líderes hay que tener siempre el mejor producto; la comunicación puntera, tanto en packaging como en el punto de venta; la innovación, aunque en el sector de la alimentación es difícil innovar porque hablamos de hábitos alimenticios; y finalmente, la accesibilidad al consumidor”.

Danone tiene como objetivo principal la diferenciación de sus productos frente a la competencia para lo que basa su estrategia en dos pilares fundamen-

tales: la innovación y la comunicación con el consumidor. Además de ahondar en estas acciones a continuación, se realiza un breve análisis del mercado nacional de los lácteos, así como de sus principales competidores y se profundiza en la gestión de su cartera de productos lácteos. Por último se detalla la apuesta de Danone por el sector de la restauración.

## 2. Análisis del mercado

### 2.1. El mercado de los derivados lácteos

Los factores principales que actualmente influyen en este mercado son: la producción nacional, los flujos intra y extracomunitarios, el comportamiento del consumidor y la variedad de productos ofrecidos. Además el sector se ha visto alterado por aspectos como los cambios en la distribución, la elevada concentración, la centralización en la toma de decisiones y la imposición de las condiciones de producción a los fabricantes.

En la actualidad, una forma que tienen los productores de enfrentarse a esta situación es recurrir a una inversión continua en I+D que permita ofrecer nuevas variedades de producto, acompañada de una buena publicidad para fortalecer su posicionamiento en el mercado. De hecho, desde hace una década los fabricantes de productos lácteos se han mantenido en la vanguardia de la industria alimentaria, debido a su esfuerzo en la elaboración de productos funcionales que han potenciado el lineal de refrigerados. Sus acciones han dado lugar a otro tipo de motivaciones en los consumidores, como son el placer de sentirse bien, la gratificación y el elemento “gourmet”. Esta nueva generación de lácteos se ha caracterizado por un elevado grado de sofisticación. No en vano los batidos y yogures líquidos juegan un rol importante en el placer, y su portabilidad facilita su consumo fuera del hogar, lo que supone un gran incentivo para el colectivo infantil y juvenil. A su vez los beneficios vitamínicos y de calcio que aportan dichos productos suponen una motivación adicional para los padres y otros prescriptores.

Si analizamos los datos del Cuadro 3, se podría decir que el consumo de leche líquida en España se ha mantenido constante alrededor de las 3.550 miles de Tn en el período 2006-2010, mientras que el de los derivados lácteos ha estado en torno a los 1.470 miles de Tn de media en el período. La madurez de un mercado lácteo como el español implica que se prevea un consumo de productos lácteos líquidos casi estable y cercano a los 5.000 millones de litros de 2009 a

2013, mientras que la demanda de leche se prevé que caiga en más de 1% durante el mismo periodo, hasta 4.000 millones de litros, según Tetra Pak (número 3, julio 2011).

CUADRO 3  
CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN ESPAÑA  
(miles de Tn) (2006-2010)

AÑO	LECHE LÍQUIDA	OTRAS LECHEs	DERIVADOS LÁCTEOS
2006	3.612,9	26,7	1.437,1
2007	3.562,8	28,1	1.525,3
2008	3.511,4	29,1	1.422,6
2009	3.536,9	27,5	1.479,9
2010	3.546,3	32	1.470,9

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Alimarket.

En el Cuadro 4 se recogen las exportaciones e importaciones de productos lácteos.

CUADRO 4  
COMERCIO EXTERIOR DE LECHE Y LÁCTEOS EN ESPAÑA (2007-2010) (miles Tn)

PRODUCTO	AÑOS			
	2007	2008	2009	2010
<b>Exportaciones</b>				
Leche y nata en pequeños envases	51.260	53.164	49.269	56.203
Leche en polvo desnatada	5.981	5.930	3.729	2.060
Yogur y otras leches fermentadas	141.281	127.995	110.996	101.612
Quesos	44.897	42.909	38.265	46.481
<b>Importaciones</b>				
Leche y nata en pequeños envases	309.490	298.772	294.284	187.477
Leche en polvo desnatada	67.623	49.515	41.752	44.844
Yogur y otras leches fermentadas	214.011	200.720	194.831	208.330
Quesos	218.425	216.800	238.172	246.840

Fuente: Aduanas.

## 2.2. El mercado del yogur

El Cuadro 5 muestra datos sobre el consumo de yogures por tipos. En el periodo 2009-2010 se ha producido una disminución en la proporción de consu-

mo de las variedades de frutas, desnatados y otros; mientras que se ha incrementado el porcentaje de consumo de los naturales, los de sabores, los bifidus y las Otras Leches Fermentadas (OLF). En general, se puede afirmar que los consumidores se preocupan cada vez más por su salud y adquieren productos para potenciarla y controlar su peso. Así, los bifidus se han convertido en la categoría con mayores ventas del sector de yogures, con un 23,07% del volumen total. Además, la categoría de leches fermentadas, integrada por los yogures tipo bifidus y OLF, acapara el 42,89% del consumo de yogures en 2010, lo que supone un incremento del 9,58% respecto al 2009.

CUADRO 5  
CONSUMO NACIONAL DE YOGUR POR TIPOS (%) (2006-2010)

VALOR TOTAL (mill. €)	2006	2007	2008	2009	2010
		633,966	664,817	663,724	673,140
Natural	15,15	13,86	14,36	14,23	14,71
Sabores	16,75	16,29	15,65	15,72	16,63
Frutas	4,55	3,94	3,93	4,02	3,77
Bifidus	16,95	17,63	19,01	19,93	23,07
OLF	16,02	20,09	18,18	19,21	19,82
Desnatados	20,58	19,86	18,88	17,44	16,71
Otros	10,00	8,33	9,99	9,44	5,30
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: MARM y \*TAM, junio/2010-Aral.

La situación marquista respecto a los yogures que se vivió durante el año 2010 permitió a Danone mantener su posición de líder (vende más de 500.000 toneladas de productos al año) en cuanto a valor de mercado, con una cuota del 60%, si bien cedió el primer puesto a las MDD en lo referente a volumen de ventas (Tn) (Cuadro 6). Las MDD continuaron en progresión y alcanzaron el 33% en valor de mercado, con un incremento del 6,45% respecto al año anterior, y una cuota en volumen del 53% (9 puntos porcentuales por encima de Danone). El resto de las marcas dispusieron de un 6% del valor de mercado (este porcentaje se lo repartían Kaiku, Nestlé y Central Lechera Asturiana), cifra muy inferior a la de los líderes, en línea con el descenso progresivo de los últimos años y acumulando una pérdida del 41,7% en valor de mercado desde 2006.

En España, los L.Casei, de la categoría OLF, experimentaron en el periodo 2009-2010 una escasa variación en relación a la cuota de mercado de las diferentes marcas. Lo que sí resulta significativo es que el 99,3% del valor de mer-



CUADRO 7 (cont.)  
**MERCADO DE L.CASEI Y BÍFIDUS (2006-2010)**

BIFIDUS	VALOR					VOLUMEN				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Danone Activia</i>	71,7	73	73	72,8	71,3	56,9	57,7	57,9	56,8	55,9
<i>MDD</i>	22,2	21,7	22,5	23,8	25,8	35,8	35,9	36,5	39,5	41,2
<i>Clesa Bio</i>	1,7	1,5	1,4	80,0	0,8	2,9	2,8	2,6	1,5	0,8
<i>Kaiku Bio</i>	2,3	2	1,8	1,7	1,8	2,3	2	1,7	1,5	1,6
<i>C.L.A. Bioactiva</i>	1,4	1,3	0,9	0,4	0,2	1,3	1,2	0,8	1,5	0,2
<i>Otras marcas</i>	0,7	0,5	0,4	0,5	0,4	0,8	0,4	0,5	0,4	0,3
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Alimarket.

### 2.3. El mercado de los postres lácteos

En cuanto al mercado de los postres lácteos, parece cuestión de tiempo que esté liderado por las MDD, que ya alcanzaron una cuota de mercado del 45% en 2010, con un crecimiento del 32,35% respecto a 2006. Además su volumen de ventas alcanzó el 50% del total del mercado. Danone, por su parte, presenta descensos muy significativos en sus resultados, sobre todo en las dos categorías reinas: flanes y natillas. Así, la compañía alcanzó una cuota de mercado del 28% en 2010, y su volumen de ventas (Tn) se cifró en un 22%, muy por detrás de las MDD (Cuadro 8).

CUADRO 8  
**MERCADO DE LOS POSTRES LÁCTEOS (2006-2010)**

	VALOR					VOLUMEN				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Danone</i>	37	35	32	30	28	30	29	26	24	22
<i>MDD</i>	34	34	35	41	45	47	47	49	54	50
<i>Nestlé</i>	9	8	8	7	6	6	6	5	4	3
<i>Reina</i>	5	7	9	10	11	6	6	9	10	11
<i>Dhul</i>	7	7	6	5	8	5	4	3	3	4
<i>C.L.A.</i>	2	2	1	0	–	1	2	1	1	–
<i>Clesa</i>	5	0	1	1	1	1	1	1	0	1
<i>Kaiku</i>	0	1	0	0	–	0	0	0	0	–
<i>Otras</i>	5	6	8	6	1	4	5	5	4	3
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Alimarket.

La suma de Danone y las diferentes MDD alcanza en este caso el 73% del valor total de negocio. Entre el resto de operadores destaca el crecimiento de Postres y Dulces Reina, que debido a su contrato como proveedor de Mercadona ha incrementado su valor un 124% respecto a 2006.

### 3. Análisis de los competidores

Este sector se caracteriza por una fuerte concentración empresarial. Hay dos empresas multinacionales que superan los 1.000 mill. € de ventas (Nestlé y Danone), seguidas por empresas como Leche Pascual, Postres y Dulces Reina, Central Lechera Asturiana (CAPSA) y Senoble. Este grupo de grandes empresas dominan el sector lácteo en España, proporcionando más del 40% del empleo en este negocio. A continuación presentamos las principales actuaciones llevadas a cabo por estas empresas.

CUADRO 9  
ACTUACIONES RECIENTES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las autoridades comunitarias dieron luz verde a los gigantes Nestlé y Lactalis para la creación de un grupo que asumiría la producción y comercialización de sus respectivos productos frescos, denominada "Lactalis Nestlé Produits Frais". El grupo francés controla un 60%.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>La familia Ruiz-Mateos compró CLESA y Postres y Dulces Reina la empresa Montero Alimentación. Asimismo se conoció la retirada del mercado nacional de la alemana Müller. Por otro lado, las empresas Iparlat y Covap crearon a partes iguales una nueva empresa láctea llamada "Lactiber", con sede social en Cantabria. El objetivo de esta unión sería suministrar la leche de forma exclusiva a la empresa Mercadona para su marca Hacendado.</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continúa el proceso de concentración del sector. Según los datos de ACNielsen, tres empresas controlaban el 40% del sector de la leche: Central Lechera Asturiana, Lactalis (si sumamos su porcentaje al de Puleva) y Leche Pascual. En concreto, los 10 grupos lácteos más importantes mejoraban el 80% de toda la leche comercializada en España y siete empresas controlaban el 75%. Respecto al resto del mercado lácteo, el 50% lo controlaban directamente los distribuidores a través de las MDD.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el año 2010 Lactalis compró Puleva Foods por 630 mill. € posicionándose así como el segundo grupo en el sector lácteo español por detrás de Danone.</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el momento de cerrar el caso, la compañía CLESA se enfrentaba a un duro desafío ya que su matriz NUEVA RUMASA se encontraba en concurso de acreedores, y su continuidad se veía amenazada por el cierre de su planta de producción.</li> </ul>

Los Cuadros 10 y 11 recogen los datos sobre las principales empresas del mercado lácteo.

CUADRO 10  
VENTAS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE LÁCTEOS (mill. €) (2006-2010)

EMPRESA	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Nestlé España</i>	1.556	1.330	2.136	2.077	2.209
<i>Danone</i>	1.048	1.132	1.207,3	1.159	1.271
<i>Grupo Leche Pascual</i>	870	900	950	820	822
<i>C. L. Asturiana</i>	630	668,6	650	580	730
<i>Leche Puleva</i>	355	422	500	460	194
<i>Senoble</i>	811	870	1.100	1.100	1.050

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Alimarket.

CUADRO 11  
PRINCIPALES COMPETIDORES Y MAGNITUDES (2010)

	Danone	Grupo Lactalis	Grupo Leche Pascual	Postres y dulces Reina	Central Lechera Asturiana
Ventas (mill. €)	1.271	194	822	65	730
Beneficio neto (mill. €)	305	1,9	29,9	7,4	21
Patrimonio neto (mill. €)	468	36	196	30,7	186
Ratio liquidez (%)	208	64,20	184,56	175,93	122,75
Capital social (mill. €)	99	8,7	12,7	10	93
Empleados	1.647	120	1.581	210	1.100
Total activo (mill. €)	703	125	398	50	398
Ratio endeudamiento (%)	—	40,23	52,22	16,52	12,79

Fuente: DUNS 50.000.

## Lactalis - Nestlé

En 2011, Nestlé es el primer grupo alimentario mundial con 456 fábricas en 84 países, 283.000 empleados y una cifra de negocios de 69.288 mill. €. Sigue una estrategia de diversificación de productos dentro y fuera de los lácteos, estando presente en el mercado de alimentos infantiles, alimentos para mascotas, café, cereales para el desayuno, chocolate y golosinas, helados, culinarios y lácteos.



Dentro del sector de los yogures, a nivel nacional, se encuentra en segunda posición, detrás de Danone, en el período 2006 a 2009. En lo relativo a los postres lácteos, en el período 2008-2009 Lactalis-Nestlé pasó a un tercer lugar en cuota de mercado, detrás de Danone y Postres Reina. Sus mejores resultados se obtuvieron en su categoría de postres, con una participación del 7%. En esta categoría desta-

can especialmente los postres con envases de cristal (trufa, toffe, galletas maría y café con leche) donde son líderes. Además tiene una sólida posición en la categoría de productos infantiles, destacando sus marcas “Petit Nesquik” y “Nestlé Bebé”.

La estrategia seguida por esta empresa es un mix entre marcas propias y marcas de distribuidor. Según el consejero delegado de la compañía, Lluís Farré (2009): “Desde la creación de Lactalis-Nestlé vimos en las marcas de distribuidor una oportunidad para consolidar nuestra base industrial y establecer un avance en la relación con nuestros clientes de marca”. De hecho, en el año 2010, el peso de las MDD en su cartera de productos fue superior al de su marca propia, representando un 60% de la producción total. A pesar de ello, la prioridad de la empresa, según Lluís Farré, sigue siendo invertir en el desarrollo de marcas estratégicas como “Nesquik”, “La Lechera” y “Nestlé Bebé”.

En lo que respecta a su marca propia, en 2009 se embarcó en una renovación de su gama de yogures y postres refrigerados con el relanzamiento completo de su marca “La Lechera”, que realza el icono de la cocinera que elabora las recetas. De esta manera rompía con la línea anterior, que mostraba a familias modernas. Este cambio de imagen global, con la utilización de un nuevo icono y con una nueva estrategia de comunicación le permitió reforzar el posicionamiento de sus productos como “tradicionales y auténticos”.

## Grupo Leche Pascual



Comercializa más de 330 productos y sigue una estrategia de diversificación de productos fuera y dentro del sector lácteo, ya que cuenta con productos como el yogur pasteurizado, el zumo, los cereales para el desayuno, el huevo líquido ultrapasteurizado, las tortillas y el agua mineral. Las marcas con las que comercializa sus productos son: Pascual, Yosport, Zumosol, Vive soy, Funciona, Más Vital, Bezoya y Pascual Nature. Además, en 2008 firmó un acuerdo con la portuguesa Unicer para comercializar la marca de agua “Pedras Salgados” en España. Esta empresa sigue una estrategia de comercialización de sus propias marcas, al igual que hace Danone. Según el director de marketing del grupo, César Díaz, “si envasásemos un producto nuestro o parecido a precio inferior y se ubicase en zona preferente en el lineal, sería un fraude para nuestros consumidores”. Siguiendo esta política, en 2009 lanzó un spot televisivo en el que realizaba los valores de la leche de máxima calidad.

En el año 2009 obtuvo un descenso del 11% en sus ventas totales debido al recorte de su catálogo. En 2010 adquirió la división de café del grupo Azkoyen.

Así, Pascual reforzó y potenció su negocio de distribución en hostelería, donde cuenta con alrededor de 75.000 clientes directos. Con esta adquisición pretendía solidificar su posición en el canal Horeca. Ese mismo año abrió una nueva planta de yogures de larga vida y de bebida de soja en Filipinas.

### Postres y Dulces Reina



La empresa facturó en 2010 por encima de los 65 mill. €. Sus productos únicamente pertenecen al sector de postres lácteos, donde comercializa las siguientes líneas: postres refrigerados (flanes, natillas, arroz con leche, tarta de queso, gelatinas, crema de turrón, profiteroles y tiramisú), delicatessen (tocino de cielo, crema de queso con tocino de cielo y piñones, cremé brulee y crema catalana) y tartas. Las marcas propias son Reina y Montero. Ha sido Reina, junto con las diferentes MDD, la que ha introducido mayores bajadas en el precio medio de sus productos, si bien gran parte de su éxito procede de su fuerte alianza con Mercadona.

En 2009 Reina dio un paso más en su expansión internacional anunciando un nuevo proyecto industrial en Portugal. La empresa murciana ya ha comenzado la producción en su nueva fábrica de Pombal, en la que ha invertido junto a su socio portugués, Derovo, en torno a 11 mill. € en tres años. En 2010, realizó diversas inversiones, tanto en la ampliación de líneas de producción como en una nueva instalación para tartas congeladas, además de un nuevo horno en su filial de Málaga, Montero Alimentación, que ese año tuvo un volumen de negocio de más de 13 mill. €.

### Central Lechera Asturiana



Es líder en el mercado en leche líquida, nata y mantequilla. Distribuye, en grandes líneas: productos para el hogar (batidos, leche, mantequilla, nata y yogures), productos para profesionales y productos industriales. Además de sus marcas propias, elabora productos para algunas MDD, como por ejemplo para El Corte Inglés.

En el año 2008 anunció la retirada del mercado nacional de yogures, debido a la caída de las ventas por la fuerte competencia de las MDD. Por ello, redujo su producción en la zona noroeste del país (Cantabria, Asturias, Galicia, León y Zamora). En el año 2009 fue líder en cuota de mercado de consumo de leche con un 14%, seguida por Puleva con un 8,9% y por Pascual con una cuota del 7,8%.

## Senoble - Ibérica

Comercializa un amplio surtido de productos, todos dentro del sector de los lácteos: yogures, flanes, natillas, batidos, leche fermentada, yogures líquidos, cuajada y queso de Burgos. En 2010 su producción fue de 640.000 toneladas, siendo el segundo fabricante de postres en España. Ese mismo año empleaba a 3.400 personas en Europa y su cifra de negocio era de 1.050 mill. € de los cuales un 60% eran internacionales. Esta empresa sigue una estrategia basada en un mix entre la comercialización de productos bajo su propia marca, Senoble, y las MDD. De hecho, es uno de los grupos líderes en la elaboración de postres y yogures para marcas blancas. Sus clientes son, entre otros, Carrefour, Mercadona, Dia y Alcampo. También explota bajo licencia una marca de origen americano: Weight Watchers, dedicada al tratamiento del sobrepeso. La empresa cuenta con una red de distribución muy eficiente, que lleva a cabo el reparto directamente a los puntos de venta.



## Marcas de distribuidor (MDD)

Los yogures son uno de los productos con MDD que más fidelizan. En este tipo de productos, las MDD tienen una diferencia de precio considerable: llegando incluso hasta el 43% con respecto a las primeras marcas.

El negocio de las MDD continúa liderado por Senoble Ibérica, con un volumen comercializado en el año 2008 en torno a las 230.000 toneladas, y cuyo principal cliente es Mercadona. A continuación se encuentran Lactalis-Nestlé y Láctea Antequerana, el segundo fabricante de MDD de capital nacional, por detrás de Senoble. En 2009 se materializaron dos grandes apuestas por las MDD que sumaron una capacidad total de 140.000 Tn de producto, destinado íntegramente a su comercialización bajo enseñas de la distribución. Se trata de Andros y Leche Pascual en La Serna de la Iguña (Cantabria), y Kaiiku Corporación Alimentaria junto a 3A en Toulouse (Francia) que ha creado una nueva sociedad denominada “Yeo internacional” con la que pretende entrar en el mercado francés.

## 4. Estrategia de marketing de Danone

### 4.1. Orientación estratégica

Danone ha centrado su estrategia en la diferenciación de su cartera a través del sabor, la calidad y una investigación permanente. La empresa es consciente

de que para desarrollar “productos de salud” se necesitan estudios científicos que fundamenten su desarrollo y fortalezcan la comunicación de la empresa con el consumidor, que es a su vez uno de sus grandes desafíos. No en vano, cada día 13 millones de personas compran y consumen algún producto Danone en España. Según Mier (Revista IPMARK, 2010) “para nosotros es como pasar a diario un difícil examen”. Es por ello, que la diferenciación es la clave para el grupo y más teniendo en cuenta que la situación actual cuenta con un consumidor escéptico y analítico, y un entorno cambiante. Una muestra de las acciones que lleva a cabo Danone para lograr la conexión con el consumidor se encuentra en las más de 26.000 visitas a los puntos de venta que realizan dos veces por semana.

Su orientación largo placista lleva a Danone a solo fabricar sus propias marcas, es decir, no fabrica para MDD. De hecho, a finales de 2008, realizó una famosa campaña publicitaria explicando los beneficios únicos de sus productos, con el Slogan: *“Danone es único y por eso no fabrica para otras marcas”*. Sin embargo, Danone es consciente de la actual situación de crisis, por lo que utiliza una estrategia de reducción de precios para poder competir con las marcas blancas: programas de promociones y formatos familiares. De esta forma el Grupo Danone ha logrado neutralizar prácticamente el auge de las marcas blancas gracias a la innovación y a las promociones. Entre agosto y octubre de 2009 vendió 90 millones de yogures con precios más bajos o mediante promociones, con descuentos que oscilaron entre el 5% y el 25% en función del producto. Esta estrategia le permitió comercializar el mismo número de yogures que en 2008, además, se incrementaron las ventas en el último trimestre de 2009 un 5%.

Según Bernard Hours (2010), director de operaciones de Danone, “la estrategia futura de Danone va a estar enfocada a corto y medio plazo en tres líneas de actuación básicamente: corazón, desarrollo cerebral y control de peso”. Respecto al cuidado del corazón Danone cuenta con el producto “Danacol”, destinado a controlar el nivel de colesterol en sangre; ya que “Danaten”, destinada al control de la tensión arterial, ha sido retirado de su cartera temporalmente, según el Director General de Danone España. Por lo que se refiere al desarrollo de las capacidades cerebrales y al control de peso, las acciones de Danone se encuentran en estado mucho más incipiente, aunque ya ha tanteado ambos segmentos a través de “Danonino Pettit Genio”, enriquecido con ácidos grasos DHA, y “Saciaactiv”, englobado en la familia “Vitalinea” y enriquecido con proteínas de leche, soja y fibras. Asimismo, en España se ha lanzado “Densia”, destinado a fomentar la densidad ósea de los consumidores, gracias a contener más calcio y Vitamina D, que permite una mejor absorción del calcio.

## 4.2. Cartera de productos de Danone

FIGURA 1  
CARTERA DE PRODUCTOS DE DANONE (2010)



Cuota de Mercado sobre segmento y Tasa Anual de Variación (T.A.V.) de las ventas entre los años 2009 y 2010. Datos sobre el total de Danone.

### 4.3. La innovación en Danone

La innovación es uno de los pilares básicos de la empresa. Jérôme Boesch, director general de Danone España, en una entrevista a la revista IPMARK (2009) defendió el valor de la innovación como motor de crecimiento, sobre todo en tiempos tan complicados como los actuales: “Las marcas del fabricante están viviendo un momento difícil, pero apasionante”. Y añadió: “Ser una marca no da derecho a nada. Muchas marcas muy conocidas han desaparecido en el pasado”. Además, Boesch destacó que la política de innovación aplicada al producto y a la relación con los consumidores ha situado a Danone por delante de sus competidores en los mercados y categorías donde la compañía está presente.

El espíritu de innovación, expansión y adaptación que identifica a Danone se refleja en la gran inversión que realiza anualmente en I+D+i y en publicidad. De hecho, es digno de mención el esfuerzo inversor realizado por Danone: en España viene invirtiendo anualmente más de 18 mill. € que, en el contexto del Grupo, superan los 120 mill. €. Además, la empresa es consciente de que no puede haber verdadera innovación sin renovación. Por ello revisa cada año su portafolio de productos y elimina aquellos que no cumplen con las expectativas requeridas. Así, retira anualmente más de veinte referencias y presenta otras tantas nuevas. De esta forma pretende mantener siempre una oferta realista que redunde no sólo en su beneficio, sino también en el de sus clientes. Estas afirmaciones demuestran la consistencia y tenacidad en la consecución de sus objetivos estratégicos de marketing, que pretenden como ya se ha comentado, ofrecer productos de calidad con una política de diferenciación constante frente a sus competidores.

La empresa fomenta también una alta integración entre todos sus departamentos así como la colaboración con agentes externos con el objetivo de fortalecer la relación con sus consumidores. Por esta razón, Danone trabaja en dos grandes organizaciones donde la empresa demuestra su gran compromiso con la salud. La primera de las organizaciones es NUSA, en la que colabora con profesionales de este sector (médicos y nutricionistas). La segunda es el Instituto DANONE, creado en 1993 sin ánimo de lucro, que realiza una labor divulgativa e investigadora y que tiene como objetivo la mejora de la salud y la calidad de vida de los consumidores a través de la nutrición. La colaboración estrecha con estos y otros centros tecnológicos facilita la realización de una parte de sus proyectos de I+D+i (la innovación en 2010 supuso un 4% de las ventas de Danone) y también la externalización de una buena parte del soporte técnico analítico ligado al desarrollo productivo y al análisis de materias y productos. En este sentido, Danone tiene una colaboración con AZTI-TECNALIA desde los años

90 que le ha permitido realizar proyectos de calidad y seguridad global. En el Cuadro 12 se resumen las actuaciones más recientes llevadas a cabo por Danone en consonancia con su compromiso con la innovación.

CUADRO 12  
**PRINCIPALES ACTUACIONES INNOVADORAS DE DANONE (2006-2011)**

<b>2006</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El departamento de investigación de Danone trabajaba en un nuevo yogur con propiedades cosméticas que limpiaría la piel desde el interior gracias a un detoxificante. Este producto vio la luz en nuestro país en el año 2008 con el nombre “Essensis”, el yogur dermocosmético (retirado de la cartera desde 2009). De esta forma la empresa contribuía al desarrollo del sector aportando beneficios a la salud. Estos beneficios junto a la contención de los precios constituían las principales motivaciones para fomentar la intención de compra del consumidor.</li> </ul>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Danone realizó una inversión de 14,21 mill. € para mejorar sus cinco centros productivos en España. A esta cantidad se unieron los 18,4 mill. € destinados al I+D, un 1,3% más que el año anterior, lo que dio lugar a la renovación del 20% de sus productos y la aparición de otros, que supusieron el 5% de las ventas.</li> </ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los gatos en I+D se elevaron a 17,6 mill. €, cifra que se destinó básicamente al lanzamiento de nuevos productos y novedades comerciales que permitieron renovar en un 20% su cartera de productos, introduciendo 25 nuevas referencias en el mercado.</li> </ul>
<b>2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Danone ultimó la renovación radical de los envases para la práctica totalidad de sus categorías de producto. Esta innovación tiene un carácter internacional, si bien la filial española será la encargada de abanderar esta revolución en su packaging, con pruebas pilotos en Madrid y Sevilla. Los nuevos envases estarán en la línea de los que viene empleando para los “Vitalínea”, y añadirán además un código de colores para identificar las diferentes categorías y tipos. Se trata de una iniciativa que pretende ahondar en la diferenciación de sus productos frente a la competencia, especialmente respecto a las diferentes MDD. Las categorías cuyo packaging va a ser modificado van desde las más básicas de la marca, los yogures (tipo sabores, natural o desnatados), hasta aquellas de mayor valor añadido, como bifidus (“Activia”), 100% vegetales (“Savia”), Salud Ósea (“Densia”), o su gama de infantiles. Esta misma política de innovación en sus envases podría alcanzar también a sus gamas de postres lácteos frescos.</li> </ul>

#### 4.4. Lanzamiento de nuevos productos

Danone es una empresa líder en lanzamiento de nuevos productos, y especialmente en la época de crisis que se está atravesando en el periodo estudiado ha introducido productos atractivos para el consumidor. En este sentido Boesch ha afirmado que “como líderes de las categorías en las que competimos, tenemos la responsabilidad de innovar y mejorar constantemente”. Además añadió que en los últimos seis años Danone



*Imagen de los últimos productos lanzados al mercado.*

ha lanzado 83 referencias nuevas: “En tiempos de crisis, el consumidor sigue igual o más interesado en la innovación de producto. Si es relevante lo compra y si no, no” (Revista IPMARK, 2009). Para ello la empresa tiene en cuenta, por un lado, criterios relacionados con la salud, mejorando los perfiles nutricionales y aportando nuevos beneficios con prebióticos e ingredientes funcionales, y por otro lado, criterios de satisfacción con buenas y mejoradas cualidades en sabores y texturas. En el Cuadro 13 se presenta un resumen de los últimos productos que Danone ha lanzado al mercado.

CUADRO 13  
ÚLTIMOS LANZAMIENTOS DE DANONE (2009-2010)

	AÑO	DESCRIPCIÓN	ASPECTOS A DESTACAR
Mi primer danone	2006	Nueva versión reduciendo el porcentaje de proteínas, azúcares, grasas saturadas y sodio.	El producto compite con otras referencias como “Nestlé Bebe”, “ABC” de C.L.A. o “Hero Baby Merienda”.
Densia	2009	Contiene el doble de calcio que un yogur tradicional y vitamina D para ayudar a la absorción del calcio.	En el año 2010 recibió el premio “Innova” al producto más innovador y el segundo premio al producto con mejor envase en los Bestpack 2010.
Actimel cuchara	2010	Versión sólida de Actimel.	Danone abre así nuevas oportunidades de consumo respecto de la versión líquida, posicionándolo como tentempié entre comidas y como postre.
Gran danone	2010	Versión de yogur sólido en gran formato comercializado en los sabores: natural, azucarado y fresa.	Compite con otras referencias de yogur sólido en tamaño grande como “kaligur” de Kalise Menorquina, o “Fruits” de Lácteos Campina.
<b>OTRAS NOVEDADES</b>			
Yogur original	2009	Postres lácteos frescos y cremosos. Se presentan en pack de dos unidades en los sabores galleta y chocolate.	Danone ha elegido la extensión de marca, apostando por su enseña “Original” para dar unidad a su gama de productos en formato cristal.
Postres	2009 2010	Danone aborda nuevas categorías de producto como son la leche de soja “Savia” y las gelatinas.	Primera apuesta de Danone en el negocio de postres, más allá de la renovación del packaging de Danet y el lanzamiento de los formatos Duo.
Vitalinea satisfacción	2009	Yogur desnatado con 0% de materia grasa.	Lo que lo diferencia del resto de yogures desnatados es que es el único que contiene Pro-Fibras, cuyo efecto saciante está demostrado.
Griego fruta cortada	2010	Yogur griego de Danone pero con trozos de fruta más grandes.	Ha lanzado también el “Griego Pack Family”.

#### 4.5. Política de comunicación: publicidad y promoción

Como se ha comentado anteriormente Danone ha complementado su estrategia basada en la innovación con una estrategia de reducción de precios para poder competir con las marcas blancas. Concretamente ha puesto en marcha importantes programas de promoción y ha lanzado numerosos formatos familiares.

En el año 2008 Danone realizó una intensa promoción de su producto Actimel, a través de los denominados “puntos Actimel” donde se podía conseguir una “Actipulsera”. Esta promoción fue galardonada con el oro a la mejor promoción en los premios *Bestpack* 2010. También se sorteó una *Turbo-chef* para los participantes de la promoción “Gananone”. Durante 2009 se llevó a cabo una gran variedad de promociones en torno a sus productos “Actimel”, “Danet Natillas”, “Activia” y “Danaten”.

En el año 2010 se lanzó una nueva promoción en forma de concurso, en la que se brindaba a todos sus consumidores la posibilidad de ganar 75 premios de 1.000 € en metálico durante los 75 días que duraba el concurso. Otra medida adoptada ese mismo año fue la inversión de 4 mill. € para rebajar el precio de 75 productos en Canarias. Destacan como acciones recientes las siguientes:

- Danone acompañó el lanzamiento de su yogur original con la introducción de seis diseños exclusivos y divertidos de Agatha Ruiz de la Prada, posicionando así el producto como un elemento que aporta color y alegría a la mesa navideña. Estos envases especiales se entregaron en tappers Actimel de dos tamaños diferentes.
- Danone introdujo en el lineal de refrigerados su nueva gama de yogures bicompartimentados “Diver Mix” en co-branding con “Bob Esponja”, en las variedades de vainilla o plátano.



*Imagen de los diseños de Agatha Ruiz de la Prada.*

Estas medidas promocionales han ido acompañadas de una intensa actividad publicitaria, que posiciona a la empresa en el Top 10 de los anunciantes de España, siendo segunda en el ámbito de la televisión (es el primero en el sector alimentario y el segundo del total, tras El Corte Inglés), con una inversión, según datos de Infoadex, de más de 55,3 mill. € en el 2010. Este hecho no hace sino ahondar en el objetivo que se ha marcado Danone de mantener una elevada conexión con los consumidores. Además, cabe mencionar que durante 2010 Danone ha impulsado la diversificación en medios, consolidando la inversión tanto en otros medios convencionales como en el digital. Esto ha venido motivado por los cambios estructurales de la televisión (desaparición de la publicidad en TVE e irrupción de la TDT con la aún mayor fragmentación de audiencias). En este medio, el grupo es el segundo anunciante con alrededor de 85.000 GRPs a 20”, pesando el 3% del total del sector. Esto le convierte en el referente del sector alimentario, con más del 18% de los GRPs del mismo. Así, Danone se ha

consolidado como la segunda marca en notoriedad publicitaria. Conviene señalar que su estrategia publicitaria le permite obtener ratios de eficiencia mucho mejores que la media del mercado y del sector de alimentación, con más menciones por euro invertido. En la Figura 2 se puede observar la evolución de la inversión en publicidad llevada a cabo por Danone desde 2006.

FIGURA 2  
INVERSIÓN EN PUBLICIDAD (2006-2010) (mill. €)

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas (mill. €)	68	70	67,5	61	55,3

Bosch (IPMARK, 2010) ofreció su visión sobre la estrategia de la compañía en este sentido: “la TV atraviesa “una tormenta perfecta”, porque es un entorno hipersaturado, hiperfragmentado y con la calidad de los contenidos en cuestión, aunque sigue siendo el medio más rentable y más eficaz para Danone. Además los medios impresos ofrecen una comunicación más allá de la publicidad y en internet está todo por inventar mientras que la radio ofrece una gran oportunidad para el gran consumo, por la proximidad y cercanía con el consumidor, aunque el gran reto de muchos anunciantes es la creatividad”. Por ello, este directivo afirma que “en Danone tenemos que evolucionar el modelo de comunicación, porque, aunque los medios tradicionales son clave, tenemos que abrir nuevas vías masivas de contacto con el consumidor, y en este sentido, internet nos tiene que ayudar”. Según reveló Bosch, director de medios de Danone, “nuestra intención para el año 2010, es salirnos del media mix casi exclusivamente televisivo que teníamos hasta ahora, e ir hacia el 80/20”.

Las palabras de Carles Bosch evidencian cómo una de las bases de su éxito a lo largo de los años ha sido la conexión con el consumidor, Danone ha visto la necesidad de impulsar su estrategia de comunicación mucho más allá de la mera publicidad con un gran impulso de las relaciones públicas para generar experiencias memorables en el consumidor. Además, en Danone creen en la importancia de las nuevas tecnologías para llegar al consumidor. Así pues, en 2010, se ha producido la consolidación de sus medios propios, convirtiéndose en la web líder de gran consumo a través de su programa de fidelización en [www.gananones.com](http://www.gananones.com) (con más de 800.000 visitas al mes y con más de 35.000 fans en Facebook), y del Espacio Danone en Barcelona ([www.casadanone.es](http://www.casadanone.es)). Asimismo, se creó el canal Youtube, siendo ya uno de los referentes en los canales de marca de YouTube. En línea con la nueva estrategia de introducirse en las redes sociales para acercarse al consumidor, Danone ha iniciado una promoción en Foursquare, el sistema de geolocalización para móviles. En España la audiencia de la

web de “Foursquare” fue de 32.000 individuos en mayo de 2010, con una media de 23.000 visitas mensuales desde febrero. En la misma línea, la multinacional ha comenzado una estrategia de “socialización” para relacionarse con los consumidores centrada en su plataforma Gananones (que ya cuenta con 700.000 usuarios registrados), y difundida a través de un perfil en Facebook y otro en Twitter.

Además, otras formas que tiene Danone de acercarse al consumidor, según Santiago Mier, son las de los visitantes médicos, el programa de charlas en asociaciones de amas de casa y las visitas infantiles a las fábricas, con los que se llega a más de 100.000 consumidores.

#### 4.6. Apuesta por la hostelería y la restauración

Considerando que el sector hostelero es responsable del 30% del gasto alimentario en España, Danone ha apostado por el sector de la restauración, lanzando nuevos productos y marcas específicas para este canal. Así, la nueva División Profesional, puesta en marcha en 2009, está dirigida a este canal.

La primera familia de productos desarrollados por la empresa (envasados en barro), llamada “La Guinda”, está integrada por cuatro recetas de postres y otras tres de yogures que sólo se pueden probar en locales que tengan menú diario a partir de 12 €



*Imagen de la familia de productos “La Guinda”.*

o que dispongan de servicios a la carta. Son productos de alto valor añadido que se fabrican en la compañía navarra Lácteos Goshua, en sus instalaciones de Ultzama. En el mes de junio de 2009 lanzó su segunda marca, “La Fonda de Toda la Vida, pero de Hoy”, con cuatro referencias en postres y otras tantas de yogures envasados en formato de aluminio y cristal.

En este mismo año, Danone abrió su primer local para el gran público con venta directa. Además, inauguró dos yoghourterías en el Aeropuerto de Madrid-Barajas de la mano de Áreas, empresa líder en restauración, distribución comercial y servicios integrales para el viajero. Las yoghourterías cuentan con 48 m<sup>2</sup> cada una y están situadas en la zona aire de la T4. Este nuevo concepto de yoghourtería ofrece a los viajeros helado hecho al momento, así como batidos de yogur y fruta fresca en un llamativo entorno presidido por gigantescos botes de yogur.

Otra de las iniciativas de la nueva división ha sido el lanzamiento de los nuevos dispensadores de yogur “My Activia”. Se trata de una nueva manera de comercializar yogur en el punto de venta, similar a los dispensadores de helado, y que se presenta en un kit que incluye el dispensador de yogur, el de cereales, boles para fruta y vasos. El concepto está basado en la posibilidad de que el cliente prepare su propio yogur “Activia” añadiendo los “toppings” que desee, de cereales y frutas.



*Imagen de una de las yoghourterias de Danone.*

Además, en 2010 lanzó su tercera gama de productos integrada por postres fraccionables y yogures comercializados a granel para cubrir el target de menor precio medio en restauración.

## Guía de trabajo

1. Estudie detenidamente la composición de la cartera de productos de Danone. Plantee las principales implicaciones de este análisis. Compárela con la de sus principales competidores.
2. Efectúe la matriz cuota/crecimiento del Boston Consulting Group. ¿Cuál es el producto estrella de Danone y por qué? ¿Cuáles son las principales consecuencias?
3. Diseñe la matriz atractivo del mercado/competitividad de la empresa para los principales productos de la cartera de Danone.
4. ¿Cuáles son las sinergias de Danone en su cartera? ¿Qué otro tipo de productos y/o mercados podríamos insertar en la cartera de Danone? ¿Qué riesgos y ventajas conllevarían estas decisiones?
5. ¿Cómo han contribuido los nuevos productos al mantenimiento del valor en la empresa? ¿Qué importancia tiene la estrategia de innovación para el líder de este mercado?
6. ¿Qué productos de Danone son más fácilmente imitados por las empresas competidoras? ¿Cuáles son las principales fortalezas de sus competidores en estas actuaciones?

7. ¿Qué ha llevado a Danone a penetrar en el sector de la restauración? ¿Podrían penetrar sus competidores? ¿Por qué? ¿Cuáles serían sus principales puntos fuertes frente a Danone?
8. ¿Cuál ha sido la evolución de la cuota de mercado de las MDD respecto a las MF (marcas de fabricantes) en el mercado de yogures y postres lácteos? Explique las principales implicaciones para la estrategia de marca propia de Danone y para los restantes operadores de este mercado.
9. ¿Qué papel juega la política de comunicación en el liderazgo de Danone? Analice estas decisiones y reflexione sobre la posible evolución futura en este ámbito. Comente la importancia de estas acciones en su estrategia de diferenciación.

# Estrategia de marketing del grupo Benetton

INÉS LÓPEZ LÓPEZ  
(Universidad Miguel Hernández)

MARÍA MORENO MOYA  
(Universidad de Murcia)

JOSÉ LUIS MUNUERA ALEMÁN  
(Universidad de Murcia)

ANA ISABEL RODRÍGUEZ ESCUDERO  
(Universidad de Valladolid)

1. Evolución reciente del grupo Benetton
  2. Análisis estratégico del mercado
    - 2.1. Los competidores
  3. Estrategia de internacionalización
    - 3.1. Benetton en las economías emergentes. El caso de India
  4. Estrategia de diferenciación
    - 4.1. El color, la multiculturalidad y el compromiso social como piedras angulares
    - 4.2. Incursión en el entorno online de Benetton
      - 4.2.1. Benetton.com: un sitio web renovado
      - 4.2.2. Redes sociales: Facebook
      - 4.2.3. United Blogs of Benetton
- Guía de trabajo

## 1. Evolución reciente del grupo Benetton

Benetton Group S.P.A. se fundó en Italia en 1965 y es uno de los productores de ropa más importantes del mundo. Hoy, en diciembre de 2011, está presente en 120 países con una red comercial de más de 6.000 tiendas, 15 centros de fabricación y una producción anual de 150 millones de prendas. Su facturación supera los 2.000 mill. €. Las empresas del grupo comercializan una amplia oferta de productos dirigidos a diferentes segmentos (hombres, mujeres y niños, con edades comprendidas entre 0 y 45 años) en tiendas que pretenden ser impactantes y transmitir energía. Entre las principales características de esta empresa no hay que olvidar la fuerte apuesta por una comunicación revolucionaria en las décadas de los 80 y 90 que resultó clave para su expansión internacional (véase más información en el caso Benetton del libro “Estrategias de marketing: un enfoque

basado en el proceso de dirección”, ESIC, 2007). Sobre este pilar, el grupo Benetton ha creado una imagen simbólica, homogénea y constante de la que ha impregnado a todas sus marcas (Figura 1).

FIGURA 1  
LAS MARCAS DE BENETTON

	<p>Es su marca principal y una de las marcas globales más conocidas. Comercializa ropa informal con un estilo internacional que combina color, calidad y moda. La marca está presente también en otros sectores, como los accesorios, a través de sus líneas de gafas, los perfumes, los artículos para el hogar y los productos para bebés.</p>
	<p>Es una extensión de la marca principal que comercializa ropa interior, trajes de baño y ropa para dormir, así como accesorios para hombres, mujeres y niños. Undercolors está disponible en su propia cadena de tiendas que ahora tiene más de 500 ubicaciones en treinta países y en las tiendas Benetton seleccionadas.</p>
	<p>Esta es la marca más <i>fashion</i> del grupo. Sisley presenta colecciones elegantes y seductoras, cuidando especialmente el diseño, los tejidos y las novedades en las líneas.</p>
	<p>Es una multimarca que reúne diferentes estilos de vida y momentos de compra: Playlife inspirada en el estilo de los campus estadounidenses; Jean West, asociada con vaqueros y todo lo combinable con ellos, y Killer Loop, dedicada al estilo <i>street</i>.</p>

Fuente: [www.benetton.com](http://www.benetton.com).

Tras la caída de las ventas en los primeros años de la década, generada por el extraordinario aumento de la competencia en el sector textil, el grupo ha experimentado una notable mejora en el periodo 2006-2010 (Cuadro 1). Cabe destacar el crecimiento registrado en 2007 propiciado por la incorporación a su oferta de productos de mayor valor y por el crecimiento en los países emergentes. Sin embargo, la recesión económica a nivel mundial produjo una caída en las ventas netas de un 3,8% en 2009 respecto al año anterior, debido en parte a la reducción experimentada en mercados maduros. Para contrarrestar estos resultados, Benetton llevó a cabo un proceso de rediseño de su estrategia con el que buscaba mantener las inversiones, acelerar el desarrollo, contener los futuros riesgos de presiones inflacionistas, modificar su estructura organizativa y aumentar las ventas apoyándose en los mercados emergentes y con gran desarrollo demográfico. Desde una perspectiva de marketing este proceso tuvo como finalidad fortalecer el servicio al cliente y la innovación en el proceso de aprovisionamiento, producción y distribución, consiguiendo entregas en tienda cada mes.

En 2010 el beneficio de Benetton disminuyó un 16,4% respecto al año anterior, si bien los ingresos subieron 4 mill. € sobre 2009. El retroceso del negocio en mercados maduros como Grecia, España e Italia ha sido compensado, según la compañía, por el crecimiento en los mercados emergentes.

CUADRO 1  
EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIOS (2006-2010)

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos (mill. €)	1.911	2.085	2.128	2.049	2.053
Beneficio neto (mill. €)	125	145	155	122	102

Fuente: [www.benetton.com](http://www.benetton.com).

Los objetivos principales del grupo Benetton se centran en seguir incrementando la cuota de mercado y mantener su rentabilidad. Para ello basa su estrategia en dos pilares fundamentales: por una parte, su expansión internacional focalizada en los mercados emergentes y, por otra, el fortalecimiento de su imagen de marca no sólo a través del diseño de sus colecciones y de sus tiendas sino también mediante su presencia virtual, que comprende acciones de comunicación online e interacción con los clientes en redes sociales. Comentario: la venta online todavía no es una opción en su página.

## 2. Análisis estratégico del mercado

Benetton se dirige a un tipo de consumidor medio que experimenta el deseo de cambiar e ir a la moda, lo que se traduce en una necesidad de renovar el armario con frecuencia a precios bajos. Con la actual situación económica las rentas de este grupo de consumidores se han resentido, lo que ha provocado una importante disminución del consumo de moda textil. En efecto, según datos oficiales de la Unión Europea, entre junio de 2008 y junio de 2009 tuvo lugar el descenso más acusado, con una caída del 16% en las ventas de ropa. A partir de ese momento, las cifras de ventas se estabilizaron y en enero de 2010 se inició una fase de cierta recuperación.

La evolución del textil en Internet es favorable. Según una investigación realizada en 2009 por la consultora Nielsen en 55 países, la ropa es el segundo producto más popular en el entorno *online*, sólo por detrás de los libros. Aunque inicialmente se argumentó que no era un producto apto para la comercialización en Internet, lo cierto es que las ventas a través de este medio crecieron en 2009 un 11% y en la calle sólo un 2,5%. La fuerte entrada de portales como Privalia,

BuyVip o Vente-Privée (que ofrecen marcas de lujo a precios reducidos), las páginas de compra *online* de diseñadores exclusivos (Louis Vuitton) o la llegada de marcas populares como Mango y Zara, están impulsando esta tendencia a comprar moda en la red.

Otras tendencias identificadas en este mercado, según el observatorio industrial del sector textil y de la confección, son las siguientes: a) el precio es cada vez más importante, b) los consumidores son más sofisticados, educados y exigentes, por lo que se necesita “más marketing” para diferenciar entre las marcas de moda de valor añadido y las prendas cotidianas, c) la moda ya no funciona por segmentos socioeconómicos, es decir, los consumidores cambian indistintamente del segmento lujo al *fast fashion* (moda asequible en continua renovación), d) la industria se ha descentralizado y todas las empresas producen en los mismos lugares, con lo que la única posibilidad de diferenciación es a través del diseño y el marketing y, finalmente, e) se tiende hacia fórmulas verticales de integración (menos intermediarios) en la comercialización.

## 2.1. Los competidores

Son muchas las empresas que se dedican a la venta de ropa y complementos. No obstante, este análisis se centra en el grupo Inditex, Mango, GAP y H&M, compañías que se dirigen a un mismo segmento del mercado con estrategias competitivas y de crecimiento similares. En el Cuadro 2 se resumen sus principales indicadores económicos.

CUADRO 2  
COMPARATIVA DE EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL (año 2010)

	Inditex	Mango	Gap	H&M	Benetton
<b>Producción propia</b>	50%		–	–	20%
<b>Subcontratación</b>	50%		100%	100%	80%
<b>Nº tiendas</b>	5.044	2.060	3.246	2.206	6.000
<b>Empleados</b>	100.138	8.600	100.000	87.000	9.511
<b>Países</b>	77	104	55	38	120
<b>Beneficio neto (mill. €)</b>	1.732	113	5.889*	13.887	102

\* Beneficio bruto

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en [www.inditex.com](http://www.inditex.com), [www.benettongroup.com](http://www.benettongroup.com), [www.mango.com](http://www.mango.com), [www.gap.com](http://www.gap.com), [www.hm.com/es/](http://www.hm.com/es/).

La Figura 2 muestra una comparativa sobre el funcionamiento de estas empresas en diferentes ámbitos funcionales. Lógicamente, se trata de una simplificación de la realidad, pero refleja las decisiones adoptadas para hacer frente a los cambios en la demanda. En cuanto a la producción, vemos que H&M y GAP optan por la subcontratación mientras que Benetton e Inditex gestionan una parte de la misma, el 20% y el 50%, respectivamente. Por otro lado, Inditex posee un único centro de distribución desde el cual envía sus productos a todas las tiendas del mundo, H&M y Benetton cuentan con centros de distribución regionales y GAP opta por subcontratar el servicio. En lo referente a la forma de comercialización, Benetton tomó la decisión de expandirse principalmente a través de franquicias en lugar de hacerlo con tiendas propias.

FIGURA 2  
**ESTRUCTURA OPERATIVA COMPARADA DE ALGUNAS DE LAS  
 PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL (año 2009)**

	DISEÑO	PRODUCCIÓN	DISTRIBUCIÓN	VENTA AL POR MENOR	INTEGRACIÓN
<b>INDITEX</b>	Interno central	50% propia 50% subcontratada	Cds propios central Transporte subcontratado	Locales propios Gestión propia	Integración total Decisiones centralizadas
<b>H&amp;M</b>	Interno central	100% subcontratada	Cds propios regional Transporte subcontratado	Gestión propia	Integración total Decisiones centralizadas y regional
<b>UNITED COLORS OF BENETTON</b>	Interno central	20% propia 80% subcontratada	Cds propios regional Transporte subcontratado	>90% franquicias <10% propia	Integración parcial
<b>GAP</b>	Interno central	100% subcontratada	Cds y transporte subcontratados	Gestión propia	Integración parcial

Fuente: "Fashion Retail" (De Marcos, 2009).

\* Cds: Centros de distribución

### 3. Estrategia de internacionalización

Hasta 1975 las ventas de la compañía familiar se limitaron al mercado italiano por decisión expresa de sus fundadores. Al respecto, Luciano Benetton ha comentado que "las mejores ideas pueden malgastarse por una errónea implementación. Era inútil despertar el apetito de la gente por nuestros productos si

no estábamos en condiciones de satisfacerlos, poniéndolos a su alcance en precio, cantidad y calidad. La nueva etapa requería mucho trabajo, talento y dinero además de muchos pequeños socios que arriesgaran su capital con nosotros, lo que implicaba adhesión y fidelidad al proyecto”. Pero, a partir de la primera mitad de la década de los 70, Benetton inicia su expansión internacional. En 1982 –tres años después de la entrada– ya tenía 500 comercios en Estados Unidos y en 1988 se convirtió en la segunda empresa multinacional en ingresar en Moscú tras McDonald’s. La internacionalización ha sido progresiva hasta estar presente en 2011 en 120 países de Europa, América, Asia y Australia, aunque sigue obteniendo la mayor parte de sus ventas en Europa occidental (Cuadro 3).

CUADRO 3  
VENTAS DEL GRUPO BENETTON (2006-2010)

	2006		2007		2008		2009		2010	
	mill. €	%								
<b>Italia</b>	915	47,9	978	47,7	1.015	47,7	975	47,6	931	45,4
<b>Resto Europa</b>	694	36,3	729	35,6	742	34,9	704	34,4	699	34,1
<b>América</b>	63	3,3	50	2,4	67	3,2	69	3,4	79	3,8
<b>Asia</b>	231	12,1	280	13,7	290	13,6	286	13,9	328	16,0
<b>Resto mundo</b>	8	0,4	12	0,6	14	0,6	15	0,7	15	0,7
<b>TOTAL</b>	1.911	100	2.049	100	2.128	100	2.049	100	2.052	100

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.benettongroup.com](http://www.benettongroup.com).

Durante el proceso de internacionalización, la compañía ha adoptado una filosofía guiada por los siguientes objetivos: a) crear una imagen internacional homogénea y duradera, b) ofrecer una amplia variedad de colores, c) destacar que aquello que es vendido con la imagen Benetton está al alcance de todos, especialmente de los jóvenes.

La estrategia de crecimiento utilizada para su expansión internacional se ha basado en una fórmula que ha resultado clave: los acuerdos de *franquicia* (concesión de derechos de explotación de un producto o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada). Así, más del 90% de las tiendas Benetton son franquicias que han permitido a la compañía expandirse internacionalmente con una imagen y valores de marca homogéneos, del mismo modo que si se tratara de tiendas controladas directamente por la empresa. Aunque con menos peso relativo, otra modalidad elegida para la entrada en nuevos mercados internacionales son las *joint-ventures* (acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos empresas). En ciertos destinos,

como China o Turquía, la apertura de tiendas se ha realizado a través de la creación de sociedades con empresas locales. Además, la compañía cuenta con la excepción de unos pocos establecimientos “insignia” de su propiedad, que se ubican en zonas de máxima relevancia comercial y se caracterizan tanto por sus amplias dimensiones (alrededor de 2.000 m<sup>2</sup>) como por ocupar una posición privilegiada en los cascos históricos y centros comerciales.

Benetton ha combinado esta apuesta por la internacionalización con una clara estrategia de estandarización. Es decir, se ha enfrentado al desafío de satisfacer necesidades globales con una oferta homogénea. Sus productos son los mismos en todos los mercados donde está presente y tan sólo se realiza una adaptación mínima seleccionando, de entre todas las prendas que componen la colección global creada en Italia, aquellas que se ajustan mejor a las peculiaridades de los diferentes clientes internacionales.

### 3.1. Benetton en las economías emergentes. El caso de India

Desde 2002 la compañía ha centrado su expansión internacional en los mercados emergentes con el objetivo de reducir su dependencia de los mercados maduros y compensar su caída de ventas en Europa. La presencia de Benetton en estas regiones, concretamente India, Turquía, Rusia, Latinoamérica y China, contribuyó a generar el 24% de las ventas de 2010.

Benetton fue la primera marca internacional en entrar en el mercado turco en 1985 mediante un acuerdo de licencia con Boyner Group. En 2005 consolidó su colaboración con este socio local a través de una *joint-venture* con el objetivo de incrementar su presencia en Turquía. Cinco años después la compañía contaba con más de 132 tiendas en esta zona. La entrada en China se produjo en 1991. El éxito ha sido tal que, en 2008, la Comisión de Economía y Comercio Exterior de Shanghai dio luz verde a la empresa para la apertura de tiendas de su propiedad y ya existen más de 300 establecimientos Benetton en el mercado chino.

En Rusia el grupo dispone de más de 120 tiendas y continúa apostando por su crecimiento, hasta tal punto que en 2009 firmó un acuerdo con Kuehne+Nagel, una de las principales empresas de logística del mundo, que le prestará servicios de apoyo a su red de establecimientos en Rusia. Por otro lado, desde septiembre de 2010 ha abierto cinco tiendas en ciudades en las que aún no estaba presente (Kaliningrado, Irtusk, Yakutsk, Bratsk y Khabarovsk).

El grupo Benetton también considera a México uno de sus mercados clave en América debido a su crecimiento económico y a su joven población. Para intensificar su inmersión en este país firmó en 2008 una alianza estratégica con la sociedad de distribución Sears México. Con una apertura de 50 establecimientos nuevos en dos años, ya cuenta en 2010 con un total de 250.

Sin embargo, de todos los mercados emergentes en los que se ha introducido Benetton ha sido en la India donde ha obtenido un rendimiento más satisfactorio. De hecho, el grupo se ha marcado como objetivo abrir nuevos puntos de venta en poblaciones más pequeñas tras haber conseguido “una buena presencia en las grandes ciudades”. Tal es el crecimiento, que espera que en unos 10 años India sea el principal motor de sus ventas.

Benetton entró en este país a comienzos de la década de los 90 a través de *joint-ventures* 50/50 (cada empresa involucrada en el acuerdo ostenta la mitad de la propiedad) con la compañía DCM en Delhi. Se convirtió, de esta forma, en el único minorista extranjero autorizado a tener tiendas en propiedad en el país, incluso después de la ruptura con su socio local en 2004. *United Colors of Benetton* es hoy en día una marca líder en India con más de 400 tiendas en 45 ciudades. Su red está compuesta por tiendas propias y franquiciadas, la mayoría de las cuales son megatiendas, con un tamaño de más de 4.500 m<sup>2</sup>. Benetton India cuenta con una fábrica en Gurgaon (Haryana), en la que se produce casi el 50% de las prendas necesarias para abastecer este mercado y que, además, contribuye al abastecimiento global de la compañía en la categoría de ropa para niños. En esta región, Benetton cuenta con más de 300 empleados directos y genera 5.000 puestos de trabajo indirectos.

Los pilares en los que se ha basado, y se sigue basando, la empresa para lograr el éxito en India son la inversión de una ingente cantidad de recursos y la colaboración con minoristas y otros inversores experimentados. Benetton confía en su crecimiento en este país por lo que destina gran cantidad de recursos económicos y apoyo empresarial. Así, la compañía se ha esforzado en proporcionar a sus clientes indios una experiencia internacional, no sólo a través de sus colecciones, sino también por medio de la decoración de sus tiendas. Una muestra de la firme apuesta del grupo por Benetton India la encontramos en la apertura en 2011 de una mega-



Imagen de una tienda Benetton en la India.

tienda en Delhi, fruto de su programa “Opening soon”, que introduce el nuevo concepto de interiores Benetton que hasta el momento sólo estaba presente en las principales ciudades europeas.

La colaboración con minoristas e inversores con experiencia ha sido otro ingrediente fundamental del éxito. En esta línea, a lo largo de 2010 ha puesto en marcha un nuevo enfoque de negocio traspasando más de 100 tiendas de su propiedad a su red de franquicias. De esta forma la cadena italiana gracias a su capital de relaciones con minoristas locales está intentando disminuir el riesgo de sus operaciones en la India concentrando su actividad en la distribución al por mayor.

## 4. Estrategia de diferenciación

### 4.1. El color, la multiculturalidad y el compromiso social como piedras angulares

Benetton ha forjado su imagen de marca a través de campañas de comunicación perfectamente orquestadas y con altas dosis de polémica. En busca de un creciente impacto, ha conseguido atraer a un público multicultural y hacerse oír en un entorno altamente competitivo y saturado de estímulos comerciales. Las provocativas campañas publicitarias de los años ochenta y noventa no sólo recibieron elogios y premios sino también fuertes reacciones negativas.

En los años ochenta utilizó como pilares básicos de su imagen de marca la multiculturalidad y el color. Uno de los primeros eslóganes de Benetton fue “All the colors of the world” que más tarde derivó en “United Colors of Benetton”. Este último eslogan se convirtió, posteriormente, en marca registrada. El color no sólo está presente a través de una amplia variedad de tonalidades, algunas de ellas rompedoras y atrevidas, sino que también permite introducir el concepto de integración racial, tan presente en la publicidad de Benetton. La incorporación al proyecto del fotógrafo Oliviero Toscani facilitó la relación entre las coloridas colecciones de ropa y el color de piel de personas procedentes de distintos rincones del planeta. Se originó así un numeroso grupo de seguidores de la marca que se identificaban con la idea “United People”, con la que se promovía la armonía racial y la paz mundial.

En 1991 Benetton reorientó su enfoque de comunicación hacia las causas sociales. Sin perder la referencia del color y la multiculturalidad, Benetton abrió una ventana al mundo donde se plasmaban situaciones reales y alejadas de la

complacencia reflejada en la publicidad de otras empresas. Si bien la empresa argumentaba que el único propósito era crear conciencia pública de los males que acechaban a la sociedad, los detractores de la marca no aceptaban denuncias tan crudas como imágenes de cementerios de guerra mientras tenía lugar la Guerra del Golfo, un anuncio donde un cura y una monja se besaban, una instantánea de un enfermo terminal de sida rodeado de sus seres queridos, o la imagen de un uniforme ensangrentado perteneciente a un auténtico soldado bosnio. El cambio desde la convivencia pacífica entre las distintas culturas hacia un acentuado realismo resultó controvertido. Su implicación con las causas sociales también llevó a Benetton a colaborar con la FAO en 1996 y con Naciones Unidas en 1998 por la defensa de los derechos humanos.



*Imágenes publicitarias de las campañas de Benetton.*

Por otro lado, en 2007 introdujo la campaña “Colores de la violencia doméstica” en un claro intento de concienciar sobre la violencia de género. Este compromiso social sigue vigente en las acciones de la empresa. En 2008 puso en marcha “Africa Works”, campaña que, con un enfoque multi-étnico y multi-racial, promueve el microcrédito en Senegal en colaboración con una sociedad de crédito fundada por el cantante senegalés Youssou N’Dour.

En noviembre de 2011, coincidiendo con el cierre de este caso, Benetton dio un nuevo giro a su política de comunicación. Si en los últimos años había optado por un enfoque más prudente, el día 16 de noviembre retomó su espíritu provocador con una campaña titulada Unhate que se podría calificar de “políticamente incorrecta”. En ella se puede observar a Benedicto XVI y Ahmed Mohamed el-Tayeb, imán de la mezquita Al-Azhar en El Cairo, besándose en la boca. Otras imágenes muestran a Barack Obama junto al líder chino Hu Jintao y con el presidente de Venezuela, Hugo Chávez en otra; el presidente palestino Mahmoud Abbas y el primer ministro israelí Benjamin Netanyahu también comparten instantánea; el presidente francés Nicolas Sarkozy y la canciller alemana Angela Merkel tampoco escapan a esta iniciativa. Benetton defiende que esta campaña pretende combatir el odio y promover la integración entre culturas, razas y religiones, por ello viene acompañada de una fundación con el mismo nombre. Sin embargo, la polémica no se hizo esperar y un día después la

compañía se veía obligada a emitir un comunicado en el que anunciaba la retirada del fotomontaje con la imagen del Papa y se disculpaba por haber herido la sensibilidad de la Santa Sede y de los fieles católicos. Además, el gobierno chino vetó la imagen que incluía a su líder.

Pero la diferenciación de la marca Benetton no queda sólo circunscrita al ámbito de la publicidad sino que también dedica especial atención al diseño de las tiendas. En efecto, desde los años sesenta, Benetton ha revolucionado el punto de venta, transformándolo –gracias a innovaciones como la visión de los espacios internos desde la calle, la eliminación del mostrador de venta y la iluminación difusa para remarcar la riqueza cromática de los productos– en un espacio abierto, juvenil, colorista y acogedor, reflejo de los valores de la marca y de su estrategia de comunicación e imagen. En mayo de 2007 la compañía puso en marcha el programa “Opening Soon”, con el objetivo de implantar un cambio de imagen en sus tiendas aplicando nuevas ideas de diseño a la venta al por menor. Con ello pretende combinar la modernidad con el respeto por la historia de la construcción, mostrando un estilo glamuroso, sofisticado, con cierto aire zen y muy romántico. Asimismo, fruto de su apuesta por el talento juvenil, en 2009 el grupo Benetton colaboró en la exposición que promueve el Consorcio del Instituto Politécnico de Milán donde cientos de jóvenes creativos, diseñadores y arquitectos desarrollan nuevos conceptos de tiendas que se aplican a grandes grupos internacionales dedicados a la confección de ropa. Algunas de las ideas más revolucionarias propuestas, no sólo por estos jóvenes creadores sino también por conocidos arquitectos, se harán realidad en las tiendas insignia de Estambul, Samara y Roma.

Además, como cabía esperar, el concepto del color queda reflejado en todas las colecciones que la firma presenta temporada tras temporada. Su inconfundible estilo se basa en los colores, el dinamismo y la practicidad de sus prendas. Según la empresa, “la colección de United Colors of Benetton en cada estación resulta adecuada tanto para la vida cotidiana como para el trabajo o el tiempo de ocio, en la ciudad o al aire libre. El mundo está construido de colores y Benetton ofrece un sinfín de matices”.

## 4.2. Inclusión en el entorno *online* de Benetton

En los últimos años la compañía ha advertido la necesidad de aprovechar las oportunidades que brinda el entorno virtual al tiempo que sostiene con firmeza sus señas de identidad, si bien en noviembre de 2011 todavía no comercializa

sus productos a través de este medio. Algunos expertos consideran que la entrada de Benetton en Internet ha sido tardía. Esa misma crítica mereció Zara, acusada de actuar a remolque de Mango. Sin embargo, su cifra de seguidores habla por sí sola: tiene más de 10 millones en Facebook (considerando sólo su marca insignia), frente a los 2,5 millones de Mango, y sus ventas a través de la web están experimentando un crecimiento sostenido. Por su parte, H&M cuenta con casi 8,5 millones de fans, GAP tiene 1,7 millones y Benetton suma más de 900.000 seguidores en tan sólo unos meses. Se ha de considerar que el público objetivo de la firma Zara es más numeroso que el de Benetton por lo que parece razonable que la cifra de seguidores sea sustancialmente distinta.

En cualquier caso, Benetton ha orquestado una estrategia de comunicación *online* mediante la cual trata de conectar con su público objetivo de un modo diferente, tanto al que venía utilizando hasta ahora, como al de sus competidoras. Son numerosas las iniciativas que ha emprendido en este sentido de la mano de Fabrica (<http://www.fabrica.it>), el centro de investigación en comunicación de Benetton. A continuación, exponemos las principales actuaciones que se están llevando a cabo en el entorno *online*.

#### 4.2.1. Benetton.com: un sitio web renovado

En 2011 Benetton ha presentado su nueva plataforma digital con contenido multimedia e interactivo: [www.benetton.com](http://www.benetton.com). El cambio de imagen de la web, que da acceso al universo digital de Benetton, ha coincidido con el lanzamiento de la nueva colección de otoño/invierno. La web combina los colores vivos y fuertes con nuevas secciones donde ofrece contenido editorial, multimedia e interactivo. En poco tiempo, la web ha conseguido grandes resultados en términos de visibilidad, tráfico y participación de una audiencia global.

En la sección de colecciones (Mujer, Hombre y Niño, Undercolors y Lifestyle), se incluye ahora un área denominada *This Week*, donde se ofrecen consejos semanales sobre los *looks* más adecuados para distintas ocasiones. Se muestran videos y fotos con sugerencias de ropa y accesorios para estar a la moda en todo momento. Un estilista personal y virtual guía a los usuarios *online* a



Logo de la radio web de Benetton.

través de un mundo lleno de color, con el fin de crear una experiencia de compra especial que acerque cada vez más la marca a los consumidores.

Además de las colecciones, hay una sección de noticias y enlaces a United Blogs of Benetton y a la radio web de Benetton. United Songs of Benetton es una aplicación que permite que los usuarios escuchen, descarguen y compartan las últimas canciones de electro-dance. Benetton.com constituye además un punto de encuentro entre los seguidores de la marca donde pueden compartir fotos, vídeos, ideas y contenido de forma inmediata en las principales redes sociales.

#### 4.2.2. Redes sociales: Facebook

Benetton explota todas las herramientas y plataformas web: Facebook, Twitter, Foursquare, YouTube y United Blogs of Benetton. A pesar de que, como ya hemos señalado, su entrada ha sido posterior a la de sus competidores, ha conseguido diferenciarse de ellos sobre todo a través de Facebook. Mientras Zara, Mango, GAP y H&M fundamentalmente promocionan sus eventos más relevantes, muestran vídeos y fotos de sus colecciones y habilitan un muro para que sus seguidores dejen comentarios, Benetton intenta ir más allá proponiendo distintos juegos y concursos para que sus seguidores participen de forma más activa a través de la red social. De hecho, su número de fans en Facebook ha crecido un 50% en los primeros seis meses de 2011. Además, los alrededor de 55 millones de visionados de los comentarios desde enero del citado año dan cuenta de un fenómeno sin precedentes para la compañía. La participación activa y viral conseguida hasta el momento se ha materializado en diversas iniciativas que han cosechado un notable éxito. A continuación comentamos algunas de ellas.

**It's my time.** Nació de la idea de encontrar “caras nuevas del siglo XXI” para la colección otoño/invierno 2010. En lugar de recurrir a modelos profesionales, se les ocurrió pedir a sus seguidores que mostraran cómo eran realmente, auténticos y con un estilo y pensamiento extraordinarios. Benetton no sólo utilizó Facebook para dar difusión a esta competición global sino también Twitter y Youtube.

**What a color! Colors of you.** Manteniendo el color como buque insignia de la firma, Benetton defiende que las emociones que evocan los colores son casi universales, es decir, pueden significar lo mismo para personas procedentes de puntos del planeta muy distantes entre sí. Por ejemplo, antes del día de San Valentín, Benetton pidió a sus seguidores en Facebook que eligieran un corazón

de entre una paleta de doce colores para esa fecha y la mayoría eligieron el rojo. Posteriormente, en las vacaciones de verano la empresa sugirió a sus fans que enviaran a sus amigos y familiares sus “mejores deseos” con “etiquetas de color”. Así Benetton entiende que el color es la comunicación de las emociones y los estados de ánimo y pretende obtener beneficio de ello a través de la aplicación “Colors of you”, en la que se han recogido cientos de *tags*, *likes* y comentarios que proporcionan a la empresa información sobre sus fans.



Imagen de “Colors of you”.

**Knit your world.** Este sencillo juego ofrece la posibilidad de que los seguidores de Benetton en Facebook carguen en la página una foto de su ciudad, y elijan un color de fondo. Automáticamente el programa presenta la foto en apariencia de tejido y la coloca en un mapa del mundo.

### 4.2.3. United Blogs of Benetton

Consciente de la creciente importancia de los *blogs* temáticos en el entorno virtual como vía para conectar con los usuarios, Benetton ha lanzado una comunidad *online* de *blogueros* dedicada a comunicar la esencia de la marca al público objetivo. En la dirección [www.blog.benetton.com](http://www.blog.benetton.com) se comentan novedades relacionadas con la tecnología, la moda, la cultura y la vida de la gente joven en el mundo. *Blogueros* famosos de Italia, España, Reino Unido, Francia, Portugal, México, Filipinas, Perú, Chile, Turquía y China comparten sus experiencias con los usuarios. Con esta iniciativa pretende identificar tendencias en las áreas mencionadas y convertir a Benetton en “una ventana abierta que mira a las calles y culturas del mundo”.



Imágenes de los blogs de Benetton.

Todas estas iniciativas no vienen sino a fortalecer la imagen que ya tenía la empresa en el entorno *offline*. Benetton ha sabido trasladar su colorismo, vi-

talidad y compromiso social al medio *online* sin perder su personalidad como marca.

## Guía de trabajo

1. ¿Qué opinión le merece la estrategia de expansión internacional de Benetton? ¿Qué ventajas e inconvenientes encuentra en las franquicias para el crecimiento en el exterior frente a otras fórmulas que han sido adoptadas por sus competidores?
2. Los pilares fundamentales sobre los que se ha basado el crecimiento de Benetton, recientemente, son la expansión en mercados emergentes y las iniciativas online en mercados maduros ¿En qué medida podrían combinarse estas dos estrategias en el futuro? Señale los riesgos y costes en el corto y en el largo plazo. ¿Son congruentes estas estrategias?
3. El desarrollo del comercio online es una asignatura que todos los grandes operadores consideran ya imprescindible, y en la que Mango ha ido por delante de Inditex y H&M en cuanto al número de mercados con acceso online. ¿Qué opinión le merecen las actuaciones online llevadas a cabo por Benetton hasta el momento? Analice la situación y reflexione sobre la posible evolución futura en este ámbito. Comente la importancia de esta decisión en su estrategia de diferenciación y/o imitación frente a sus competidores.
4. Benetton ha basado su estrategia de comunicación en campañas polémicas y controvertidas que no dejaban a nadie indiferente. La empresa ha justificado estas iniciativas como herramientas para provocar la discusión de temas globales y crear conciencia pública. En su opinión, ¿cuál ha sido el efecto real que han producido en los consumidores? ¿y en la sociedad en general? Explique las principales consecuencias que tiene esta estrategia en la consecución de sus objetivos como marca global.
5. En la actualidad, consciente de la creciente importancia de la presencia virtual, la compañía ha desarrollado campañas e iniciativas para fomentar la participación activa y global de sus consumidores en la red. Busque información y desarrolle las características que han hecho de la campaña “It’s my time” un proyecto exitoso. Proponga y diseñe una o varias posibles iniciativas online que Benetton podría poner en marcha en el futuro. ¿Cuáles son las empresas multinacionales más exitosas en la implementación de estas acciones? Compare y analice las causas de estos éxitos.

# La internacionalización de Hero Baby. La apuesta por el mercado chino

JOSÉ LUIS MUNUERA ALEMÁN  
*(Universidad de Murcia)*

ANA ISABEL RODRÍGUEZ ESCUDERO  
*(Universidad de Valladolid)*

PABLO MORENO ALBALADEJO  
*(Universidad de Murcia)*

KLAUDIA GRZEGORZEWSKA  
*(Universidad de Murcia)*

1. El Grupo Hero
  2. Hero Baby: la línea de alimentación infantil
  3. Expansión internacional de Hero Baby
  4. La apuesta por China
- Guía de trabajo

## 1. El Grupo Hero

Hero (actualmente Grupo Hero) fue fundada en Suiza en 1886 como empresa de conservas. Desde entonces, aunque ha cambiado de propietario varias veces (desde 1995 su principal accionista es Dr. A. Oetker), no ha visto frenada su expansión internacional en el sector de la alimentación guiada por un permanente espíritu innovador. En la actualidad, ostenta una posición de liderazgo en el mercado de confituras y mermeladas en toda Europa y, además, goza de una privilegiada situación en otros sectores, tales como la alimentación infantil, las barras de cereales o los complementos para la repostería.

En 2010 el Grupo Hero tenía más de 4.000 empleados, repartidos en más de 30 países, principalmente europeos, y exportaba sus productos a los cinco continentes. Su cifra de negocios en tal año fue de 1.380 mill. €. Las marcas que comercializa se muestran en la Figura 1.

Podemos considerar como principales competidores de Hero a aquellas empresas con una sólida posición en el sector de la alimentación, las cuales han tomado la decisión de diversificar su actividad y entrar en el sector de la alimen-

FIGURA 1  
MARCAS COMERCIALIZADAS POR EL GRUPO HERO



Fuente: Grupo Hero (2011).

tación infantil. A nivel internacional cabe citar a Nestlé, Mead Johnson, Danone, Nutrition & Santé, Numil Nutrición (Nutricia y Milupa) y Sanutri. En el Cuadro 1 se muestran las ventas para los años 2009 y 2010 de algunas de estas empresas.

CUADRO 1  
VENTAS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES  
DEL GRUPO HERO (mill. €)

	2009	2010
NESTLE	71.259	79.518
MEAD JOHNSON	20.920	23.252
DANONE	14.982	17.010
NUTRITION & SANTÉ	8.595	9.010

Fuente: Elaboración a partir de los resultados financieros de cada empresa.

En el ámbito europeo y según el informe Business Insights (2009), en el año 2008 las empresas con mayores cuotas de mercado fueron: Danone y Medical Nutrition con un 34,2%, Nestlé con un 23%, Abbott con un 6,8%, Mead Johnson con un 4,9%, Hero con un 3,8%, Humana Milchunion con un 3,6% y Heinz con un 2,2%.

Dando continuidad a su apuesta por el crecimiento internacional, en 2011 el Grupo Hero está desarrollando tres importantes proyectos: la construcción de

una nueva sede central, una planta de confituras en Suiza, la inversión de una fuerte cantidad de recursos en Estados Unidos y la expansión hacia los mercados de Oriente Lejano, especialmente hacia China.

## 2. Hero Baby: la línea de alimentación infantil

Un momento crítico en la historia del Grupo Hero fue la decisión de lanzar en 1985 en el mercado español, bajo la marca Hero Baby, una gama completa de alimentos infantiles que iban a ser vendidos en los supermercados. Hasta ese momento todos los productos destinados a la alimentación de los bebés se comercializaban únicamente a través de la red de farmacias.



En el año 2006, la alimentación infantil representaba en España el 34% de las ventas del Grupo Hero. Tal porcentaje superaba a las ventas en los negocios de fruta (33%), decoración alimenticia (17%) y cereales (7%), los tres más importantes del Grupo. En el año 2010, el Grupo Hero es la empresa líder del mercado de alimentación infantil con más de 100 referencias; su cifra de negocios representa en torno al 70% de las ventas de Hero España.

Como consecuencia del éxito de Hero Baby en España, se creó el Instituto de Nutrición Infantil. De acuerdo con su eslogan “Nutrición Hoy, Salud Mañana”, y en colaboración con diversas universidades y centros públicos de investigación (véase la Figura 2), realiza estudios basados principalmente en la prevención de la obesidad infantil, teniendo en cuenta para ello los últimos avances en la nutrición durante el embarazo y la infancia.

Asimismo, es objeto de estudio el creciente impacto de las alergias y las enfermedades crónicas, el uso de ingredientes especiales, como los prebióticos y probióticos y otras cuestiones relevantes en el campo de la nutrición infantil. Por ejemplo, en 2011 se desarrolla una fórmula que mejora las defensas del bebé y contribuye a su correcto desarrollo y crecimiento a través de la selección de los ingredientes de mejor calidad y más naturales, proporcionando beneficios similares a la lactancia materna gracias a la adición de prebióticos, Omega 3, Omega 6, ácidos grasos y nucleótidos.

FIGURA 2  
ESTRUCTURA DE COLABORACIÓN DEL INSTITUTO DE NUTRICIÓN INFANTIL



Fuente: Hero España “Responsabilidad corporativa en empresas alimentarias” (2011).

El Instituto de Nutrición Infantil es, además, el Centro Global de Coordinación de las Actividades de I+D del Grupo Hero a nivel internacional, para lo que se apoya en los Centros de Competencia del grupo en EE.UU., Suecia, Turquía y Suiza. Por tanto, podemos decir que Hero Baby España juega un papel estratégico clave dentro del grupo, ya que en sus instalaciones se investigan, desarrollan y fabrican los productos de la gama infantil para las otras empresas del grupo, exportándolos posteriormente a los distintos países donde éstas se ubican.

### 3. Expansión internacional de Hero Baby

Un factor importante para comprender el éxito del Grupo Hero ha sido su acertada estrategia de internacionalización. Esta preocupación surgió a principios del siglo XX con el establecimiento de las filiales de España, Países Bajos e Italia (en 2011 siguen siendo las de mayor peso en la compañía). Desde 1976 hasta 1994 tuvo lugar un fuerte periodo de expansión internacional en el que se establecieron nuevas filiales y se lanzaron nuevas marcas, pero sin seguir una orientación estratégica común y dominante. En 1995 hubo un cambio en el desarrollo internacional, con el que cobraron importancia las líneas estratégicas de alimentación infantil y confituras.

Posteriormente se han sucedido múltiples operaciones relevantes. Por ejemplo, en 2002 Hero inició su andadura en el mercado de Turquía y de Oriente Medio. En 2004 compra las marcas Adapta y Galactina y se expande hacia el Este de Europa con la adquisición de la marca de alimentación infantil Sunar, presente en Eslovaquia y República Checa. Posteriormente el Grupo Hero llega a Estados Unidos mediante la adquisición de la marca BeechNut y al mercado escandinavo con la marca Semper.

Para el período 2008-2009 el Grupo Hero se marcó como objetivo liderar el mercado global de alimentación infantil. Este propósito se fue implementando con operaciones de expansión y nuevas apuestas, como la entrada en el nicho de la alimentación infantil ecológica (que se hizo operativa mediante adquisición de la empresa Organix en el Reino Unido), la expansión geográfica hacia el mercado ruso o la inauguración en Turquía de una nueva planta de producción al amparo de la *joint-venture* con Ulker.

Para sintetizar, a continuación citamos las principales marcas de alimentación infantil del Grupo Hero, junto con el país en el que se comercializan (véase la Figura 3): Beech-Nut (EE.UU.), Friso (Holanda), Adapta (Suiza), Semper y Smafolk (países Nórdicos y Rusia), Bledina (Bélgica), Galactina y Sunar (República Checa y Eslovaquia), Allomin (Dinamarca), Bebe (Turquía), Hero Baby Ulker (Turquía) y Organix (Reino Unido).

FIGURA 3  
MARCAS DE ALIMENTACIÓN INFANTIL DEL GRUPO HERO (2011)



Fuente: Elaboración a partir de [www.hero-group.ch](http://www.hero-group.ch).

## 4. La apuesta por China

Según un estudio publicado por el IGD (*The food and grocery experts*) en 2010, el mercado de China superará a Estados Unidos como el mayor mercado de productos comestibles en 2012 (en 2010 las ventas de alimentación en Estados Unidos totalizaron unos 911.000 millones de dólares, aún por encima de los 817.000 del mercado chino). Esta misma institución predice que las ventas en el mercado alimentario chino llegarán en 2015 a 1,4 billones de dólares. Asimismo, otros países emergentes como Rusia, India y Brasil pasarán también a las cinco primeras posiciones. Hacia 2015, la India se situará en tercer lugar, con un mercado alimentario por valor de 586.000 millones de dólares, seguida de Rusia con 539.000 y Brasil con 452.000. Sin embargo, Japón, que en 2010 se encontraba en la tercera posición, saldrá del 'top 5'.

El mercado chino, por tanto, es uno de los que ofrecen un mayor potencial de desarrollo para la marca Hero en el campo de la alimentación infantil. De hecho, la economía de este país en 2011 crecerá un 9,3% según el Banco Mundial (Global Asia, 2010). Este porcentaje es el doble del crecimiento de la economía mundial.

En particular, el mercado de las leches infantiles en China ha aumentado debido al crecimiento económico, al proceso de urbanización y a la incorporación de la mujer al mercado de trabajo. Otro factor relevante a la hora de explicar la importancia de este mercado



es la tasa de natalidad, que se ha mantenido moderada en los últimos cinco años. Según Euromonitor International, la población de bebés entre 0 y 36 meses ha crecido aproximadamente de 37,1 millones de dólares a 38,9 y es tres veces mayor que en EE.UU. Se prevé que esta tendencia se mantenga durante los próximos años.

Con estos datos en la mano, podemos afirmar que China superará próximamente al mercado de Estados Unidos como el mayor mercado de leches infantiles en términos de ventas. De hecho el consumo anual per cápita de leches infantiles en China ha sufrido un aumento desde 49 dólares en 2005 a 112 en 2010. El gasto equivalente en EE.UU. en 2010 fue de 378 dólares, en Francia de 377, en Japón de 252, en Reino Unido de 218, en Alemania de 176 y en India de 3 dólares. Según Euromonitor International el mercado chino de leches infantiles seguirá creciendo entre 2010 y 2014 a un ritmo del 14,9%.

A todo esto hay que añadir que el crecimiento potencial en este mercado es mayor para las marcas internacionales que para las marcas chinas. El factor de seguridad alimenticia en los productos ha cobrado en China una gran importancia desde el incidente de la contaminación con melanina en las leches infantiles fabricadas por empresas chinas. Esta publicidad negativa es la causa de la pérdida de confianza respecto a la calidad del producto nacional y ha sido motivo del aumento de ventas en las leches infantiles de importación. Por lo tanto, se presenta una gran oportunidad para las empresas que han conseguido el reconocimiento de su marca en otros mercados exteriores y disponen de un producto de calidad que aporta una mayor seguridad y confianza.

La competencia en China en esta industria está muy fragmentada y existe un amplio número de empresas que han iniciado su entrada en este mercado atraídas por las grandes oportunidades de crecimiento. En concreto, según la información aportada por AC Nielsen para 2010, las seis primeras empresas poseen el 60% de la cuota total de mercado. Tres de ellas se caracterizan por su tamaño y presencia global –Dumex (con una cuota de 14,2% es parte del Grupo Danone y comercializa las marcas Mamil, Durgo y Alli in One), Mead Johnson (que vende la marca Enfalac y tiene una cuota de 11,6%) y Wyeth (con un 8%)– y las otras tres son fabricantes nacionales –Yili (9,6%), Baingmate (8,9%) y Yishli (7,6%).



Logo de Hero Baby China.

La principal ventaja competitiva de las empresas internacionales estriba en su reconocimiento de marca, la calidad del producto, las amplias redes de distribución, el precio y la amplitud de la línea de productos. Todos estos factores son ventajas que puede aprovechar el Grupo Hero a la hora de realizar su entrada en el mercado chino. Actualmente está en proceso de establecimiento de una *joint-venture* con una empresa china y está analizando la posibilidad de abrir una fábrica para producir directamente en el mercado de destino. Sin embargo, se trata de un proceso costoso, largo y con un riesgo elevado. Otra posibilidad es recurrir a la exportación. Encontrar intermediarios es relativamente fácil ya que existe un gran interés por comercializar este tipo de producto, pero con este modelo de entrada el control de la empresa sobre el producto es bajo.

## Guía de trabajo

1. Realice un análisis de los principales competidores internacionales del Grupo Hero en el mercado de la alimentación y señale sus puntos fuertes.
2. Efectúe un breve análisis de los mercados internacionales de alimentación infantil a los que se dirige el Grupo Hero y señale qué otros mercados podrían ser objeto de un análisis pormenorizado para su posible penetración.
3. Esquematice las tendencias en la elección de los mercados internacionales y los modos de entrada utilizados por el Grupo Hero desde 1995. Señale las ventajas e inconvenientes de las diferentes formas de entrada escogidas.
4. Razone la idoneidad de elegir el mercado chino para la venta de productos de alimentación infantil y decántese por una de las formas de entrada posibles. Formule un conjunto de recomendaciones para lograr captar a corto, medio y largo plazo una parte de tal mercado.

# Nhow Berlín. *Music and Lifestyle Hotel*

NATALIA RUBIO BENITO

MARÍA JESÚS YAGÜE GUILLÉN

(Universidad Autónoma de Madrid)

1. Tematización hotelera
  2. Nhow Berlín
    - 2.1. Concepto
    - 2.2. Comunicación y lanzamiento
    - 2.3. Producto y servicios añadidos
    - 2.4. Precio y promociones corporativas
- Guía de trabajo

## 1. Tematización hotelera

La tematización hotelera es una tendencia que comenzó en los años 80, con pequeños hoteles, conocidos como hoteles *boutique*, diferenciados y dirigidos a segmentos especializados. Estos hoteles buscan ofrecer al cliente un producto mucho más personalizado y están dirigidos a todos aquellos que quieren algo más en su experiencia con el hotel que un alojamiento convencional, que desean disfrutar durante su estancia de un lugar diferente. Suelen estar decorados con estilo, son lujosos y ofrecen a sus clientes mucho más que una simple habitación, ofrecen un lugar único, estancias, diversiones y servicios originales.

Tematizar un hotel no es tan sencillo como dotarle de un *look* diferenciado. La tematización es un proceso complejo que comienza con el conocimiento exhaustivo del cliente y el desarrollo de una idea principal para el hotel que debe ser enriquecida y potenciada por la dirección, los empleados, las estancias, los servicios y las actividades. La búsqueda de nuevas experiencias por parte de la demanda es un factor que ha contribuido enormemente a su desarrollo. Si bien, el tema elegido y su entorno son claves para que el hotel tenga éxito.

Son varias las formas de tematizar un hotel, que van desde dedicar una o varias zonas comunes al objeto de la tematización, orientar a tal finalidad las habitaciones o incluso todo el hotel. En la tematización de zonas, destacan las áreas dedicadas a la relajación o a la salud corporal, a la diversión infantil o a la gastronomía. En muchas ocasiones, estas áreas son designadas con nombre propio como *Yhi Spa* y *Yhi Wellness* en Sol Meliá; *RiuLand*, *Barcy* y *Mini Club*

*Daisy* en Riu, Barceló y H10 respectivamente; ó *Nhube* y *Estado Puro* de NH. Respecto a la tematización del hotel, existen especializaciones clásicas, con amplio recorrido comercial, como las relacionadas con el turismo familiar, gastronómico y de enoturismo, de lujo, de salud corporal, de golf, de eventos y convenciones, y las relacionadas con el mundo gay con cadenas específicas como Axel o Room Mate. Además surgen especializaciones nuevas con buena acogida por parte de los mercados como son las tematizaciones “sólo para adultos”, y las referidas al mundo de la música.

A continuación, se desarrolla la estrategia de tematización de NH con su nueva marca Nhow, y más concretamente, la estrategia de tematización musical a través del lanzamiento de su hotel Nhow de Berlín, que es el primer hotel musical del mundo según Roca (2011)<sup>1</sup>. El Nhow de Berlín es, como su propio slogan señala un “*music and lifestyle hotel*”, un hotel musical que además de competir con hoteles de su misma temática (ej., Marina Hoteles, Mallorca Rocks Hotel, Ushuaia Ibiza Beach Hotel), compite también con otros hoteles en el ámbito del *lifestyle* (ver Cuadro 1).

CUADRO 1  
PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS QUE  
COMPITEN EN EL SEGMENTO *LIFESTYLE*

Grupo/Operador	Marca
Marriot	The Edition
Starwood	W Hotels Aloft (Part of the W World)
Sol Meliá	Me
NH	Nhow
<b><i>Low cost Lifestyle</i></b>	
Accor	All Season
Hyatt	Andaz

Fuente: elpais.com (18/09/2011).

## 2. Nhow Berlín

Según NH: “Nuestro desafío es anticiparnos a las necesidades de los clientes. En NH Hoteles todos tenemos la responsabilidad de escuchar la “voz del cliente”, estudiar las posibilidades de la tecnología, monitorizar las tendencias del

<sup>1</sup> <http://www.dviaje.info/nhow-berlin-un-hotel-diferente/> (10 junio 2011).

mercado y estudiar los cambios en los hábitos de vida”. Uno de los valores que guía la actividad diaria de NH hoteles es la innovación, y en esta línea surgen los hoteles Nhow. El concepto Nhow se puede formular como “la afirmación de la vida” o “lo no convencional”. En palabras de la directora de la marca, Elena Alti: “Nhow es una nueva generación de hoteles, atípicos y vivos, en los que comodidad es sinónimo de personalidad y cosmopolitismo”.

La marca Nhow fue presentada en noviembre de 2005 y nace bajo la firma de NH hoteles y *Design Hotel Development*. Milán fue la primera ciudad elegida para ubicar en ella un hotel Nhow, principalmente por sus características, que encajaban a la perfección con los valores de la marca. Es una ciudad elegante, dinámica, cosmopolita y además es la capital de la moda del mundo, mostrando un estilo clásico y moderno a la vez, tendencias y contratendencias y todo en un solo sitio.

En el año 2006, Nhow, abre sus puertas en la zona sur del centro de Milán, en la vía Tortona 35. El hotel nace de la cuidadosa restauración de la antigua central de General Electric construida en 1935, y está pensado como hotel experimental, en el que las artes plásticas y la fotografía son el hilo conductor de su especialización.

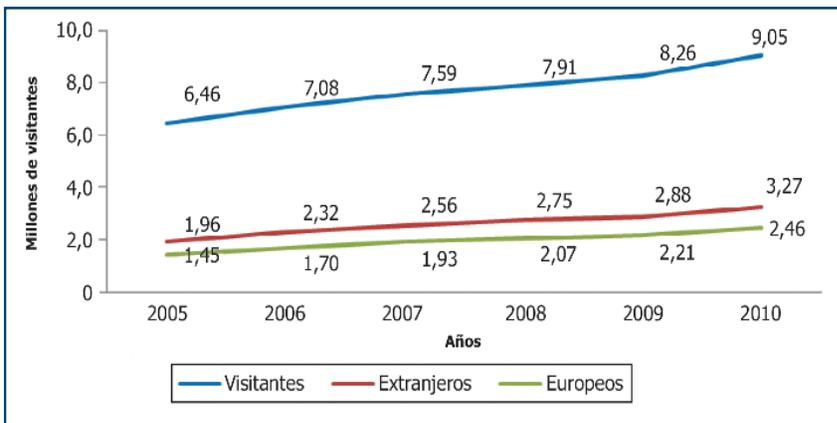
Destaca por su creativo y funcional diseño entre lo clásico y lo moderno. En su interior hay multitud de muebles con firma y obras de arte, todas a la venta, que se renuevan cada tres meses. Las puertas de los siete tipos de habitaciones que lo componen están decoradas con grafitis realizados por jóvenes artistas de la zona y ninguna de sus 249 habitaciones se puede definir como típica. La más espectacular, la suite Nhow, tiene 320 m<sup>2</sup> repartidos en dos niveles, y en el piso superior, donde está el dormitorio, sorprende una piscina privada con fondo de cristal, que hace de techo líquido para el salón, situado en la planta de abajo, lo cual confiere a la estancia una iluminación única.

Berlín fue la ciudad elegida por NH para abrir su segundo hotel de la marca Nhow, en noviembre del año 2010. Nhow Berlin es el primer hotel musical de Europa, idóneo para los amantes de la música y para todos aquellos turistas o viajeros de negocio, que no desean alojarse en hoteles convencionales. El hotel tiene una ubicación privilegiada, está situado en el corazón de Berlín, rodeado de locales de música en vivo.

En el desarrollo de este hotel musical, un aspecto crucial fue la elección de la ciudad donde se enclavaría, y su localización dentro de ella. NH consideró Berlín la ciudad más idónea. En 2010 la capital estaba en auge. El número de visitantes aumentó un 9,5% con respecto al año anterior, superando los 9 millones

(ver Figura 1) que supusieron 20,8 millones de pernoctaciones, un 10,2% más que en 2009. El 60% de los visitantes fueron nacionales y el 40% extranjeros, si bien, las visitas de estos últimos fueron las que experimentaron un mayor crecimiento (del 13,7% frente al 7,3% de los alemanes). Por nacionalidades, el ranking de visitas lo encabezan los británicos, italianos, americanos, holandeses y españoles, por este orden. Globalmente los turistas europeos representaron más de tres cuartas partes (75,2%) del total de los visitantes extranjeros. Además, hay que señalar que la población de la ciudad es de casi 3,5 millones de habitantes.

FIGURA 1  
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO ANUAL DE TURISTAS QUE VISITAN BERLÍN



Fuente: <http://traveltrade.visitberlin.de/es/articulo/estadisticas>.

La ciudad cuenta con 771 hoteles, superando las 106.000 camas. Entre ellos, abundan y crecen los hoteles de toda condición y época: lujosos o no, de marca, artísticos, de diseño, temáticos, originales, lugares de encuentro y espectáculo en sí mismos. Sólo en el año 2011, se han abierto cinco hoteles españoles significativos, entre ellos, el Nhow Berlín.

Por otra parte, la ubicación dentro de la propia ciudad se considera de vital importancia, teniendo en cuenta que la ciudad tiene 890 kilómetros cuadrados, esto es, nueve veces más grande que París. La calle Stralauer Allee, en la que finalmente se dispuso el Nhow, está situada en la ribera del río Spree y tiene como vecinos las sedes de la MTV Berlín, de los estudios de Universal Music y de O2 World. Está situado próximo al muro, en uno de los barrios más de moda, que destaca por su espíritu artístico, alternativo y vibrante. Desde el hotel se contempla la escultura flotante de “El hombre Molécula”, del escultor Jonathan Borofsky y, al fondo, el perfil rojo del Puente Oberbaum, que une el área de Friedrichshain con Kreuzberg.

Berlín es una ciudad de entretenimiento, moderna y cosmopolita, y durante años ha sido escenario de la música global y de la cultura. Ninguna otra ciudad europea ofrece más variedad y calidad en música, arte, y estilo de vida. Ocho grandes orquestas sinfónicas, entre ellas la filarmónica de Berlín, tres grandes óperas y más de 700 compañías de música caracterizan la oferta musical de la ciudad. Además, son muy conocidos diversos festivales y ferias que allí se celebran. Destacan la Berlinade, festival internacional de cine al que acuden cineastas y artistas de todo el mundo, y la feria YOU, feria juvenil europea de ropa, deporte y estilo de vida dirigida al consumidor final. Berlín es, en definitiva, con su inagotable oferta cultural y de ocio –175 museos, 190 clubes, 900 bares, 4.650 restaurantes, locales de conciertos y teatros–, escenario de creación que atrae a personas de todo el mundo. Y es que, el auténtico capital de Berlín, es la cultura. Así, fue señalada en 2005 Ciudad del Diseño por la UNESCO.

## 2.1. Concepto

“Como una sinfonía para los sentidos, el Nhow Berlín es una composición sofisticada de diseño, moda, arte, música y tentaciones culinarias y culturales.”

La música tiene vital importancia en el hotel, de hecho, cuenta con su propio Music Manager, René Rennefeld (de Lautstark Music GmbH y gerente de la casa berlinesa Hansa Studios, responsable de algunos de los mejores trabajos de figuras del rock como REM, U2 o David Bowie), y algunos de los empleados han recibido formación musical. El bar del hotel está basado en el concepto Music and Lifestyle, donde diversos Djs de renombre tanto locales como internacionales complacen a una exigente audiencia. Además, en el octavo piso del hotel se ubica el Nhow Music Sound Floor, con espectaculares vistas de Berlín. En él están la Suite de Mezclas Analógica y la Suite Digital 5.1 y 7.1, dos estudios profesionales de música, grabación y mezclas que actúan en cooperación con los estudios de Hansa, en los que han grabado Snow Patrol, Herbert Grönemeyer y Green Day, además de los ya nombrados U2, REM o David Bowie entre otros.

El diseño exterior e interior es único, innovador y creativo. La estética futurista define todos los espacios del hotel. Tres torres de hormigón que proyectan su estructura sobre el río Spree en un área de 21 metros caracterizan la estructura exterior del hotel. El responsable del diseño exterior es el arquitecto alemán Sergei Tschoban, quien se ha encargado de importantes proyectos como la construcción del rascacielos más alto de Europa o la Torre de la Federación en Moscú.

El responsable del diseño interior es el neoyorquino Karim Rashid, actual estrella del PopArt en el mundo del diseño, quien ha tratado de romper con las anticuadas formas de pensar y vivir creando un mundo libre de nostalgia. Ha caracterizado al hotel de formas redondeadas, colores frescos y líneas limpias que propician al cliente una experiencia única e inolvidable. Un interiorismo entre “la psicodelia multicolor y un sueño de chicle ácido de Katy Perry” (ladelgadalinerosa.wordpress.com), con una sinuosa recepción que es una cápsula en fibra de vidrio fucsia y con habitaciones de espacios poéticos y multicolores. Arte e instalaciones con diseños característicos están presentes en todos los espacios del hotel (ver Figura 2).

FIGURA 2  
DISEÑO INTERIOR



El hotel mantiene acuerdos de colaboración con artistas de graffiti de Berlín que han diseñado una de las paredes del Nhow con un mural inspirado en el Muro de Berlín y la Galería East Side. Pinturas, esculturas, objetos de diseño e instalaciones multimedia están repartidos por sus estancias, conformando una estructura enérgica. El concepto de espacio dinámico es la filosofía de lo tangible en el Nhow, siempre a la última y sobre todo siempre diferente. El diseño interior del Nhow Berlín está permanentemente cambiando y presentando a los invitados nuevos estímulos. El programa cambia tres veces al año y cada uno de los cambios es celebrado con una fiesta especial y con eventos musicales y relacionados con la moda.

“Pasión por la moda” es otra afirmación que encaja con el concepto de Nhow a la perfección. Un cliente puede encontrar en la recepción empleados con sombreros exclusivamente diseñados por Fiona Bennett para Nhow. Los empleados del bar visten ropa creada por la diseñadora Esther Perbandt de forma exclusiva para Nhow y en la barra, si se desea, se puede probar el cóctel “The Perbandt”, dedicado a la diseñadora. En definitiva, la moda en el Nhow no sólo está en la ropa, está en las ideas y en la forma de vivir.

## 2.1. Comunicación y lanzamiento

El hotel se abrió en noviembre del 2010, si bien, antes de su apertura, la cadena firmó una serie de acuerdos locales que convirtieron a Nhow en un foco de expectación. Su campaña colorista de contrataciones llenó de carteles color fucsia las estaciones de metro y tranvía de Berlín. En septiembre, durante la Semana de la Música de Berlín, la cadena distribuyó folletos, *teasers* y diseñó promociones especiales para personal vinculado a la industria musical y de la moda.

El lanzamiento del Nhow Berlín fue comunicado mediante una campaña de publicidad que combinó medios convencionales y no convencionales, teniendo estos últimos un mayor protagonismo. Entre los medios convencionales, la cadena optó por utilizar los medios escritos, fundamentalmente revistas y en menor medida prensa diaria. En el caso de las revistas, destacaron las especializadas en el mundo del turismo (viajes y destinos, por ejemplo el 30 de noviembre de 2010 en *Hosteltur*), el diseño y la decoración (por ejemplo, en el extra de 2010 diseño y arquitectura de Nuevo Estilo y en varios números de 2011), las dirigidas a los aficionados a la música (por ejemplo *Rolling Stone*), y en las revistas de la prensa rosa como *Hola*. Todas las inserciones se hicieron en las versiones impresas y “online”. En la prensa diaria, este hotel ha sido noticia en los principales periódicos económicos como *Expansión* y en los periódicos de información general como *El País*.

Los medios no convencionales utilizados por la cadena han sido diversos y variados. Entre ellos destaca su propia web (<http://www.nhow-hotels.com/berlin/en/>), en la que ponen a disposición de los clientes que deseen registrarse una *Newsletter* para estar al día de todos los eventos del hotel. Además, en su registro el cliente puede marcar sus preferencias de información, entre diseño, moda, arte o música.

Destacan también los perfiles publicados por el hotel en Facebook y Twitter y su canal de vídeos en Youtube. En la comunicación continuada del hotel en sus mercados objetivo, han desarrollado acciones innovadoras dirigidas a líderes de opinión en tendencias, moda, viajes, interiorismo, etc. como los *bloggers*, con acciones como la *Nhow Blogger Room*, y han realizado una intensa campaña de comunicación a intermediarios de compra, tour operadores y agencias, con materiales extraordinariamente atrevidos y visuales. La cadena está apostando fuertemente por los medios online. En la web, se pueden encontrar numerosas páginas “online”<sup>2</sup> con menciones específicas al hotel, una campaña de mar-

---

<sup>2</sup> Publicidad del 14.12.2010 en: <http://www.experimenta.es/noticias/interiorismo/hotel-nhow-berlin-rock-y-diseno-2560>.

keting directo audiovisual producida en noviembre de 2010 y encargada a la agencia *Hello White Parrot & The Brand Orchestra*<sup>3</sup>, y una campaña creada por *Porcelanatto* (marca de los materiales cerámicos del Nhow Berlín)<sup>4</sup>.

Además, la cadena está diseñando una campaña de comunicación y relaciones públicas a nivel mundial, centrada fundamentalmente en los países emisores de turistas a Berlín. Concretamente, y a modo de ejemplo, para los periodistas de estos países, han elaborado un kit de prensa con las peculiaridades del hotel, resaltando la música y el diseño, y han organizado viajes de prensa para medios especializados (viajes, estilo de vida, música, diseño, decoración, etc.). Asimismo, están desarrollando aplicaciones específicas para smartphones.

## 2.2. Producto y servicios añadidos

Una extensa variedad de productos electrónicos pueden encontrarse en las 304 habitaciones del hotel. Todas las habitaciones tienen equipos con inmejorable calidad de sonido, Wi-Fi, más de 100 canales musicales, cables de conexión y estaciones de carga para PC's, Mac, iPods, y más de 5000 películas y vídeos a la carta. Además, entre otras características, incluyen minibar, aire acondicionado, escritorio, caja fuerte, baño de lujo con calefacción por suelo radiante, secador de pelo y artículos exclusivos de la serie La Bottega. El 60% de las habitaciones tienen vistas del río Spree.

Las habitaciones son de cuatro tipos: habitación estándar (233), habitación superior (25), habitación suite junior (45) y habitación suite Nhow (1). Las habitaciones estándar son de 23 m<sup>2</sup>, y las habitaciones superiores de entre 27 y 36 m<sup>2</sup>. Ambas poseen un diseño innovador y excelentes instalaciones. Decoradas en tonos rosas y azules disponen de un centro de entretenimiento con radio, vídeos a la carta e IPTV (Internet Protocol Television) de 26". Las habitaciones suite junior son de mayor tamaño, entre 45 y 65 m<sup>2</sup>. Tienen tres zonas diferenciadas, salón con sofá de esquina y mesa, dormitorio y zona de trabajo. El televisor es de 32" y además de los servicios estándar, disponen de menaje para preparar café y té. Por último, la suite Nhow es realmente espectacular, con 260 m<sup>2</sup> en dos niveles distintos, distribuidos entre un dormitorio, un salón con cocina

---

Publicidad del 17 de enero 2011en: <http://pleia-des.blogspot.com/2011/01/nhow-berlin.html>.

Publicidad en: [www.20minutos.es/noticia/1009849/0/nhow/berlin/hotel/](http://www.20minutos.es/noticia/1009849/0/nhow/berlin/hotel/).

Publicado el 2.12.2010 por mdq en [www.absolutalemania.com/nh-hoteles-abre-nhow-berlin](http://www.absolutalemania.com/nh-hoteles-abre-nhow-berlin).

<sup>3</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=7mk\\_SjaE3wg](http://www.youtube.com/watch?v=7mk_SjaE3wg).

<sup>4</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=rTwGrx-sZQU>.

americana y un espacio de reunión para doce personas. Además, cuenta con 110 m<sup>2</sup> de terraza y vistas panorámicas impresionantes de Berlín y del río Spree. Tres de sus suites tienen preinstalados tres teclados eléctricos Casio (modelo PRIVIA PX-7WE).

Adicionalmente, el Nhow de Berlín dispone de una gran variedad de eventos y servicios. Sus servicios incluyen grabación de conciertos y conferencias, transmisión de sonido a redes externas, *streaming* y servicio de habitaciones de guitarras eléctricas Gibson. Si un cliente desea tener un guitarra entre sus manos, sólo tiene que hacer una llamada a recepción para conseguirla. El servicio de conserjería atiende tanto peticiones musicales como no musicales de los clientes a la mayor brevedad posible. Entre sus eventos musicales cotidianos se encuentran las veladas de *Open Mic* (micrófono abierto) y la organización de *coffee breaks* para empresas con torneos de Guitar Hero.

Asimismo, en el *art space*, situado en la primera planta, colecciones de prestigiosos diseñadores se ponen a la venta cada seis–doce meses para que el cliente pueda adquirir las últimas tendencias de moda sin necesidad de salir del hotel. También se pueden comprar en el hotel auriculares suecos de último diseño para disfrutar de la música o deleitarse con una bebida en el bar mientras se observan las últimas tendencias.

Entre las instalaciones del Nhow Berlín destaca un restaurante (Fabrics), un *Lounge-Bar* panelable en dos áreas, con capacidad para 100 personas, que puede ser utilizado como auditorio, plató de televisión o sala de reuniones, dos terrazas, una de 400 m<sup>2</sup> con acceso directo al río Spree, en la que el cliente puede disfrutar del sol y de las delicias culinarias del hotel y una terraza de 600 m<sup>2</sup> en la primera planta. Además existe una sala de fitness y spa de 450 m<sup>2</sup> en dos niveles y 964 metros cuadrados de salas para la celebración de eventos, con capacidad para 600 personas.

### 2.3. Precio y promociones corporativas

La tematización diferencia el hotel de la amplia oferta existente y le confiere un valor añadido, que puede ayudar a aumentar la rentabilidad de las habitaciones, siempre y cuando el cliente obtenga lo que desea.

En la reserva de una habitación en el Nhow de Berlín, el cliente encuentra precios flexibles que le permiten adaptar y configurar su estancia a su gusto y sin condiciones, y además, tiene la posibilidad de ajustar o modificar su reserva

si inesperadamente tiene que hacerlo. Además, el cliente no se encuentra con la clásica elección de habitación simple o doble. Todas las habitaciones son dobles, y puede elegir entre tipo de habitación estándar para personas con movilidad reducida ó habitación estándar normal, con un precio, ambas de 115 euros, estándar con vistas panorámicas (140 euros), superior (165 euros), suite junior (195 euros), suite junior con vistas panorámicas (220 euros) y suite Nhow (2.500 euros). La elección de desayuno incluido incrementa el precio de cualquiera de las habitaciones en un importe de 44 euros<sup>5</sup>.

El cliente puede también optar al pago de un menor precio siempre y cuando se acoja a promociones corporativas que NH pone a su disposición, si bien no dispondrá de la posibilidad de cancelar o modificar su reserva sin gastos. Estas promociones corporativas son:

- **The Organizers:** promoción especialmente dirigida a los clientes de la cadena especializados en el segmento MICE (*Meetings Incentives Conferences Exhibitions*), tanto intermediarios (agencias de viajes, PCOs –*Professional Congress Organisers*–, DMCs –*Destination Management Companies*–, agencias especializadas, *incentive houses*) como empresas. Los clientes que reservan con al menos una semana de antelación en el Nhow de Berlín pueden conseguir un descuento en el precio de los servicios contratados de hasta un 30%. Para beneficiarse de la oferta, tienen que satisfacer la totalidad del pago en el momento de la reserva, y en caso de no utilizarla, recuperarían únicamente el 10% (sólo en los hoteles de Alemania existe la posibilidad de recuperar este porcentaje). Además, el precio no puede ser satisfecho con créditos NH World.

The Organizers se puso en marcha en el año 2009 y supuso una interesante novedad en el mercado, donde no había costumbre de abonar previamente el importe de la habitación al confirmar la reserva. En su lanzamiento, NH optó por una estrategia integral en diferentes medios y soportes. En una primera fase optó por una estrategia corporativa con un mensaje de intriga (ver Figura 3), basado en páginas *teaser* para generar boca-oído en el mercado. Posteriormente, diseñó una comunicación corporativa para todos los países de la cadena en Europa y en seis idiomas. Además, diseñó una novedosa acción de *Customer Relationship Management* a través de una campaña de *emailing* a sus clientes, que a diferencia de las páginas *teaser*, revelaban el carácter de urgencia de la promoción. El cliente recibía un email con un *link* en el que debía pinchar, cerciorándose antes de no tener a

<sup>5</sup> Los precios señalados son los publicados por el hotel en su página web a fecha de noviembre de 2010.

nadie a su alrededor. Una vez pinchaba el *link*, se cargaba un *banner* con una cuenta atrás en el que se le informaba que había sido contactado por The Organizers, un grupo con licencia para ahorrar y que en un corto período de tiempo recibiría nuevas noticias.

FIGURA 3  
THE ORGANIZERS



- The Weekend Extender: promoción que ofrece a los clientes de la cadena beneficios con valor añadido en todas las reservas de los fines de semana. Los precios incluyen dos noches en fin de semana en habitación doble y desayuno incluido. Los clientes pueden realizar el *check out* del hotel el domingo a las 17:00 horas, en lugar de a las 12:00, y además pueden disfrutar de minibar gratis (ver Figura 4).

Para el lanzamiento de Weekend Extender, NH optó por una comunicación centrada en el desarrollo de soportes *inhouse*, distribuidos por todos los hoteles de la cadena, y por acciones de comunicación online hacia clientes de la cadena y miembros del programa de fidelización.

FIGURA 4  
THE WEEKEND EXTENDER



- Stay longer pay less: esta promoción otorga a los clientes descuentos para estancias de mayor número de días. En el Nhow de Berlín, se puede disfrutar de un descuento hasta el 25% sobre la mejor tarifa flexible disponible para estancias de 3 o más noches (ver Figura 5). Se requiere el 100% del pago de la estancia en el momento de hacer la reserva y sólo en los hoteles de Alemania el 10% del pago de la reserva es devuelto en caso de no hacer uso de la misma. Esta tarifa promocional no se puede pagar con créditos NH World y no es acumulable a otras promociones.

FIGURA 5  
**STAY LONGER PAY LESS**



## Guía de trabajo

1. Identifique y justifique la estrategia de marketing que inspira el desarrollo de nuevos productos hoteleros temáticos.
2. Clasifique el tipo de innovación que realiza NH con sus hoteles NHOW.
3. Desarrolle los factores sobre los que se asienta el nuevo concepto de hotel que define a NHOW Berlín.
4. Identifique la estrategia de marca que aplica NH con su marca NHOW.
5. Identifique los principales componentes diferenciales del programa de marketing seguido para el lanzamiento de NHOW Berlín.
6. ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene que la política de precio para el lanzamiento de NHOW Berlín sea similar a la del resto de la cadena NH?  
¿Qué ventajas e inconvenientes puede tener concentrar el plan de comunicación del lanzamiento de NHOW Berlín en medios no convencionales?

# Estrategia de marca en la integración de Sabadell y Guipuzcoano

JOAN LLONCH ANDREU  
(*Universidad Autónoma de Barcelona*)

RAMON DOMÉNECH  
(*Banco Sabadell*)

1. Banco Sabadell y su estrategia de marcas
  2. Adquisición del Banco Guipuzcoano
  3. Elección de marca para Banco Guipuzcoano
  4. La estrategia finalmente adoptada
- Guía de trabajo

## 1. Banco Sabadell y su estrategia de marcas

Banco Sabadell es una entidad financiera que ha basado una parte importante de su crecimiento en España en los últimos años en la adquisición e integración de otras entidades de menor tamaño. En general, las entidades adquiridas han permitido la cobertura de zonas geográficas o de segmentos de clientes con insuficiente presencia, multiplicando así la red de distribución, y acelerando la expansión geográfica de la entidad para acercarla al objetivo de convertirse en una entidad financiera de relieve en España. Así, el Sabadell ha integrado, sucesivamente, el negocio, la red de oficinas y los clientes de Natwest España y Banco de Asturias (en 1996), Banco Herrero (en 2002), Banco Atlántico (en 2004), Banco Urquijo (en 2006) y finalmente, en el 2010, Banco Guipuzcoano. Esta política ha propiciado la especialización de marcas del grupo en determinados mercados geográficos, como por ejemplo: Banco Herrero en la zona del Principado de Asturias y León; o en segmentos específicos en el caso de Solbank en el mercado de extranjeros residentes en España (ver Llonch y Eusebio, 2006). Lo anterior ha permitido configurar un grupo financiero multimarca (ver Informe Anual de Banco Sabadell 2010 en [www.grupobancosabadell.com](http://www.grupobancosabadell.com)) y ha implicado la gestión activa de un catálogo de marcas enfocadas a distintos mercados objetivo. Así, hasta mediados del año 2010, la entidad se presentaba con diversas enseñas comerciales, diferenciando cada marca mediante un nombre y un color propio, pero con una línea gráfica unificada y el logotipo “BS” presente en todas las marcas. En el Cuadro 1 se puede ver el detalle de cada una de estas

marcas y el perfil de clientes a los que éstas iban dirigidas. Todas esas marcas son de aplicación a los negocios bancarios del grupo. Para las actividades en el sector asegurador la empresa utiliza las marcas BancSabadell Vida y BancSabadell Seguros Generales (ver, Llonch, Domenech y Vidal, 2009).

CUADRO 1  
**MARCAS DEL GRUPO BANCO SABADELL EN JUNIO DE 2010**

Marca del Grupo BS	Perfil de los clientes a los que se dirige
SabadellAtlántico	Empresas de todo tipo, particulares de rentas medias y altas en toda España, excepto ámbito Banco Herrero (Principado de Asturias y León).
Banco Herrero	Empresas y particulares de todo tipo en Principado de Asturias y León.
Solbank	Extranjeros europeos con residencia total o parcial en España. Cobertura de las principales zonas turísticas de costa.
Banco Urquijo	Banca privada.
ActivoBank	Banca por Internet.

La estrategia multimarca del Sabadell contrasta fuertemente con la adoptada en España por otras entidades financieras como Banco Santander o BBVA. Efectivamente, estas dos entidades aplican una estrategia de marca única en todo el territorio nacional, ya que todas sus oficinas, tanto las de Banco Santander (con excepción de las oficinas de Banesto, pertenecientes al grupo) o las de BBVA utilizan una sola marca. Por el contrario, Banco Popular, otra entidad mediana como el Sabadell, ha adoptado históricamente una estrategia más próxima a la seguida por la entidad catalana, permitiendo así la existencia de varias marcas en el seno del mismo grupo (estrategia que fue modificada a finales de la pasada década).

La crisis económico-financiera presente a partir del 2007, la reestructuración previsible del sector financiero español y la excelente posición relativa de Banco Sabadell decidieron a los responsables del banco a renovar la apuesta por el crecimiento. De este modo se convertiría en una de las entidades ganadoras en España al final de la crisis. Banco Sabadell, a pesar de su progresiva diversificación de clientes, fruto de la expansión llevada a cabo durante los últimos años, seguía siendo un Banco muy centrado en pymes y en clientes de rentas medias-altas. Para poder seguir creciendo en el mercado se hacía evidente la necesidad de diversificar el perfil de la clientela e intensificar el esfuerzo comercial hacia el segmento de clientes más minorista, y mejorar la cobertura de la red, especialmente en aquellas zonas en las que el Banco seguía teniendo una menor presencia. Para convertirse en una entidad relevante en el mercado minorista hacía falta desarrollar una oferta más agresiva desde el punto de vista de la notoriedad de la marca, y realizar una propuesta al mercado mucho más atractiva y potente.

Sin embargo, la dispersión de denominaciones utilizada por el grupo y la falta de una marca unificada comercialmente no ayudaban al objetivo de aumentar la notoriedad, lo que motivó una reformulación de la estrategia que permitiera una mejor identificación de la marca e hiciera más eficiente la comunicación. De esta forma se podría abordar una política de comunicación más intensa y a mayor escala, buscando la manera de potenciar la visibilidad y los atributos diferenciales con la competencia. Con este objetivo, en julio de 2010 se redefinió una marca corporativa más identificable, “Sabadell”, suprimiendo la palabra “Banco”, lo que permitía la progresiva integración de las diferentes enseñas comerciales bajo una misma raíz, y se definió un color unificado para todas ellas, el azul corporativo ya existente, que se iría implantando progresivamente (ver Cuadro 2). Se dedicaron importantes recursos para invertir en medios, se contrató a una agencia de publicidad acorde con las necesidades y se utilizó a un personaje famoso, Pep Guardiola (entrenador del FC Barcelona) para potenciar la notoriedad. Con Guardiola se buscaba también que, gracias a su perfil personal, transmitiera un conjunto de atributos que dotaran de personalidad y de contenido diferencial la propuesta de valor del banco. A partir de aquí, en septiembre 2010, se inició una ambiciosa campaña de comunicación bajo la enseña “Sabadell”.

CUADRO 2  
MARCAS DEL GRUPO BANCO SABADELL A PARTIR DE JULIO DE 2010



Después de alrededor de un año de aplicación de esta renovada estrategia de marcas y de comunicación, la apuesta obtuvo unos excelentes resultados, con crecimientos evidentes en los principales parámetros de seguimiento, concretamente:

- La notoriedad publicitaria media se multiplicó por 3,7.
- La disposición a elegir Banco Sabadell en caso de cambiar de banco se triplicó en Catalunya y se duplicó en Madrid.
- El ritmo semanal de captación de clientes se incrementó en más del 60%.

Sin embargo, Banco Sabadell, a pesar de su constante y sólida política de crecimiento, seguía adoleciendo de falta de cobertura y presencia real en importantes zonas de España, siendo el País Vasco una de ellas.

## 2. Adquisición del Banco Guipuzcoano

Banco Guipuzcoano ocupaba en el año 2009 el puesto 29 en el ranking español de entidades financieras por volumen de activos. Gestionaba créditos de clientes por un importe de 7.200 mill. € y recursos por 6.500 mill. €, mediante una red de 256 oficinas en las que se empleaban a 1.266 trabajadores. Una parte importante de su red de oficinas se encontraba concentrada en zonas de elevado potencial, con tejido empresarial y nivel de renta excelentes, concretamente, el País Vasco y Navarra (su zona natural, con 106 oficinas en total) y Madrid (52 oficinas). El resto de la red se situaba, en general, en zonas de suficiente potencial, aunque muy dispersa geográficamente, lo que le impedía ser considerado un competidor relevante en el mercado.

Mientras que la red en el País Vasco y Navarra estaba muy consolidada, en el resto de España, debido a una mayor juventud de las oficinas y a la falta de densidad de la red, la posición era más débil pues contaba con un menor número de clientes y menos negocio por oficina. En el País Vasco y Navarra la política comercial se había centrado en el mercado de empresas medianas y de particulares de rentas medias altas, apoyándose de forma casi exclusiva en las capacidades de venta de la red, con una política de comunicación de perfil local y poco uso de medios masivos. Todo ello originó una base de clientes particulares estable y fiel, con un perfil medio-alto y edad madura, y de empresas de tamaño medio. Asimismo la mayoría de los clientes de Banco Guipuzcoano eran compartidos con otras entidades financieras.

Dado su origen, su denominación de marca, la ubicación de su sede central y su nivel de implantación, Banco Guipuzcoano era especialmente fuerte en la provincia de Guipúzcoa. En el conjunto del País Vasco, Banco Guipuzcoano era percibido como un Banco muy arraigado, serio, solvente, tradicional y orientado, sobre todo, a gente pudiente y a empresas tradicionales vascas. Contaba con

un excelente equipo humano, muy conocedor de la realidad de su mercado y que estaba acostumbrado a competir ofreciendo un servicio con alta personalización hacia los clientes. No obstante, la innovación no era precisamente un elemento que destacara en su posicionamiento, ya que la percepción del mercado era que se trataba de un banco con poco dinamismo y excesivamente anclado en el pasado.

En el mercado de particulares los mayores competidores de Banco Guipuzcoano en su zona natural eran dos cajas vascas, la BBK y la Caja Laboral Popular, y un gran banco con sus orígenes en el País Vasco, el BBVA (ver Cuadro 5). Uno de los puntos fuertes de Banco Guipuzcoano en el País Vasco era su posición competitiva en el mercado de empresas medianas y grandes, donde competía con entidades mucho mayores como el propio BBVA o Banco Santander. Incluso en su mercado natural, su posicionamiento en el mercado era poco relevante frente a competidores locales e incluso nacionales muy potentes y asentados. Además, las inversiones necesarias para el crecimiento no eran abordables en solitario, debido a un balance proporcionalmente modesto y a la crisis en la que estaban sumidas las entidades financieras en general.

A finales de 2010, a través de una Oferta Pública de Adquisición (OPA) amistosa, se produce la adquisición de Banco Guipuzcoano por parte de Banco Sabadell. Sobre el papel, Banco Guipuzcoano era muy complementario geográficamente con Banco Sabadell. Tal como se aprecia en el Cuadro 3, Banco Guipuzcoano realizaba una aportación muy significativa al Grupo Banco Sabadell, especialmente en el País Vasco y Navarra.

CUADRO 3  
**APORTACIÓN DEL BANCO GUIPUZCOANO AL GRUPO BANCO SABADELL**

	% aportación Banco Guipuzcoano sobre el Grupo Sabadell, en total	% aportación Banco Guipuzcoano sobre Sabadell sólo en País Vasco + Navarra
Red de oficinas	21%	321%
Número de clientes particulares	10%	280%
Número de clientes empresas	9%	139%
Recursos de clientes	13%	190%
Inversión en clientes	12%	72%

Fuente: Banco Sabadell.

Sin embargo, a pesar de la indudable aportación en términos de negocio y de clientes, las cuotas de mercado de Banco Guipuzcoano en el País Vasco y Navarra, sobre todo en clientes particulares, eran más bien modestas (ver Cuadro 4),

especialmente si se comparan con las cuotas de los principales competidores en esta zona (ver Cuadro 5). Un análisis de la composición de la base de clientes de Banco Guipuzcoano en el País Vasco y Navarra permitía comprobar que se trataba de una tipología de clientes bastante familiar para Banco Sabadell, y presente también en otras adquisiciones realizadas previamente. En concreto, eran clientes antiguos, muy fieles a la marca, en una respetable proporción incluso accionistas de la sociedad y, la mayoría, clientes a su vez de otras entidades financieras.

CUADRO 4  
CUOTAS DE MERCADO DE BANCO GUIPUZCOANO  
EN EL PAÍS VASCO Y NAVARRA

	Banco Guipuzcoano en el País Vasco	Banco Guipuzcoano en Navarra
Cuota de clientes particulares	3,6%	1,2%
Cuota de clientes empresas	9,7%	3,5%
Cuota de recursos de clientes	3,9%	1,0%
Cuota de inversión en clientes	2,6%	1,1%
Cuota de red de oficinas	5,0%	1,6%

Fuente: Banco Sabadell.

Tal como se aprecia en el Cuadro 4, la cuota de red de oficinas de Banco Guipuzcoano (representativa del volumen de la fuerza de ventas con respecto a la competencia) resultaba más elevada que la mayoría de cuotas de negocio y de clientes del Banco, lo que indicaba una menor productividad comercial de sus puntos de venta con respecto a los competidores. Parecía pues que existía potencial para aprovechar al máximo su capacidad comercial. No obstante, la decisión más importante que se debía tomar en ese momento era la de decidir la enseña comercial bajo la que operaría Banco Guipuzcoano a partir de su integración en el Grupo Banco Sabadell. Dicha enseña sería clave para conseguir un posicionamiento estratégico que otorgara una mayor competitividad al negocio del Sabadell en este entorno, y contribuir así a alcanzar los objetivos de crecimiento establecidos por el grupo.

### 3. Elección de marca para Banco Guipuzcoano

Siguiendo la estrategia de marcas iniciada por la entidad a partir de julio de 2010, a la hora de tomar la decisión sobre la marca Guipuzcoano era importante

establecer las prioridades entre las opciones que contribuyeran en mayor medida al crecimiento del grupo. En este sentido, fuera del territorio natural de Banco Guipuzcoano (País Vasco y Navarra), dada la superior potencia del negocio, el mejor posicionamiento y la mayor notoriedad de la marca Sabadell sobre la marca Guipuzcoano, parecía claro que la mejor estrategia era suprimir la marca Guipuzcoano y fusionar su red con la de la enseña SabadellAtlántico.

En cambio, el potencial de negocio de la marca Guipuzcoano en su zona natural parecía mucho más claro. Para decidir la estrategia de marca en esta zona se llevó a cabo un estudio de posicionamiento de marca y de denominación restringido a este entorno. El estudio fue realizado por un instituto de estudios de mercado y consistió en dos investigaciones, una cuantitativa y otra cualitativa. La cuantitativa se basó en una encuesta telefónica a 705 individuos mayores de edad, tanto clientes como no clientes del Banco Guipuzcoano. La cualitativa consistió en cuatro “Focus Groups”, en este caso dirigidos exclusivamente a clientes del Banco Guipuzcoano. Los “Focus Group” tenían por objetivo conocer la percepción de dichos clientes sobre la adquisición de su banco, así como la percepción que éstos tenían de un eventual cambio de marca de Guipuzcoano a Sabadell.

En el Cuadro 5 se presentan los principales resultados obtenidos en el estudio cuantitativo realizado entre individuos del País Vasco y Navarra en relación a la notoriedad de las marcas de las principales entidades financieras que operan en estos territorios. En dicho cuadro se aprecia, por un lado, que la marca Sabadell tiene una baja notoriedad en el País Vasco, producto, sin duda, de una presencia

CUADRO 5  
CUOTA DE CLIENTES Y NOTORIEDAD DE LAS MARCAS  
EN EL PAÍS VASCO Y NAVARRA

	Cuota de clientes particulares	Notoriedad espontánea	Notoriedad espontánea + sugerida
BBVA	18%	76,3%	100%
Santander	6%	61,1%	100%
Caja Laboral Popular	25%	51,5%	96,3%
BBK	25%	44,7%	95,0%
....			
11. Banco Guipuzcoano	3,1%	13,1%	96,6%
....			
15. Sabadell	1,6%	8,0%	86,6%

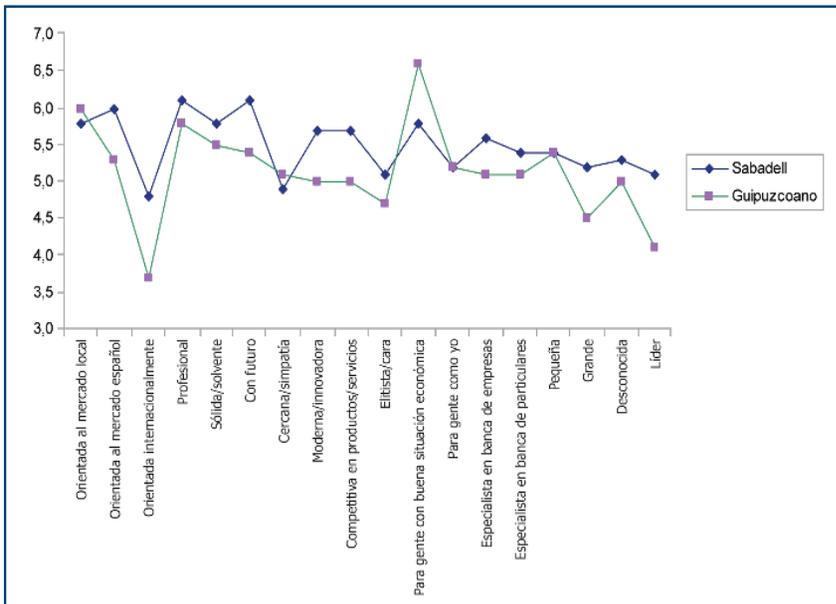
Fuente: Banco Sabadell.

de red limitada (sólo 33 oficinas) y poco antigua en el tiempo. Se aprecia asimismo, que la notoriedad de Banco Guipuzcoano, siendo modesta, es claramente mejor que la de Sabadell, lo que permite suponer un recorrido comercial positivo para la marca Guipuzcoano, dado que se trata de una marca más conocida, con un capital de marca significativo, aunque poco relevante desde el punto de vista competitivo.

Es conocido que el capital de marca se construye, principalmente, a partir de dos activos: la notoriedad y la imagen de la marca (Munuera y Rodríguez, 2007). La imagen de la marca se basa en el perfil de atributos de dicha marca. Así pues, para conocer mejor el capital de marca de Guipuzcoano y Sabadell no era suficiente con conocer su notoriedad, sino que resultaba necesario saber también cual era la imagen de cada una de estas marcas. A partir del estudio cuantitativo realizado se comprobó que el perfil de imagen de estas dos marcas era bastante parecido. Tal como se aprecia en el Cuadro 6, existían importantes coincidencias en aspectos como “profesional”, “sólido/solvente” u “orientado al mercado local”. No obstante, la marca Banco Guipuzcoano presentaba un cierto perfil de exclusividad que no era del todo conveniente para la estrategia del grupo. Por otro lado, se identificaron también algunas diferencias significativas

CUADRO 6

### PERFIL DE ATRIBUTOS (IMAGEN) DE LAS MARCAS EN EL PAÍS VASCO Y NAVARRA



Fuente: Banco Sabadell.

entre las dos marcas, que se centraban especialmente en aspectos como “orientado internacionalmente”, “moderno/innovador” o “competitivo en productos y servicios”. En todos estos apartados la marca Sabadell superaba ampliamente a la marca Guipuzcoano.

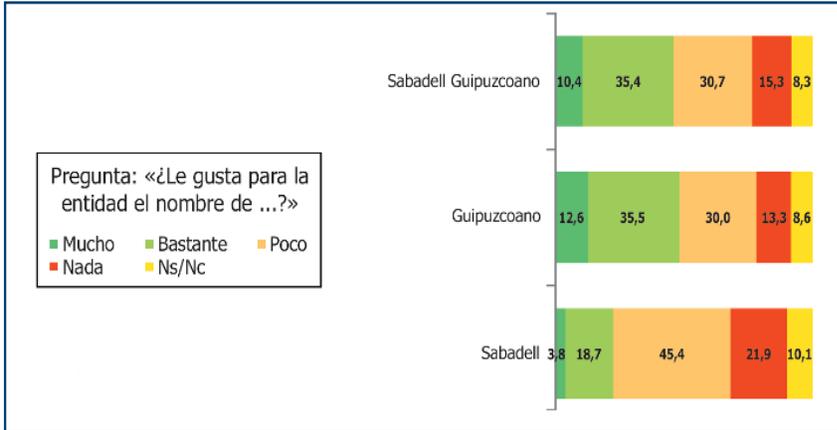
En ciertos atributos relacionados con la percepción de cercanía, simpatía y orientación al mercado local (ver Cuadro 6) Banco Guipuzcoano mejoraba ligeramente a Sabadell, lo que invitaba a la cautela a la hora de considerar una estrategia basada en la sustitución completa de la marca Banco Guipuzcoano.

Uno de los indicadores más relevantes en cuanto a la capacidad de crecimiento de una empresa es que el mercado en que ésta opere presente una buena propensión a comprar productos de esa marca. Si bien en el largo plazo la propensión de compra está altamente correlacionada con la notoriedad de la marca, esto no tiene por qué suceder en el corto plazo, ya que en este caso la propensión de compra depende de otros factores relacionados con la estrategia de comunicación, tanto la estrategia creativa como la de medios, o de factores relativos al atractivo de los productos comercializados por la empresa.

En este sentido, la encuesta realizada pretendía estudiar también la propensión de compra propia de Banco Guipuzcoano, así como el efecto que podría tener en dicha propensión la adquisición de esa marca por parte del Sabadell. De los resultados de la encuesta se pudo concluir que, debido probablemente a su notoriedad y a su proximidad emocional al mercado, la propensión de compra de la marca Guipuzcoano era bastante elevada. Así, ante la pregunta: “¿Ha considerado en alguna ocasión ser cliente o se ha sentido atraído por alguna oferta de alguna de las siguientes entidades?”... Un 7,8% de no clientes contestaban afirmativamente para Banco Guipuzcoano. Pero esta propensión de compra se incrementaba significativamente hasta el 18,3% una vez se informaba a los entrevistados de su adquisición por parte de Banco Sabadell. En definitiva, la adquisición potenciaba claramente la propensión de compra por parte del mercado. Sin embargo, los resultados de la encuesta revelaban también que sólo un 13,8% del mercado conocía la existencia de la operación de adquisición.

El apartado final de la encuesta trataba de valorar el nivel de aceptación del mercado sobre las distintas estrategias de marca. El Banco contemplaba tres alternativas, dos de ellas eran posiciones extremas (“Banco Guipuzcoano” o “Banco Sabadell”) y la tercera tenía un carácter mixto (“Sabadell Guipuzcoano”). Tal y como se aprecia en el Cuadro 7, la opción con mayor rechazo fue la de utilizar sólo la marca Banco Sabadell, suprimiendo cualquier referencia a Guipuzcoano. Por lo que respecta a las otras dos alternativas, “Guipuzcoano” o “Sabadell Guipuzcoano”, se pudo comprobar que tenían un porcentaje de aceptación muy similar.

CUADRO 7  
**PREFERENCIAS POR LAS DISTINTAS ALTERNATIVAS DE MARCA**



Fuente: Banco Sabadell.

Además, como ya se comentó anteriormente, para tener una información más precisa de la percepción que podían tener los clientes del Banco Guipuzcoano sobre la adquisición de su entidad por parte de Banco Sabadell se llevaron a cabo también unos “Focus Group” entre clientes de Banco Guipuzcoano. Los principales resultados de estos “Focus Group” fueron los siguientes:

- a) La principal duda se presentaba en el ámbito del servicio, concretamente, el posible impacto negativo sobre la atención personal y los movimientos de personas propios de la incorporación a un grupo más grande, ya que en una entidad financiera el servicio se percibe básicamente en la relación personal con las personas de la oficina.
- b) Como aspecto más positivo los clientes consideraban que la incorporación a un grupo de mayor tamaño debería garantizar una propuesta de valor más al día y un catálogo de productos más extenso y competitivo, lo que permitiría a estos clientes dedicar una mayor parte de su operativa al Banco Guipuzcoano.
- c) Todos los clientes conocían la adquisición, ésta era un hecho esperado, y reconocerla no resultaba ningún problema para ellos.
- d) Un posible cambio de nombre para la nueva entidad se entendía como objetivamente lógico, aunque prevalecía el deseo de “no perder” del todo el nombre original.

## 4. La estrategia finalmente adoptada

A partir de todo lo anterior, a mediados de 2011 la dirección del grupo decidió finalmente la siguiente estrategia de marca:

- Se adoptaría la marca Sabadell Guipuzcoano para las 139 oficinas del grupo en el País Vasco y Navarra (ver Cuadro 8).
- El resto de las oficinas de Banco Guipuzcoano fuera de su territorio natural pasarían a ostentar la enseña SabadellAtlántico.

CUADRO 8  
MARCA FINALMENTE SELECCIONADA



Fuente: Banco Sabadell.

Con esta elección se esperaba conseguir aprovechar al máximo el capital de marca de estas dos denominaciones (Banco Guipuzcoano y Banco Sabadell) tanto desde el punto de vista de la notoriedad como de la imagen de marca de las mismas. De este modo se pretendía alcanzar un posicionamiento estratégico de Banco Guipuzcoano que se adaptara a las necesidades de Banco Sabadell, es decir, un posicionamiento estratégico que incorporara aspectos relativos a un mayor dinamismo, más espíritu innovador, una imagen más moderna y un carácter más internacional, sin perder del todo las raíces locales y los valores tradicionales de la marca Guipuzcoano. Se pretendía también evidenciar la fusión para incrementar la propensión de compra. Esta nueva marca debería otorgar una mejor posición competitiva al Grupo Banco Sabadell en el País Vasco y Navarra, posición que le permitiría competir en igualdad de condiciones con los principales rivales en ese mercado, y así asegurar el crecimiento a largo plazo en un territorio donde el Banco Sabadell había tenido hasta entonces una posición muy testimonial.

Los responsables de Banco Sabadell confiaban en que esta nueva estrategia de marca en el País Vasco y Navarra posibilitaría ampliar el mercado de referencia hacia mercados más masivos que los atendidos por Banco Guipuzcoano hasta ese momento. De este modo la dirección de Banco Sabadell era consciente de que la estrategia de marca era sólo un primer paso para el crecimiento en ese

territorio. A partir de ahí haría falta adoptar otras decisiones estratégicas relevantes que permitieran: optimizar la red comercial, mejorar la competitividad de la oferta de productos y servicios, y adecuar la estrategia de comunicación a los retos de crecimiento que el Grupo Banco Sabadell se había impuesto para el futuro, tanto en el País Vasco y Navarra como en el resto del territorio nacional.

## Guía de trabajo

1. Compare la estrategia de marca del grupo Banco Sabadell con la seguida por entidades como BBVA o Banco Santander. ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene cada una de estas estrategias? ¿Qué implicaciones tienen estas distintas estrategias a efectos de la diferenciación de las ofertas de cada una de estas entidades? Analice los efectos en términos de servicio, localización, etc.
2. Desde el punto de vista de estrategia de marcas, ¿cómo valora la remodelación efectuada en julio de 2010 por el Grupo Banco Sabadell en la imagen de sus diferentes marcas?
3. A partir de las informaciones que el caso le proporciona, analice el posicionamiento de Banco Guipuzcoano en el momento de su adquisición y valore la compatibilidad de este posicionamiento con los objetivos estratégicos de crecimiento de Banco Sabadell en el País Vasco.
4. ¿Qué otros criterios, variables o información le gustaría haber analizado para poder tomar una decisión más precisa sobre la marca Guipuzcoano?
5. ¿Considera acertada la decisión de mantener la marca Guipuzcoano sólo en el País Vasco y Navarra? Justifique su respuesta.
6. Valore la decisión final tomada con respecto a la marca Guipuzcoano en el País Vasco y Navarra. ¿Es una decisión coherente con los estudios de mercado realizados? ¿Es coherente desde el punto de vista de la estrategia de marcas seguida hasta ahora por el Grupo Banco Sabadell?

# Campofrío frente a ElPozo: el gigante versus el fuerte

JOSÉ LUIS MUNUERA ALEMÁN<sup>1</sup>  
(Universidad de Murcia)

1. El escenario competitivo de los elaborados cárnicos
  - 1.1. Análisis del contexto y del mercado
  - 1.2. Análisis del consumo y los canales de distribución
  - 1.3. Análisis de los competidores
2. Campofrío Food Group: el líder
  - 2.1. La compañía
  - 2.2. Cartera de productos
  - 2.3. Estrategia de consolidación en el mercado nacional
  - 2.4. Estrategia de internacionalización
  - 2.5. Estrategia de lanzamiento de nuevos productos
3. ElPozo: el retador permanente
  - 3.1. La compañía
  - 3.2. Cartera de productos
  - 3.3. Estrategia de penetración
  - 3.4. Estrategia de lanzamiento de nuevos productos
  - 3.5. Estrategia de diferenciación basada en el precio

Guía de trabajo

## 1. El escenario competitivo de los elaborados cárnicos

### 1.1. Análisis del contexto y del mercado

La industria cárnica es el quinto sector industrial más importante de nuestro país, sólo por detrás de la industria automovilística, la industria del petróleo y los combustibles y la producción y distribución de energía eléctrica. Este sector, integrado por mataderos, salas de despiece e industrias de elaborados está formado por más de 4.000 pymes, repartidas por toda la geografía nacional. Además, ocupa con diferencia el primer lugar dentro de la industria española de ali-

---

<sup>1</sup> Quiero expresar mi agradecimiento a D. Tomás Fuertes Fernández, Presidente y Director General de ElPozo, y a D. Julián González García, Director de Marketing de ElPozo, por su colaboración en la elaboración del caso.

mentos y bebidas, representando una cifra de negocio de 18.955 mill. €, un 20% del sector alimentario español en 2010. Esta cifra de negocio supone prácticamente el 2% del PIB total español (a precios de mercado) y el 14% del PIB de la rama industrial. Por otro lado, el empleo directo de estas empresas, es de 86.000 trabajadores, suponiendo un 23% de la ocupación total de la industria alimentaria española. Tampoco es desdeñable el hecho de que la industria cárnica exporte 2.903 mill. € anuales originando una balanza comercial muy positiva (tasa de cobertura de 229%). Se trata de un dato que muy pocos sectores económicos pueden presentar, y que contribuye a paliar el tradicional déficit comercial de nuestro país (ver Cuadro 1 para otros datos).

Este sector se caracteriza por su atomización y madurez. Está integrado fundamentalmente por compañías de pequeño tamaño que operan a nivel local o regional, empleando a una media de 10 trabajadores. Pero también hay grandes fabricantes, por citar un ejemplo, los tres primeros operadores nacionales en volumen supusieron una cuota conjunta del 25,1% en 2008 y un 24,9% en 2009, del cual Campofrío representó un 14,8%, ElPozo un 7,7% y Argal un 2,4% sobre un volumen total de 459.019 tn.

CUADRO 1  
DATOS ECONÓMICOS DE LA INDUSTRIA CÁRNICA ESPAÑOLA (2008-2010)

	2008	2009	2010
Cifra total de negocio (mill. €)	18.532	19.339	18.955
% sobre la facturación del sector alimentario	20,3	20,1	20,3
% facturación de industria cárnica sobre el PIB total	2	2	2
% facturación de industria cárnica sobre el PIB industrial	14	14,5	14
Exportación (mill. €)	2.317	2.532	2.903
Importaciones (mill. €)	1.158	801	882
Tasa de cobertura del sector cárnico español (%)	200	216	229
Nº de instalaciones industriales	2.715	3.073	3.250
Empresas de elaborados	4.055	4.505	5.175
Empleo sectorial directo	88.000	88.000	86.000
Porcentaje sobre empleo total del sector alimentario (%)	20	23	23
Nº medio de empleados por empresa	11	11	10

Fuente: Balance de la industria (2008, 2009 y 2010), CONFECARNE.

Según el estudio sectorial realizado por CONFECARNE (Confederación de Organizaciones Empresariales del Sector Cárnico en España) en 2009, la industria cárnica se enfrenta en 2011 a dificultades de índole económica, financiera,

comercial y administrativa, que va a marcar el desarrollo futuro de esta actividad. Esta crisis ha acarreado numerosas consecuencias, como por ejemplo: la restricción del crédito, la reducción del mercado y una enconada guerra de los distribuidores por las cuotas de mercado con el consiguiente aumento de la presión sobre los fabricantes. Y si cada uno de estos elementos es grave por sí mismo, su coincidencia en el tiempo y la interrelación entre ellos, junto a los problemas sectoriales específicos, han dibujado unos recientes ejercicios repletos de dificultades. Con todo, en el año 2010 se produjo una mejora en las exportaciones (Cuadro 2), el sector cárnico español exportó 1,24 millones de tn de productos frescos, y 102.910 tn de elaborados.

CUADRO 2  
COMERCIO EXTERIOR DE ELABORADOS CÁRNICOS POR CATEGORÍAS (Tn)

EXPORTACIONES	2007	2008	2009	2010	TAV 07-10
Jamón y paleta curados	21.127	21.789	22.282	23.893	13,09%
Embutidos y paleta curados	27.678	30.374	30.017	48.312	74,55%
Jamón y paleta cocidos	6.842	5.865	6.523	6.810	-0,47%
Fiambres cocidos	9.163	9.022	8.260	8.147	-11,09%
Otros	15.546	17.505	15.289	14.908	-4,10%
Patés	674	683	439	840	24,63%
<b>Total</b>	<b>81.030</b>	<b>85.238</b>	<b>82.810</b>	<b>102.910</b>	<b>27,00%</b>

IMPORTACIONES	2007	2008	2009	2010	TAV 07-10
Jamón y paleta curados	1.468	1.211	653	794	-45,91%
Embutidos y paleta curados	2.169	2.360	1.954	2.265	4,43%
Jamón y paleta cocidos	3.406	3.443	3.916	6.130	79,98%
Fiambre cocidos	15.112	14.562	12.481	14.489	-4,12%
Otros	6.542	6.778	5.646	5.226	-20,12%
Patés	1.200	1.385	1.683	2.011	67,58%
<b>Total</b>	<b>29.897</b>	<b>29.739</b>	<b>26.333</b>	<b>30.915</b>	<b>3,41%</b>

Fuente: Elaboración ALIMARKET con datos del ICEX.

## 1.2. Análisis del consumo y los canales de distribución

En 2010, el gasto total en alimentación del sector industrial cárnico (incluyendo los hogares y el consumo extradoméstico) representa un 20,8% del total, alcanzando un valor de 3.902,04 mill. €. El 60% del gasto es consumido en el hogar, suponiendo las carnes casi la cuarta parte (23,3%) del gasto familiar en alimentación, y por persona 336,13 € o 50,6 kg.

A raíz de los datos ofrecidos por el informe «*La alimentación mes a mes*» que realizaba el MARM (ahora Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente), la evolución reciente del consumo de carne y productos cárnicos en los hogares españoles ha sido negativa durante el primer semestre de 2011. Según este informe, a lo largo del primer semestre de ese año, los hogares españoles consumieron 1.192.263 tn de carnes y productos cárnicos, un 4,1% menos que en el mismo periodo de 2010: por un valor estimado en 7.492,6 mill. €, cifra que es un 3,8% inferior a la de 2010. En el Cuadro 3, se puede observar el reparto del mercado de elaborados cárnicos en función del volumen y el valor en 2011.

CUADRO 3  
**REPARTO DEL MERCADO DE ELABORADOS CÁRNICOS**  
**(Valor y volumen en %)**

	VOLUMEN				VALOR			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Jamón curado	18,6	18,6	19	19,2	33,5	34,1	34,2	34,2
Yorks	17,4	17,3	17	16,9	15,7	15,2	15,4	15
Pavo	9,6	9,8	10	10,2	8,6	8,8	8,8	10,2
Pollo	0,7	0,7	1	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Resto de fiambres	10,6	10,2	9	8,6	6,3	2,2	2,2	2,9
Chorizo curado	10,6	10,6	10	9,7	10,1	9,7	9,7	9,7
Fuet y longaniza	5,8	5,8	6	5,7	5,6	5,7	5,7	5,7
Salchichas cocidas	12,2	12,1	12	12,4	5,4	5,4	5,4	5,6
Pate y foie gras	5	4,9	5	5,7	4,6	5,7	5,7	5,7
Salchichón curado	4,4	4,2	4	3,9	4,4	4,5	4,5	4
Bacon	2,9	3,3	3	3,9	2,6	4,2	4,2	3,1
Salami	0,9	0,9	1	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7
Sobrasada	0,7	0,7	1	0,7	0,5	0,7	0,7	0,7
Resto	0,8	1	2	1,8	1,3	2,1	2,1	1,8

Fuente: ALIMARKET a partir de NIELSEN/MERCASA (2011).

La carne de vacuno es considerada la más sabrosa por los españoles. El 80% de la carne sigue comprándose al corte, sin envasar, aunque el consumo de carne envasada presenta ligeros aumentos (ver Cuadro 4).

Los canales de distribución utilizados por las empresas de elaborados cárnicos sufrieron una caída de más de un 5% en su facturación en 2009, mientras que una parte se desplazaba a los hogares, donde el consumo se mantuvo estable a pesar de las dificultades económicas atravesadas por muchas familias españo-

las. El deterioro de la capacidad de compra de los consumidores además de otros factores, están favoreciendo el crecimiento en cuota de mercado de las MDD. Esta situación acentúa aún más la rivalidad entre las empresas de distribución que tratan de ajustar sus precios y poner en marcha importantes ofertas y promociones.

CUADRO 4  
EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE CARNE ELABORADA

	VOLUMEN (Tn)			VALOR (mill. €)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Hogares	511.547	510.534	515.241	4.392,59	4.462,30	4.438,76
Hostelería y restauración	154.420	132.200	128.630	1.130,77	901,21	830,14
<b>Total</b>	<b>665.967</b>	<b>642.734</b>	<b>643.871</b>	<b>5.523,36</b>	<b>5.363,51</b>	<b>5.268,9</b>

Fuente: ALIMARKET a partir del MARM.

El escenario competitivo donde desarrollan los elaborados cárnicos su actividad se localiza: desde la artesanía tradicional del charcutero local hasta el supermercado con la más alta tecnología, desde la pequeña y dinámica tienda de barrio hasta los más eficientes puntos de venta de comida rápida. No obstante, las nuevas tendencias del sector hacia productos de mayor calidad, están haciendo ganar peso a los supermercados de más de 1.000 m<sup>2</sup>, como demuestra el Cuadro 5.

CUADRO 5  
VENTAS DE ELABORADOS CÁRNICOS POR CANALES (%) (2000-2010)

		2000	2005	2007	2008	2010
Hipermercados		21,7	17,7	17,1	15,3	14,2
Supermercados	+ de 1.000 m <sup>2</sup>	12,4	24,9	30,2	34,3	34,7
	401-1.000 m <sup>2</sup>	16,4	15,9	17,6	16,4	15,4
	100-400 m <sup>2</sup>	16,0	10,7	12,0	11,8	10,1
	hasta 100 m <sup>2</sup>	8,2	4,7	4,0	3,8	4,1
Charcuterías		17,4	20,5	14,3	13,6	15,7
Canal tradicional		8,0	5,7	4,8	4,9	5,3

Fuente: Nielsen.

### 1.3. Análisis de los competidores

Las cinco primeras empresas del sector de los elaborados cárnicos acaparan más del 30% del volumen de mercado y llevan años manteniéndose en su posición, salvo pequeñas modificaciones (ver Cuadro 6).

El mercado está liderado por el Grupo Campofrío que acapara más del 13% del volumen total del mercado. La burgalesa ha sufrido un revés en el 2010 viendo reducidas sus ventas en un 9,6%, mientras que su cuota de mercado ha caído casi un 2%. Este retroceso se debe al incremento de las MDD, que se han elevado hasta un 11,3% con 173.050 tn. ElPozo Alimentación es la segunda empresa del sector en función del volumen comercializado, aunque su rentabilidad es mayor. En 2010, facturó un 6,4% más, alcanzando los 622 mill. € de ventas. Entre los restantes operadores de este mercado cabe mencionar a los siguientes.

CUADRO 6  
PRINCIPALES EMPRESAS FABRICANTES Y COMERCIALIZADORAS DE  
ELABORADOS CÁRNICOS CURADOS Y COCIDOS (TN) (2006-2010)

	Marcas	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Campofrío España</b>	Campofrío Oscar Mayer Navidul Revilla	150.000	152.000	154.000	207.000	145.000*
<b>ElPozo Alimentación</b>	ElPozo All Natural ElPozo bienStar	82.000	86.000	87.000	89.500	95.000
<b>Casa Tarradellas</b>	C. Tarradellas	63.000	69.200	73.300	80.630	80.000*
<b>Grupo Alimentario Argal</b>	Argal	36.142	39.398	40.808	40.751	42.270
<b>Noel Alimentaria</b>	Noel Curón	28.000	29.960	30.000*	30.000*	39.050*
<b>Industrias Cárnicas Loriente Piqueras</b>	Incarlopsa Sierramón	21.059	23.586	29.540	33.223	39.050
<b>Embutidos Monells</b>	Monells	20.946	22.637	24.541	23.033	23.000*
<b>Casademont</b>	Casademont	n.d.	20.500	20.550	20.500	20.500
<b>Corporación Alimentaria Guissona</b>	CAG de Guissona	19.000	20.000	23.768	24.148	21.969
<b>Grupo Cañigual</b>	Pirene	16.000	16.000	17.074	13.000*	15.000
<b>Industrias Cárnicas Tello</b>	Tello	16.045	15.956	15.767	15.800	15.800
<b>Ramón Ventula</b>	Perot	9.030	11.571	12.320	11.660	11.550
<b>Grupo Arroyo</b>	Arroyo De Pueblo	n.d.	10.942	12.300	12.300	13.000

Fuente: Elaboración propia a partir de ALIMARKET (varios años).

(\*): Estimación.

### Casa Tarradellas, S.A.

La empresa cárnica Casa Tarradellas facturó 580 mill. € en 2009, lo que supone un incremento del 12,5% respecto al año anterior. Los platos refrigerados, con 71.700 tn, supusieron el 49,5% de sus ventas, mientras que el resto correspondió a elaborados cárnicos, con 73.300 tn y un 50,5% de la facturación. En 2010, la producción de elaborados cárnicos alcanzó las 80.000 tn, empleando para ello 1.400 trabajadores en sus plantas. En 2008, Casa Tarradellas puso en marcha un nuevo centro productivo en Gurb (Barcelona), dedicado a la elaboración de pizzas, lo que supuso una inversión de 30 mill. €. También ha inaugurado una nueva planta de elaborados cárnicos en Olost (Barcelona), que elabora embutidos curados como el «Espetec», que lidera el mercado de fuet, y la nueva sarta (dulce y picante) que fabrica para Mercadona. Todas estas inversiones se deben al importante incremento de sus ventas, gracias al acuerdo que mantiene con Mercadona para el suministro de la mayor parte de sus elaborados cárnicos desde 2007.



### Grupo Alimentario Argal, S.A.

Está integrada en una corporación multinacional, concretamente en Sara Lee Meats. En 2009, su producción ascendió a más de 40.000 tn y su facturación rondaba los 200 mill. € empleando a más de 700 trabajadores (en 2011 supera los 1000 trabajadores y alcanza una producción de 42.270 tn). Argal opera en todos los segmentos del mercado de elaborados cárnicos utilizando novedosas tecnologías gracias a su importante inversión en I+D. Su objetivo principal es continuar potenciando sus líneas de cocidos, embutidos e ibéricos, y ampliar su presencia en todos los canales de distribución, desde el comercio tradicional a las grandes superficies, sin olvidar el canal de hostelería y foodservice. Gracias a la *joint-venture* que mantiene con la empresa Creta Farm, especializada en la producción de elaborados cárnicos saludables, Argal decidió abordar en 2010 el negocio de los elaborados saludables. Para ello lanzó una gama de productos fabricados con aceite de oliva virgen extra, sustituyendo la grasa animal, que comercializa con el nombre de «Creta Granjas». Además, la leridana quiere diversificar su negocio y en ese mismo año inició la construcción de una planta para ensaladas que contendrán sus elaborados cárnicos, desembolsando más de 10 mill. €.



### Noel Alimentaria, S.A.



La empresa cuenta en 2011 con cinco plantas industriales y un matadero donde trabajan más de 600 empleados. Una de las premisas en las que Noel basa su estrategia es: «el cliente siempre es el que elige». Para ello han desarrollado una extensa y variada carta de productos para cubrir todas las necesidades del mercado. La compañía no ha dejado de crecer desde su firme apuesta de abrirse al exterior. Noel está logrando dos de sus objetivos esenciales: potenciar su negocio de jamón curado y, en relación con ese cometido, impulsar su actividad exterior. De hecho, esa estrategia se saldó en 2010 con unos ingresos por exportaciones de 50 mill. €, cuantía que casi duplica los 27 mill. € ingresados por las ventas exteriores en 2009, como resultado de un ensanchamiento comercial que incluyó la entrada de sus productos en la cadena inglesa Tesco. Dichas expediciones constituyeron en 2010 el motor del crecimiento de la sociedad, cuya facturación total aumentó en 15 mill. € (un 11,5%) y supuso 145 mill. €. Esta expansión exterior de Noel, pivota en buena medida en el jamón curado, producto que en 2010 le reportó el 40% de sus ingresos por exportaciones. Otro 30% de esa partida procedió de otro derivado cárnico muy asociado a la tradición e imagen gastronómica de España: el chorizo.

### Embutidos Monells, S.A.



Todos sus productos son aptos para celíacos (son productos sin gluten) y se caracteriza por una elevada inversión en investigación enfocada hacia el desarrollo de nuevos envases, más prácticos para el cliente. Para ello dispone de tres plantas productivas equipadas con instalaciones de última generación. Fruto de este esfuerzo en 2010 ha lanzado una nueva gama de productos: «El dos en uno» (envases de dos bandejas separadas, para facilitar la conservación y un uso más práctico del producto), o la gama «Minis - Cuerpo ligero», que responde a las necesidades de un consumidor moderno que busca productos bajos en calorías y libres de grasas.

### Casademont, S.A.



Cárnicas Casademont facturó en el 2010 casi 90 mill. € siendo la cifra de negocio total del grupo 250 mill. €. Su planta de loncheados y preparado de productos listos para consumir está entre las

más modernas del país, y ostenta el liderato en esta especialidad. Los constantes cambios del mercado les han inclinado hacia la elaboración de una expansión de la gama de productos dirigida al libre servicio y hacia el mercado internacional, habiéndose marcado como objetivo que la exportación alcance el 25% de su facturación. Casademont está constituyendo un importante grupo cárnico, y además de sus plantas de producción, participa en una factoría de jamón serrano, en otra de elaborados artesanales y en dos importantes mataderos frigoríficos.

## 2. Campofrío Food Group: el líder

### 2.1. La compañía

Campofrío Food Group es la compañía líder en el sector de elaborados cárnicos en Europa y una de las cinco más importantes del sector en el mundo con una cifra de negocio de alrededor de 2.000 mill. € en 2011, un volumen de producción aproximado de 422.000 tn y 33 fábricas distribuidas en nueve países de Europa. Las marcas de Campofrío Food Group cuentan con el respaldo de más de 250 millones de consumidores de 50 países distintos.

En el Cuadro 7 se recogen las magnitudes financieras más relevantes del periodo 2005-2010. En cuanto a los resultados económicos, Campofrío ha sabido defender la base de sus negocios, y al mismo tiempo sacar ventaja de su nueva dimensión como evidencia el incremento de su Bº neto.

CUADRO 7  
PRINCIPALES MAGNITUDES FINANCIERAS DE CAMPOFRÍO  
FOOD GROUP (mill. €) (2005-2010)

	Cifra de negocio	Beneficio neto
<b>2005</b>	911,1	25,4
<b>2006</b>	846,6	30,1
<b>2007</b>	968,5	32,2
<b>2008</b>	921,8	-5,2
<b>2009</b>	1.846,0	14,0
<b>2010</b>	1.830,0	40,0

Fuente: [www.campofriofoodgroup.com](http://www.campofriofoodgroup.com).

A finales de junio de 2008 se anunció la unión de Campofrío con la división europea de Smithfield, denominada Groupe Smithfield Holdings (GSH), a través de una fusión por absorción por la que Campofrío integraba a GSH. Como

resultado de la operación, a finales de 2008, la empresa cambió su nombre a Campofrío Food Group.

La compañía que preside Pedro Ballvé obtuvo un beneficio neto de 14 mill. € en 2009, su primer ejercicio completo tras la fusión, y unas ventas consolidadas de 1.845,7 mill. €. Durante el primer ejercicio y tras la fusión se trabajó en una rápida integración de las compañías, maximizando las sinergias. Al cierre de 2009, el grupo logró sinergias por valor de 25 mill. de €, 5 veces más de lo proyectado.



*Pedro Ballvé.*

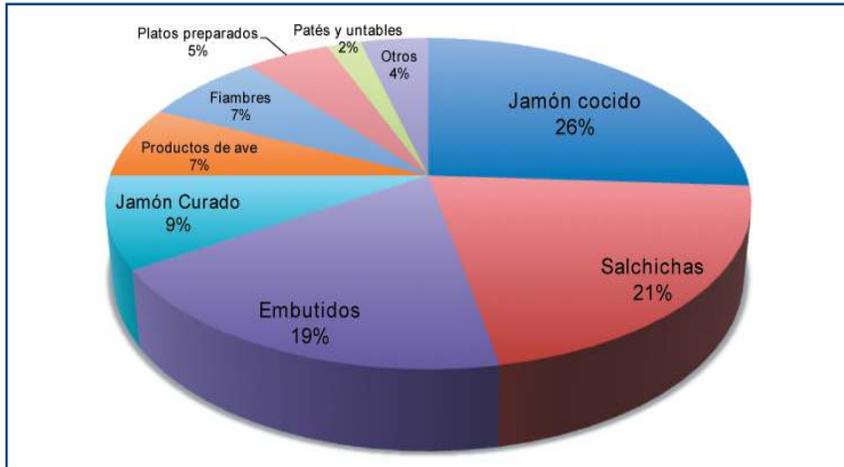
Actualmente Campofrío España es una de las 7 compañías que operan de manera independiente dentro del grupo en Europa. Es líder en España, con cuatro marcas fuertemente posicionadas: Campofrío, Oscar Mayer, Navidul y Revilla (teniendo una cuota de mercado del 28% en valor). Uno de sus puntos fuertes es su clara estrategia, orientada hacia el liderazgo de sus cuatro marcas en los distintos segmentos en los que trabaja.

## 2.2. Cartera de productos

El éxito de Campofrío se basa en su firme compromiso por ofrecer a los consumidores productos acordes con las necesidades nutricionales de sus distintos estilos de vida. Por ello, Campofrío dispone de productos que por su garantía de calidad y su sabor, cuidan la salud y permiten disfrutar del placer de comer. Así, Campofrío cubre todos los segmentos del mercado de los elaborados cárnicos, ofreciendo una completa variedad de productos cocidos y curados, en diferentes formatos y en diferentes canales (charcuterías tradicionales, secciones de delicatessen y secciones de libre servicio) (ver Figura 1).

La fusión del grupo ha causado un aumento considerable de la cartera de marcas, que actualmente se compone de 14, dirigidas a través de 8 compañías interdependientes como se aprecia en el Cuadro 8. En todos estos mercados, y en sus respectivos segmentos, el grupo ha reafirmado su liderazgo, con el primer puesto por cuota en España, Francia, Holanda y Portugal, la segunda posición en Bélgica y una penetración cada vez mayor en Italia, Alemania y Reino Unido. A todo ello, hay que sumar el reciente liderazgo en Rumania, donde gracias a la fusión en marzo de 2010 entre Tabco-Campofrío y Caroli Foods, se ha convertido en el primer operador de este mercado.

FIGURA 1

**PORCENTAJE DE VENTAS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE CAMPOFRÍO (2009)**

Fuente: Campofrío (2009).

CUADRO 8

**COMPAÑÍAS Y CARACTERÍSTICAS DE CAMPOFRÍO FOOD GROUP (2009)**

COMPAÑÍA	CARACTERÍSTICAS			
	País	Producción (tn)	Nº Fábricas	Cuota mercado
	España	207.000	10	28%
	Francia, Italia y Suiza	116.900	12	18%
	Portugal	32.100	2	64%
	Bélgica	22.700	5	25%
	Holanda	29.700	2	23%
	Alemania	5.600	1	1,3%
	Rumanía	8.200	2	16%
	Italia	-	5	16%

Fuente: Campofrío, Informe anual 2009.

### 2.3. Estrategia de consolidación en el mercado nacional

En un entorno de crisis, donde las marcas blancas y el precio cobran una especial importancia, Campofrío mantiene su estrategia de consolidar y fortalecer su liderazgo. Para ello ha tratado de reforzar su posicionamiento como marca líder a través de un cambio en el eslogan: pasando de «Campofrío alimenta tu vida» a «Vida Sana».

Parte de la estrategia de Campofrío consiste en potenciar sus ventas en libre servicio a través de acuerdos con las grandes cadenas de distribución tales como Eroski, empresa con la que ha desarrollado un programa para ser su único proveedor de carne procesada. Este acuerdo favorece un mayor aprovechamiento del potencial de las marcas de Campofrío y le ofrece la posibilidad de aumentar su cuota en los hipermercados de esta cadena. Así, la compañía defiende en primer lugar, su marca propia pero no desaprovecha la oportunidad de utilizar marcas de distribución debido a la obtención de otras ventajas económicas (ver Figura 2). En este sentido, el equilibrio que Campofrío Food Group mantiene entre la producción de marcas propias (54%) y de marcas de distribución (46%) ha permitido a la compañía adaptarse con flexibilidad durante estos últimos tiempos a las exigencias de los consumidores.

FIGURA 2  
MARCAS DE DISTRIBUCIÓN QUE TRABAJAN CON CAMPOFRÍO (2009)



Fuente: Informe resultados 2009 Campofrío FoodGroup.

Además, la compañía apuesta fuertemente por la difusión de sus campañas publicitarias llegando incluso a pre-estrenar algunos de sus spots en redes sociales de Internet como YouTube, Facebook o Twitter (campaña denominada «Rehenes» protagonizada por los Cascos Azules en 2010 o la de «llamada» para promocionar las pizzas con salsa Campofrío), obteniendo un gran éxito en términos de impacto y premios logrados.

Una de estas campañas publicitarias logró un importante incremento en la notoriedad de su marca a través del eslogan «las Finissimas son tan buenas que son capaces de convertir al escéptico». El reto de comunicación de Campofrío era mantener el posicionamiento de marca líder y convertirse en el referente de calidad y sabor en la mente del consumidor. Está claro que ésta y otras acciones tratan de desarrollar la demanda primaria del mercado y para ello apuesta por una fuerte inversión en comunicación (ver Cuadro 9).

Asimismo, Navidul ha puesto en manos del director de cine Alex de la Iglesia la dirección de una campaña publicitaria, concretamente un spot que con humor surrealista ensalza la importancia de la elección de un buen jamón como clara estrategia de defensa de su posición. Además con la marca Campofrío, Alex de la Iglesia ha reunido a un grupo de cómicos para un nuevo spot haciendo también uso del humor.

CUADRO 9  
COMPARACIÓN DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA DE ELABORADOS  
CÁRNICOS CURADOS Y COCIDOS DE LOS PRINCIPALES  
COMPETIDORES (mill. €) (2000-2010)

	2000	2005	2010
<b>Campofrío</b>	9,1	20,7	9,3
<b>ElPozo</b>	12,1	12,5	5,8
<b>La Piara</b>	7,8	14,2	2,8
<b>Casa Tarradellas</b>	4,3	8,4	7,4
<b>Resto</b>	11,5	17,7	45,2
<b>Total</b>	<b>44,8</b>	<b>73,5</b>	<b>70,5</b>

Fuente: Infoadex.

## 2.4. Estrategia de internacionalización

«Campofrío y Simthfield han sido el motor de la consolidación del mercado cárnico en Europa», destacó Pedro Ballvé en una entrevista en 2010. En su opinión, este proceso continuará en los próximos años, porque en un mercado como el de los elaborados cárnicos que en Europa mueve alrededor de 50.000 mill. €, la primera empresa sólo representa el 4% y el siguiente competidor, un 1,4%.

En el futuro, la compañía pretende acelerar su crecimiento a través de una estrategia planificada de fusiones y adquisiciones, manteniendo el equilibrio entre la consolidación en los mercados en los que tiene presencia, así como en otros de la U.E. a los que actualmente sólo exporta. La compañía espera reforzar

de esta forma su liderazgo, pues la dispersión geográfica y las ventajas derivadas de la fusión permiten a Campofrío tener un mayor poder de negociación tanto a nivel global en Europa, como en los diferentes países donde está presente: «Tenemos una estrategia de crecimiento orgánico, pero si hay oportunidades a través de adquisiciones, no las vamos a desaprovechar», indicó Ballvé.

La compañía ya está presente en muchos países europeos con un total de 30 fábricas. «Queremos consolidar nuestra presencia en Italia o Alemania, aunque nuestros mercados objetivo son los países de la Europa de los Veintisiete», aclaró Ballvé en 2010. La mayor fortaleza del grupo se sitúa en la Península Ibérica donde comercializa 207.000 tn en 2009, casi el 58% del volumen total de la compañía (422.000 tn en ese mismo año). En valor, España y Portugal suman 845 mill. € (siendo 794 mill. € en 2008). Francia, Bélgica, Holanda y Alemania aportan el 41% del negocio en volumen.

Aunque durante los últimos años, el Grupo Campofrío ha seguido desarrollando su estrategia de internacionalización, a través de nuevas actuaciones en los mercados europeos (ver Cuadro 10); «los mercados del sur de Europa son en general más rentables por la fortaleza de nuestras marcas», señala Pedro Ballvé en 2010.

CUADRO 10  
PRINCIPALES ACTUACIONES DE CAMPOFRÍO FOOD GROUP A NIVEL  
INTERNACIONAL (2008-2011)

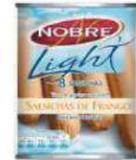
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de una segunda planta de producción en Rumanía.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campofrío Alimentación S.A. retoma la gestión de Carnes Selectas S.A.</li> <li>• Venta de la filial francesa Montagne Noire por 14 mill. €.</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de la filial rusa Campomos por 75 mill. €.</li> <li>• Nace Campofrío Food Group, de la fusión de Campofrío y GSH.</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de bonos simples por valor de 500 mill. €, extendiendo el vencimiento hasta después del 2013, y mejorando la estructura financiera del nuevo grupo.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una <i>joint-venture</i> con el grupo rumano Caroli Foods, con una participación del 49% y la creación de una compañía líder en Rumanía con una cuota de mercado combinada del 16% y unas ventas superiores a 120 mill. €, así como los negocios en Bulgaria, Moldavia, Serbia, Ucrania y Turquía.</li> <li>• Campofrío sella un acuerdo con Carrefour para ser su proveedor de referencia en cuatro países europeos: España, Francia, Italia y Bélgica.</li> <li>• Adquisición de Salaisons Moroni, uno de los principales fabricantes de chorizo en el mercado francés.</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de la empresa Cesare Fiorucci, líder del sector de elaborados cárnicos en Italia.</li> </ul>

Fuente: Expansión, CNMV, Ahorro Corporación, Caja Burgos.

## 2.5. Estrategia de lanzamiento de nuevos productos

Con el objetivo de lograr una alta calidad, uno de los principales deseos de Campofrío es continuar con la innovación, anticipándose a las tendencias del mercado y satisfaciendo las necesidades de los consumidores de manera adecuada. Su innovación se concentra en estas cuatro tendencias principales:

- **Conveniencia:** Vienen justificadas por el dinámico estilo de vida de los consumidores. Se trata de productos más fáciles y cómodos en cuanto a manipulación, preparación y versatilidad de uso. Además, sus formatos resultan adecuados para diferentes momentos de uso.
- **Salud y nutrición:** El objetivo es atender las nuevas necesidades derivadas del bienestar físico y mental del consumidor. Se trata de productos con menos grasa y sal, menos conservantes y más ingredientes funcionales orgánicos y naturales.
- **Placer:** El grupo fue el primero en innovar en el mercado de la pizza con nuevos sabores, como «pizza kebab», «curry» o «texmexcampofrío».



En 2008, un 8% de la facturación de la compañía correspondió a productos directamente relacionados con la innovación. Campofrío ha realizado múltiples lanzamientos rompedores tales como el lanzamiento de «Finissimas» en 2006, logrando crecer un 37,2%, muy por encima de lo que crece el segmento. Este producto se ha convertido así en un importante dinamizador de este mercado. En el canal de hipermercados, «Finissimas» consiguió activar fuertemente las ventas (un 12%) a pesar de ser el formato loncheado de York un segmento ligeramente decreciente (2%). En 2009, otra de las oportunidades clave de crecimiento vía desarrollo de productos y mercados en la que se trabajó fue el traslado de productos y conceptos que funcionaban bien en un mercado a otros donde también tiene una presencia relevante. El éxito que se ha obtenido con este tipo de iniciativas ha sido claro, pues no sólo los consumidores han compartido productos similares en toda Europa, sino que se ha hecho a través de sus marcas locales, marcas todas ellas líderes y en las que los consumidores confían. Con esta apuesta se ha logrado rentabilizar sus conocimientos y experiencias en los distintos mercados en los que opera. En el Cuadro 11 se recogen los lanzamientos más recientes de Campofrío.

CUADRO 11  
LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS DE CAMPOFRÍO

Productos cocidos al corte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jamón y Pavo cocidos sin sal</li> <li>• Barra de Pavo en formato para sandwich</li> <li>• Nuevos formatos minis para el lineal de libre servicio</li> </ul>
Productos cocidos loncheados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lonchas saludables "Vitalisimas" (jamón cocido enriquecido con minerales, jamón cocido sin sal, pechuga de pavo sin sal y pechuga de pavo con soja)</li> </ul>
Productos curados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño de la marca Navidul</li> <li>• Gama de lonchas más finas</li> <li>• Formatos de medias lonchas y taquitos tamaño mini.</li> </ul>
Fiambres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mortadela y "chopped pork" bajos en grasa.</li> </ul>
Salchichas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salchichas de leche en el eje de salud.</li> <li>• "Rolling Cheese" de Oscar Mayer en el eje de sabor</li> </ul>

Fuente: [www.campofriofoodgroup.com](http://www.campofriofoodgroup.com).

### 3. El Pozo: el retador permanente

#### 3.1. La compañía

El comienzo de El Pozo se remonta a 1936 con la apertura de una modesta charcutería en Alhama de Murcia, por parte de Antonio Fuertes. En 1954 comenzó la elaboración de embutidos y a partir de 1971, Tomás Fuertes continuó la expansión de sus instalaciones, construyendo un matadero frigorífico y una sala de despiece, e iniciando la comercialización de sus productos elaborados fuera de Murcia. Desde entonces ha seguido invirtiendo en su proyecto hasta llegar a 2007, cuando puso en marcha su nuevo centro de procesamiento de carnes y productos cárnicos, con el objetivo de triplicar su capacidad productiva hasta los 18.000 cerdos al día. En el Cuadro 12 se recogen las principales magnitudes de la empresa.



Tomás Fuertes.

El modelo de negocio es una pieza fundamental para entender esta empresa, caracterizada por una total integración vertical que consigue al formar parte del holding Grupo Fuertes. En palabras de Tomas Fuertes, «El valor de este sistema no es lo potente que es (de allí sale diariamente un millón de kilos de carne), sino lo bien organizado que está». Cultiva cereales, engorda ganados, los sacrifica, los despiece y fabrica los elaborados cárnicos. Destacan dentro del sector

agroalimentario, compañías como Agrifusa, empresa orientada al desarrollo de las explotaciones agrícolas o Cefusa, sociedad del grupo centrada en la cría y engorde de cerdos. También está Procavi, empresa dedicada a la producción de carne de pavo.

CUADRO 12  
EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES  
DE ELPOZO (2007-2010)

	VENTAS (miles €)	TRABAJADORES
2007	562.309	3.380
2008	612.714	3.462
2009	619.659	3.500
2010	662.000	3.450

Fuente: Elaboración a partir de los datos de Axesor y de ElPozo Alimentación S.A.

ElPozo Alimentación tiene como principal factor diferencial su firme voluntad de servicio al consumidor. A partir de esta máxima, y desde su creación, implantó para lograr dicha diferenciación un pionero Control Integral de Procesos (CIP), que consiste en un sistema de trazabilidad que le permite supervisar directamente todas sus actividades: la investigación de las necesidades y demandas de los consumidores, la información derivada de los puntos de venta, las materias primas para la elaboración de piensos, las granjas de cría y producción, la transformación, elaboración, comercialización, los servicios ofrecidos a las cadenas de distribución y la atención personalizada al consumidor. Esta forma peculiar de diseñar sus productos es primordial para comprender sus decisiones de marketing.

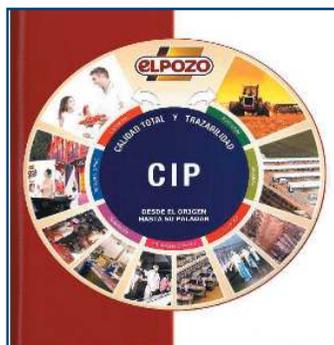


Imagen del CIP.

Su filosofía de crecimiento sostenido y responsable está basada en una política de reinversiones sin precedentes en el sector de la alimentación. Su plantilla en la fábrica de Alhama de Murcia supera los 3.450 trabajadores directos y los 11.000 indirectos.

El principal objetivo perseguido por ElPozo es el de alcanzar una posición de liderazgo dentro de la industria cárnica española. Para esto, persigue desarrollar y ofrecer un producto de máxima calidad, mediante la utilización de sistemas técnico-sanitarios que garanticen la trazabilidad de su producción, adaptando las

tecnologías existentes a las exigencias de sus clientes. Según Tomás Fuertes: «La clave está en acomodarse a la demanda, porque nosotros tenemos dos jefes: el cliente y la distribución». Estos objetivos pueden descomponerse en otros más específicos:

- Incremento de su volumen de ventas para los próximos años en un 10% anual.
- Acceso a nuevos segmentos gracias a las nuevas líneas de productos.
- Apertura de nuevos mercados internacionales.
- Fuerte apuesta por la innovación.

Todo esto, sin olvidar que el Grupo Fuertes mantiene una posición de riesgo mínimo, es decir, sus movimientos se ven inducidos por las exigencias del mercado y la toma de decisiones poco arriesgadas. El grupo tenía una autofinanciación cercana al 70% en 2010, y un apalancamiento muy bajo que les permite no tener ningún problema con las entidades bancarias. La empresa ha venido poniendo en práctica a lo largo de sus más de 50 años de historia, una política sólida de crecimiento interno basado en la mejora de los procesos productivos, fortaleciendo así su capacidad de financiación y apostando básicamente por el mercado nacional. Con la futura finalización de su nuevo centro de procesamiento culmina un volumen de inversión aproximado durante estos últimos 10 años de 500 mill. €, lo que le permitirá disponer de la mejor tecnología existente actualmente.

Entre otras actuaciones destacan: ser accionista de Campofrío y proveedor de diversos productos para este grupo, por ejemplo le vende importantes cantidades de carne de pavo a través de su filial Procavi. También es proveedor de jamón de york, beicon y pechuga de pavo para Domino's Pizza, Telepizza y Bocatta. Además, actualmente el grupo Fuertes fabrica con marca blanca entre un 10% y un 15% de su facturación.

La compañía comenzó su actividad exportadora en 1990. La venta en mercados internacionales está manteniendo su ritmo de crecimiento, superior al 8% anual, entre 2005-2010. A pesar de la crisis, durante el ejercicio 2009 esta división creció en facturación un 6,8%. La compañía cuenta con sucursales en Francia y Portugal (creadas en 1991 y 1993 respectivamente) y exporta a 70 países. La estrategia de la compañía para el futuro internacional está centrada en seguir abriendo nuevos horizontes comerciales, profundizar en el desarrollo de su presencia en los mercados internacionales más relevantes y llevar a cabo acuerdos estratégicos de cooperación.

A pesar de la situación de fuerte crisis económica y además de sufrir un incendio recientemente en una parte importante de sus instalaciones, que le han retrasado casi 3 años sus planes de expansión, en 2011 la empresa afirma que crecerá entre un 9% y un 10% en sus ventas.

### 3.2. Cartera de productos

ElPozo Alimentación posee una de las más amplias y variadas gamas de productos en este mercado (ver Cuadro 13), que se encuadran en cuatro líneas de desarrollo o ejes:

CUADRO 13  
CATÁLOGO ELPOZO

EJE	PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS
		Una gama de productos dirigidos a un consumidor preocupado por su salud y por llevar una alimentación sana, reduciendo el consumo de grasas y sal.
NATURAL		
		Destinado a consumidores que buscan un consumo de alimentos sin aditivos.
SABOR/PLACER		
		Gama de productos Premium, con calidad gourmet y excelente sabor, bajo las denominaciones «ElPozo Selección» y «Legado Ibérico».
TRADICIÓN		
		Amplia variedad de productos tradicionales elaborados de cerdo, cerdo ibérico, pavo, pollo y vacuno.

Fuente: Elaboración propia a partir de ElPozo Alimentación S.A.

Según Tomás Fuertes: «La crisis ha cambiado el hábito de consumo de los ciudadanos. Si antes compraban ibérico, ahora optan por llenar la nevera con más mortadela y más salchichas. Es normal que haya más inclinación por los alimentos de precios bajos y nosotros nos ajustamos a esa demanda». Según Julián González, director de Marketing de ElPozo, su estrategia ha cambiado en los últimos años y ya empiezan a ver algunos resultados. Así, de ser una compañía centrada en un producto con la mejor calidad/precio para el mercado, han

apostado por ser generadores de nuevas categorías para el consumidor; pone el ejemplo de «ElPozo bienStar como lanzamiento pionero bajo en grasa y sal».

Sobre la actual cartera de productos, González destaca la firme apuesta, que hizo ElPozo hace ya años, por los derivados del cerdo ibérico. Si hace algunos años se consideraba a este producto un producto elitista y casi de lujo por su alto precio, también habría que señalar la enorme heterogeneidad en la calidad de los productores: «había jamones fantásticos y otros malísimos», comenta González. Desde el primer momento, ElPozo apostó tanto por controlar los factores genéticos en la cría como por aportar una alimentación idónea en el engorde de estos cerdos. El objetivo era claro: conseguir un jamón con alta calidad, sin variabilidad, a un precio razonable; y apostar por la popularización del consumo de cerdo ibérico entre amplios segmentos de la población que tienen un menor poder adquisitivo. El aprovechamiento de su «know-how» en ganadería y la constancia en la consecución de sus objetivos han sido fundamentales en esta apuesta. Una prueba más de su clara y firme estrategia a largo plazo. Actualmente, estas fuertes inversiones de años pasados no están produciendo los beneficios previstos. No obstante la compañía no señala explícitamente qué está haciendo o hará en este mercado durante los próximos años.

### 3.3. Estrategia de penetración

Otro interesante aspecto señalado por González es la apuesta de esta compañía por una serie de productos que considera estratégicos (cerdo blanco, cerdo ibérico, pavo y ternera) y donde la compañía tiene una larga y dilatada tradición y experiencia. Señala que en este escenario competitivo «si no dominas las categorías es muy difícil continuar» y pone como ejemplo que varias compañías multinacionales no han logrado el éxito en este mercado a pesar de haberlo intentado con grandes inversiones (Beatrice Foods, Sara Lee, Nestlé, etc.). Además, sigue diciendo: «dado que los márgenes son muy bajos, si no controlas toda la cadena logística y optimizas todos los procesos productivos y todos los subproductos (no solo jamones y pechugas) tienes un gran problema». El director de Marketing de ElPozo señala la enorme fortaleza que supone para la compañía su extraordinaria red comercial con 425 gestores comerciales que ofrecen servicios a 50.000 puntos de venta de la gran distribución y del sector HORECA. Esta estrategia de *push* le permite colocar de forma rentable en el mercado todas las partes de cada uno de los animales que sacrifican en su matadero. Esto supone un «saber hacer» extraordinario en esta empresa.

Recientemente el Grupo Fuertes ha comprado la mayoría del capital de Sediasa, una empresa que se dedica únicamente al loncheado de productos con tres centros de fraccionamiento y donde elabora los loncheados de Campofrío, Noel y ElPozo para atender las necesidades de la distribución. Este conjunto de actuaciones comerciales le han permitido alcanzar en 2010 unos excelentes resultados (ver Cuadro 14).

CUADRO 14  
**PORCENTAJE DE CUOTA POR MARCA Y TASAS DE VARIACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DEL SECTOR (2009-2010)**

	CUOTA POR MARCA		TASAS DE VARIACIÓN (09-10)
	2009	2010	
<b>Campofrío Food Group</b>	12,9	13,1	2,9
<b>Campofrío</b>	7,7	7,9	4,1
<b>Revilla</b>	0,8	0,8	-6,1
<b>Navidul</b>	1,3	1,2	-2,4
<b>Oscar Mayer</b>	3,1	3,2	4,5
<b>ElPozo</b>	7,6	8,1	8,2
<b>Argal</b>	2,5	2,6	4,3
<b>Tarradellas</b>	2,4	2,1	-8,4
<b>MDD</b>	37,5	39,7	8,1

Fuente: Nielsen Panel Detallistas, 2010.

ElPozo Alimentación ha sabido obtener una mayor cuota de mercado a pesar de haber reducido su rentabilidad en el corto plazo. «En el contexto económico en el que nos encontramos, nuestra empresa se encuentra en una situación en la que se da más salida a los productos de menor precio, ya que son los que más demandan los consumidores. Esta situación es el resultado de la crisis en la que se encuentra el país» afirmó Manuel García Juesas, director de Recursos Humanos de ElPozo Alimentación en 2008. Los cambios en las costumbres alimentarias se manifiestan en que las ventas de los loncheados, tacos y tiras han aumentado en un 8%, respecto al 2007 (según un estudio realizado por el sector cárnico en 2008), representando ya un 25% de las ventas. Las piezas grandes, por el contrario, registraron un descenso del 3%.

No obstante, ElPozo intenta diferenciarse de sus competidores gracias a la notoriedad de marca y a la I+D que ha conseguido con el paso de los años. Se basa en gran medida en la búsqueda y atracción de nuevos usuarios y de consumidores de productos sustitutivos. Este propósito se refleja en su eslogan «alimentos que hacen la vida más sana, más cómoda y más fácil». En el año 2009,

ElPozo presupuestó 50 mill. € de inversión anual para la mejora de sus funciones, de los cuales 12,2 mill. € estaban destinados para actividades de marketing (Revista Dirigentes, 2010).

### 3.4. Estrategia de desarrollo de nuevos productos

ElPozo ha sabido innovar en sus líneas de productos (ha sido la primera empresa española que ha lanzado al mercado soluciones de alimentación cárnicas sin sal y 0% grasa saturada), desarrollando nuevas ideas, conceptos y productos.

Así, ha introducido en el mercado la gama de productos «ElPozo All Natural», dirigidos a todos aquellos que huyen de los alimentos provistos de conservantes y colorantes, lo que le permite atraer a un mayor número de consumidores. También ha sido la pionera en la comercialización de carne fresca con marca, poniendo a disposición de los consumidores productos frescos de cerdo blanco y de pavo en libre servicio, en envases con atmósfera protectora que permite mantener sus propiedades alimenticias, su frescura y su sabor durante más tiempo. Además, ElPozo innova desarrollando la gama de carne «Extra Tierna»: una carne tierna y jugosa gracias a un proceso de marinado natural.

Además sigue invirtiendo en I+D+i para poder conocer los cambios en los hábitos de los consumidores y las necesidades de la sociedad y así, poder desarrollar nuevos productos. Un ejemplo es el proyecto que está llevando a cabo junto con el grupo de investigación de Nutrición y Bromatología de la Universidad de Murcia, para el desarrollo de una nueva generación de alimentos capaces de facilitar el control del peso y la prevención de la obesidad.

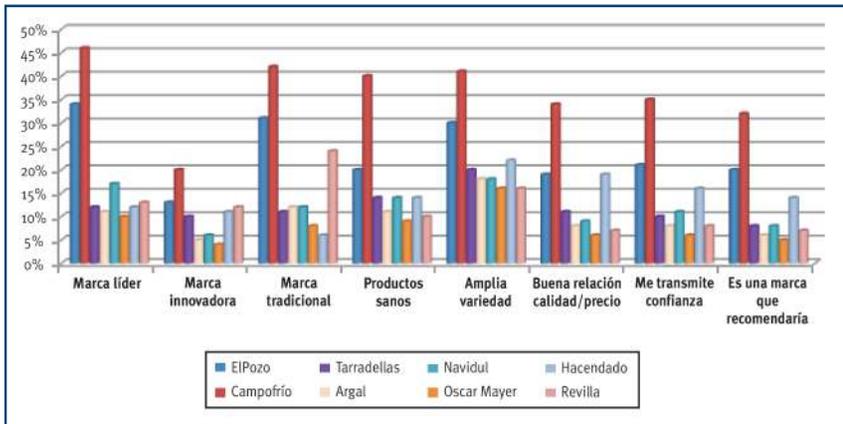
### 3.5. Estrategia de diferenciación basada en el precio

En la actualidad existe una dura rivalidad competitiva y una continua búsqueda de la optimización de los procesos productivos. El ritmo al que se suceden las innovaciones en productos y procesos, hace casi imposible el mantenimiento de una estrategia de diferenciación basada únicamente en los atributos físicos del producto. Por todas estas circunstancias, ElPozo Alimentación opta por posicionar su marca en el mercado a través de una excelente relación calidad/precio. Para ello ha creado una marca amiga que transmite confianza, segu-

ridad, bienestar y tradición. Con estos recursos en la mano ElPozo apuesta claramente por una estrategia de diferenciación basada en el precio, intentando ofrecer productos más baratos que los de su competencia. El logro de esta ventaja competitiva es una consecuencia de la utilización de economías de escala y curvas de experiencia. Además, consigue materias primas más baratas que las que obtendría teniendo que comprar a un proveedor ajeno a la empresa.

En 2007, uno de los importantes problemas que tenía esta marca era que presentaba una lealtad latente, es decir, había una actitud favorable hacia la marca que no se traducían en un compromiso de compra permanente, como podemos ver en la Figura 3. Además, no destacaba en ningún atributo básico de la valoración de marcas por parte de los compradores. En este mismo año Campofrío era quien lideraba en todas las variables y era considerada como marca tradicional y como portadora de una gran variedad de productos dentro de su cartera, entre otros aspectos.

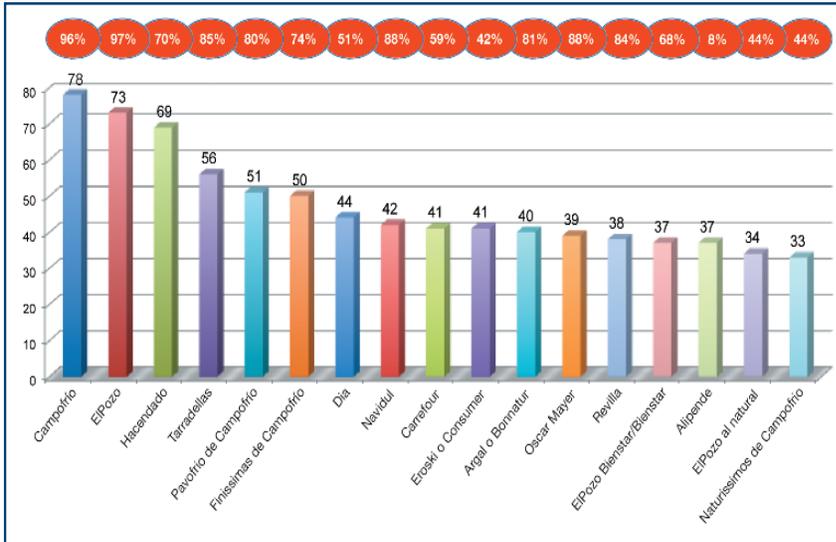
FIGURA 3  
VALORACIÓN DE MARCAS EN EL SECTOR CÁRNICO EN 2007



Fuente: Brand HelthCheck 2007.

Esta situación está cambiando como podemos ver en la Figura 4 donde se refleja la valoración de las principales marcas de este mercado en 2010.

FIGURA 4  
**NOTORIEDAD Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LOS PRINCIPALES  
 COMPETIDORES DEL SECTOR (%)**



Fuente: Brand Health WB Cárnicos, Nielsen 2011.

## Guía de trabajo

1. A partir de la información del caso, comente los objetivos generales que guían la estrategia de marketing de Campofrío y de ElPozo. ¿En qué medida los objetivos empresariales de Campofrío y ElPozo condicionan su estrategia de marketing? ¿Cómo afecta a las estrategias de marketing desarrolladas el hecho de que una cotice en bolsa y sea multinacional, y la otra sea una empresa familiar?
2. ¿Cuál de las dos empresas es a su entender más consistente en la adecuación de objetivos-estrategias-resultados? ¿Qué ventajas e inconvenientes tienen cada una de las dos estrategias de marketing desarrolladas por Campofrío y ElPozo para lograr el éxito en el mercado cárnico español a corto y largo plazo?
3. Señale las ventajas e inconvenientes de la actual estrategia de internacionalización de Campofrío, frente a la desarrollada en el primer quinquenio de este siglo. ¿Por qué ElPozo no ha abordado una estrategia tan agresiva de internacionalización como la de Campofrío?

4. ¿Cuáles son las principales fortalezas de Campofrío y ElPozo para competir en el mercado nacional de derivados cárnicos? ¿Qué posibilidades de crecimiento a través del desarrollo de nuevos productos considera que se le presentan a estos dos operadores en el contexto actual?
5. Identifique en este escenario competitivo a las empresas con estrategias prospectora, analizadora, defensora y reactiva, según Miles y Snow. Justifique su análisis.
6. Identifique las estrategias de los principales competidores del mercado español con la propuesta de Kotler y Singh en la que se distingue entre estrategias de líder, de retador, de seguidor y de especialista. Justifique su respuesta.
7. ¿Cuáles son los principales ataques del retador al líder? ¿Cuáles son las estrategias de defensa del líder frente al retador? ¿Y frente a los otros atacantes? ¿Qué otro tipo de ataques es usted capaz de detectar en el caso?

## Bibliografía

- AAKER, D.A. (1994): *Gestión del valor de la marca*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- (2006): *Strategic Market Management*, Wiley, Nueva York, séptima edición.
- AAKER, D.A. y K.L. KELLER (1990): “Consumer Evaluations of Brand Extensions”, *Journal of Marketing*, 54, pp. 27-41.
- ABELL, D.F. (1980): *Defining The Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall International, Nueva York.
- ABELL, D.F. y J.S. HAMMOND (1979): *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- ABERNATHY, W.J. y J.M. UTTERBACK (1978): “Patterns of Industrial Innovation”, *Technology Review*, núm. 80, junio-julio.
- Actualidad Económica* (1994): “¿Cómo meter la pata en un buen negocio, cómo sacarla de otro malo?”, núm. 1884.
- ADAMS-BIGELOW, M. (2005): “First results from the 2003 comparative performance assessment study (CAPS)”, en *The PDMA handbook of new product development*, de K. Kahn, G. Castellion y A. Griffin, Wiley, New Jersey.
- ADCOCK, D. (2000): *Marketing Strategies for Competitive Advantage*, John Wiley, Chichester.
- AILAWADI, K.L.; P.W. FARRIS y M.E. PARRY (1999): “Market Share and ROI: Observing the Effect of Unobserved Variables”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, pp. 17-33.
- ALBAUM, G.; J. STRANDSKOV, E. DUERR y L. DOWN (1990): *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham.
- ALPERT, F.H. y M.A. KAMINS (1995): “An Empirical Investigation of Consumer Memory, Attitude, and Perceptions Toward Pioneer and Follower Brands”, *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 34-45.
- ANDERSON, E.W.; C. FORNELL y D.R. LEHMANN (1994): “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 53-66.

- ANDERSON, C.H. y J.W. VINCZE (2000): *Strategic Marketing Management*, Houghton Mifflin, Boston.
- ANDERSON, P.F. (1982): "Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, vol. 46, núm. 2, pp. 15-26.
- ANGELMAR, R. (1990): "Product Innovation: A Tool for Competitive Advantage", *European Journal of Operational Research*, vol. 47, núm. 2, pp. 182-189.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- ANSOFF, H.I.; R.P. DECLERCK y R.L. HAYES (1983): *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley and Sons.
- ARENAS, J. y R. GARCÍA (2006): "La aportación relacional al éxito de la alianzas estratégicas internacionales", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 10, núm. 2, pp. 139-161.
- ARMSTRONG, J.S. (1982): "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", *Strategic Management Journal*, julio-septiembre, pp. 197-212.
- ARMSTRONG, J.S. y R.J. BRODIE (1994a): "Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 11, núm. 1, pp. 73-84.
- (1994b): "Portfolio Planning Methods: Faulty Approach or Faulty Research? A Rejoinder to Making Better Decisions by Wensley", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 11, núm. 1, pp. 91-93.
- ASSAEL, H. (1990): *Marketing, Principles & Strategy*, The Dryden Press International, Orlando.
- AVLONITIS, G.J. (1990): "Project Dropstrat: Product Elimination and the Product Life Cycle Concept", *European Journal of Marketing*, vol. 24, núm. 9, pp. 55-67.
- AVLONITIS, G.J.; S.J. HART y N.X. TZOKAS (2000): "An Analysis of Product Deletion Scenarios", *Journal of Product Innovation Management*, núm. 17, pp. 41-56.
- AVLONITIS, G.J. y P. PAPASTATHOPOULOS (2006): *Product and service management*, Sage Ediciones.
- BAALBAKI, I.B. y N.K. MALHOTRA (1993): "Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customisation Debate", *International Marketing Review*, vol. 10, 3, pp. 19-44.
- BAKER, M. y S. HART (1998): *Product Strategy and Management*, Prentice-Hall Europe, Londres.
- BANEGIL, T. y F. MIRANDA (1998): "Desarrollo global de nuevos productos: los equipos virtuales", *Revista Europea de Dirección y Administración de Empresas*, vol. 7, núm. 2, pp. 83-90.
- BARKSDALE, H.C. y C.E. HARRIS (1982): "Portfolio Analysis and the Product Life Cycle", *Long Rang Planning*, vol. 15, núm. 6, pp. 74-83.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, núm. 17, pp. 99-120.
- (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Reading, Massachusetts.

- BARNEY, J.B. y E.J. ZAJAC (1994): "Competitive Organizational Behaviour: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantages", *Strategic Management Journal*, vol. 15, invierno, pp. 5-11.
- BART, C. (1991): "Controlling New Products in Large Diversified Firms: a Presidential Perspective", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 8, núm. 1, pp. 4-17.
- BASS, F.M. (1969): "A New Product Growth Model for Consumer Durables", *Management Science*, vol. 15, núm. 5, pp. 215-227.
- (1980): "The Relationship Between Diffusion Curves, Experience Curves and Demand Elasticities for Consumer Durable Technological Innovations", *Journal of Business*, vol. 53, núm. 3, part. 2, pp. 51-67.
- BASS, F.M.; M. GIVON; M.U. KALWANI; D. Reibstein y G.P. WRIGHT (1984): "An Investigation into the Order of the Brand Choice Process", *Marketing Science*, otoño, pp. 267-287.
- BERKOWITZ, E.N.; R.A. KERIN; Hartley y W. RODELIUS (1992): *Marketing*, R. D. Irwin, Boston.
- BERNASCONI, M. (1983): "Stratégie: una Analyse Comparée des Travaux du B.C.G. du PIMS et de Porter", *Revue Française de Gestion*, núm. 42, septiembre-octubre, pp. 13-17.
- BHARADWAJ, S.; T. CLARK y S. KULVIWAT (2005): "Marketing, Market Growth, and Endogenous Growth Theory: An Inquiry into the causes of market growth", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 33, núm. 3, pp. 347-359.
- BLOEMER, J.M. y H. KASPER (1995): "The Complex Relationship Between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty", *Journal of Economic Psychology*, núm. 16, pp. 311-329.
- BOSTON CONSULTING GROUP (1970): "Perspectives: The Product Portfolio", *Perspectives*, núm. 66, B.C.G., Boston.
- BOURGOIS, L.J. (1980): "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", *Academy of Marketing Review*, vol. 5, 1, pp. 25-39.
- BOUSCH, D.M. y B. LOKEN (1991): "A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluations", *Journal of Marketing Research*, vol. 28, febrero, pp. 16-28.
- BOWMAN, D. y H. GATIGNON (1996): "Order of Entry as a Moderator of the Effect of the Marketing Mix on Market Share", *Marketing Science*, vol. 15, 3, pp. 222-242.
- BOYD, H.W. y O.C. WALKER (1990): *Marketing Management: A Strategic Approach*, Homewood, Richard D. Irwin.
- BRADLEY, F. y H. CALDERÓN (2006): *Marketing Internacional*, Pearson Prentice-Hall, Madrid.
- BRADLEY, R. y S. MYERS (1993): *Fundamentos de financiación empresarial*, McGraw-Hill International, Madrid, 4.<sup>a</sup> ed.
- BRADLEY, F. y S. O'REAGÁIN (1998): "Concentración y diversificación entre PYMES con éxito en los mercados internacionales", *Información Comercial Española*, núm. 774, noviembre, pp. 53-63.
- BRADY, M.K. y J.J. CRONIN (2001): "Effects On Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors", *Journal of Services Research*, 3, febrero, pp. 241-251.

- BRONIACZYK, S.M. y J.W. ALBA (1994): "The Importance of the Brand in Brand Extension", *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 214-228.
- BUENO, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid.
- BUZZELL, R.D. (1966): "Competitive Behavior and Product Life Cycles, New Ideas for Successful Marketing", *American Marketing Association*, Chicago, pp. 46-68.
- (1983): "Is Vertical Integration Profitable?", *Harvard Business Review*, vol. 61, pp. 92-102.
- (1984): "Product Quality, PIMS LETTER", Strategic Planning Institute en R.A. KERIN y R.A. PETERSON (eds.): *Perspectives on Strategic Marketing Management*, Allyn y Bacon, núm. 4, pp. 278-284.
- BUZZELL, R.D. y B.T. GALE (1987): *The PIMS Principles*, Free Press, New York.
- BUZZELL, R.D.; B.T. GALE y R.G. SULTAN (1975): "Market Share: A Key to Profitability", *Harvard Business Review*, vol. 53, enero-febrero, pp. 97-106.
- BUZZELL, R.D. y F.D. WIERSEMA (1981): "Successful Share Building Strategies", *Harvard Business Review*, vol. 59, enero-febrero, pp. 135-144.
- CABANELAS, J. (1997): *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- CALANTONE, R. y R.G. COOPER (1981): "New Product Scenarios: Prospects for Success", *Journal of Marketing*, vol. 45, núm. 2, pp. 40-60.
- CAMPO, S. y YAGÜE, M.J. (2006): "Sanitas. Estrategias de crecimiento", en J.L. MUNUERA y A.I. RODRÍGUEZ: *Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica*, ESIC Editorial, Madrid, pp. 105-116.
- CANO, C.R.; F.A. CARRILLAT y F. JARAMILLO (2004): "A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents", *International Journal of Research in Marketing*, 21, junio, pp. 179-200.
- CARBONELL, P. y J.L. MUNUERA (1998): "Dimensiones y determinantes del éxito de los nuevos productos: un análisis para las empresas murcianas", *Revista Europea de Dirección y Administración de Empresas*, núm. 4, diciembre, pp. 47-64.
- CARBONELL, P. y A.I. RODRÍGUEZ (2010): "Vínculos estructurales entre la orientación al mercado, la velocidad de innovación y el resultado de los nuevos productos", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 14(1), 115-143.
- CARBONELL, P.; J.L. MUNUERA y A.I. RODRÍGUEZ (2004a): "Criteria Employed for Go/No-Go Decisions When Developing Successful Highly Innovative Products", *Industrial Marketing Management*, núm. 33 (4), pp. 307-316.
- CARBONELL, P.; A.I. RODRÍGUEZ y J.L. MUNUERA (2004b): "Technology Newness And Impact Of Go/No-Go Criteria On New Product Success", *Marketing Letters*, 15: 2-3, pp. 81-97.
- (2005): "Influencia de los objetivos y de las características del proceso en el tiempo de desarrollo de los nuevos productos", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 3, pp. 193-207.

- CARBONELL, P. y A.I. RODRÍGUEZ (2006a): “The Impact Of Market Characteristics And Innovation Speed On Perceptions Of Positional Advantage And New Product Performance”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23, núm. 1, pp. 1-12.
- (2006b): “Designing Teams For Speedy Product Development: The Moderating Effect Of Technological Complexity”, *Journal of Business Research*, 59, 2, pp. 225-232.
- (2006c): “Como acelerar el proceso de desarrollo en diferentes contextos de complejidad tecnológica”, *Universia Business Review*, núm. 11, tercer trimestre, pp. 92-103.
- CARPENTER, G. y K. NAKAMOTO (1989): “Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage”, *Journal of Marketing Research*, vol. 26, núm. 3, pp. 285-298.
- CARPENTER, G.; R. GLAZER y K. NAKAMOTO (1994): “Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence or Irrelevant Attributes”, *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 339-350.
- CASTAÑEDA, J.A. y J. SÁNCHEZ (2006): “Grupo Lo Mónaco. Eliminación de productos”, en J.L. MUNUERA y A.I. RODRÍGUEZ: “*Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica*”. ESIC Editorial, Madrid, pp. 215-229.
- CATEORA, P.R. y J.L. GRAHAM (2001): *Marketing Internacional*. Irwin-McGraw-Hill, México.
- CAVUSGIL, S.T. (1996): *Pricing for Global Markets*, The Columbia Journal of World Business, invierno, pp. 66-78.
- CAVUSGIL, S.T. y S. ZOU (1994): “Marketing Strategy-Performance Relationship. An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Marketing*, vol. 58, 1, pp. 1-21.
- CELL, K.S. y G.L. FRAZIER (1996): “Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel relationships”, *Journal of Marketing Research*, vol. 33, pp. 200-210.
- CERVIÑO, J. (1998): “Política y estrategia internacional de marca: teoría, modelos y tendencias actuales”, *Información Comercial Española*, núm. 774, pp. 101-119.
- (2002): *Marcas internacionales. Como crearlas y gestionarlas*, Ed. Pirámide, Madrid.
- (2006): *Marketing internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*, Ed. Pirámide, Madrid.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts.
- CHRISTOPHER, M.; A. PAYNE y D. BALLANTYNE (1994): *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- CITRIN, A.V.; R.P. LEE y J. MCCULLOUGH (2007): “Information Use And New Product Outcomes: The Contingent Role Of Strategy Type”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 24, 3, pp. 259-273.
- CLAUSEWITZ, K. (1976): *On War*, editado por Michael Howard y Peter Paret, Princeton University Press.
- COATE, M.B. (1983): “Pitfalls in Portfolio Planning”, *Long Rang Planning*, vol. 16, núm. 3, pp. 47-56.

- COLOMBO, R.A. y MORRISON, D.G. (1989): "A Brand Switching Model With Implications For Marketing Strategies". *Marketing Science*, 8, winter, 89-99.
- COOPER, R.G. (1990): "Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products", *Business Horizons*, mayo-junio, pp. 44-54.
- (1994): "Perspective: Third-Generation New Product Processes", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, núm. 1, pp. 3-14.
- (1999): "From Experience. The Invisible Success Factor in Product Innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 16, pp. 115-133.
- COOPER, R. G. y E.J. KLEINSCHMIDT (1988): "Resource Allocation in the New. Product Process", *Industrial Marketing Management*, 17, pp. 249-262.
- COOPER, R.G. y E. KLEINSCHMIDT (1990): "New Product Success Factors: A Comparison of Kills versus Success and Failures", *R&D Management*, vol. 20, núm. 1, pp. 169-184.
- (1991): "New Product Processes at Leading Industrial Firm", *Industrial Marketing Management*, vol. 20, pp. 137-147.
- (1995): "Benchmarking the Firm Critical Success Factor in New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 12, núm. 5, pp. 374-391.
- COX, W. Jr. (1967): "Product Life Cycles as Marketing Models", *Journal of Business*, núm. 40, octubre, pp. 375-384.
- CRAIG, A. y S. HART (1991): "Dimensions of New Product Success: a Literature Review", *Proceedings of the 23rd Annual Conference of the Marketing Education Group*, julio, Cardiff, pp. 173-195.
- (1992): "Where to Now in New Product Development Research", *European Journal of Marketing*, vol. 26, núm. 11, pp. 1-47.
- CRAVENS, D.W. (1982): *Strategic Marketing*, R.D. Irwin, Homewood.
- (2000): "Strategic Marketing", *Irwin McGraw-Hill*, Chicago, 6.<sup>a</sup> ed.
- CRAVENS, D.W. y N.F. PIERCY (2007): *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill, 8.<sup>a</sup> ed. Madrid.
- CRAWFORD, M. (1994): *New Products Management*, R.D. Irwin, 4.<sup>a</sup> ed.
- CRAWFORD, M. y DI BENEDETTO, A. (2006): *New Product Management*, McGraw-Hill, octavaedición.
- CRUZ, I. (1990): *Fundamentos de marketing*, Ariel Economía, Barcelona.
- CRUZ, I. (coord.) (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo, concentración y competencia*, Pirámide, Madrid.
- CRUZ, I. y J. CERVIÑO (1996): "Las alianzas de marcas como fenómeno de marketing estratégico: un modelo conceptual de evaluación y análisis", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 2.<sup>a</sup> ep., vol. 6, 2, pp. 317-343.
- CUESTAS, P. y J.L. MUNUERA (2003): "La investigación sobre estrategias de precios: estado actual desde una perspectiva de marketing", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 14, enero-abril, pp. 69-97.
- CUESTAS, P. y J.L. MUNUERA (2004): "Determinantes externos de la disposición a fijar un nivel de precios en la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresas*, vol. 13, núm. 3, pp. 169-182.

- CZIEPEL, J.A. (1992): *Competitive Marketing Strategy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- CZINKOTA, M. y RONKAINEN, I. (2002): *Marketing internacional*, Prentice-Hall, México.
- DAMANPOUR, F. (1991): "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, vol. 34, 3, pp. 555-590.
- DAVIDSON, J.; CLAMEN, A. y KAROL, R. (1999): "Learning From The Best New Product Developers", *Research-Technology Management*, julio-agosto, pp. 12-18.
- DÁVILA, T.; M.J. EPSTEIN y R. SHELTON (2006): *La innovación que sí funciona. Cómo gestionarla, medirla y obtener beneficio real de ella*, Ed. Deusto, Barcelona.
- DAY, G.S. (1977): "Diagnosing the Product Portfolio", *Journal of Marketing*, vol. 41, núm. 2, pp. 29-38.
- (1981b): "Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach", *Strategic Management Journal*, vol. 2, julio-septiembre, pp. 281-301.
- (1984a): *Strategic Market Planning: the Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing, St. Paul.
- (1984b): "Gaining Insights Through Strategy Analysis", *Journal of Business Strategy*, vol. 4, núm. 3, pp. 55-58.
- (1984c): *Strategic Market Planning*, West Publishing, New York.
- (1986): *Analysis for Strategic Market Decisions*, West Publishing, Minnesota.
- (1990): *Market Driven Strategy*, Free Press, New York.
- (1992): "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, núm. 4, pp. 323-329.
- DAY, G.S. y P. NEDUNGADI (1994): "Managerial Representations of Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 2, pp. 31-44.
- DAY, G.S. y A.D. SHOCKER (1976): *Identifying Competitive Product-Market Boundaries*, Marketing Science Institute, Boston.
- DAY, G.S.; A.D. SHOCKER y R. SRIVASTAVA (1979): "Customer-Oriented Approaches to Identifying Product Markets", *Journal of Marketing*, vol. 43, núm. 4, pp. 8-19.
- DAY, G.S. y R. WENSLEY (1983): "Marketing Theory with a Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, vol. 47, núm. 4, pp. 79-89.
- (1988): "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosis Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, núm. 2, pp. 1-20.
- DESHPANDE, R. y F. WEBSTER (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, vol. 53, núm. 1, pp. 3-15.
- DESHPANDE, R.; F.E. FARLEY y F.E. WEBSTER (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation And Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57, enero, pp. 22-27.
- DHALLA, N.K. y S. YUSPEH (1976): "Forget the Product Life Cycle Concept", *Harvard Business Review*, núm. 54, enero-febrero, pp. 158-162.
- DICK, A. y K. BASU (1994): "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, 2, pp. 99-113.

- DICKSON, P.R. y J.L. GINTER (1987): "Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, vol. 51, núm. 2, pp. 1-10.
- DISHMAN, P. y CALOF, J. (2008): "Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent To Marketing Strategy", *European Journal of Marketing*, 42 (7/8), 766-85.
- DOYLE, P. y J. SAUNDERS (1985): "Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets", *Journal of Marketing*, vol. 49, núm. 2, pp. 24-32.
- (1994): *Marketing Management & Strategy*, Prentice Hall International, Londres.
- DURÁN, J.J. (1999): *Multinacionales españolas en Iberoamérica. Valor estratégico*. Pirámide, Madrid.
- DURÁN, J.J. y F. ÚBEDA (2003): "La marca como factor determinante de la multinacionalización de la empresa exportadora española", *Revista Española de Investigación ESIC*, vol. 7, núm. 2, pp. 25-55.
- ECKLES, R.W. (1971): "Product Line Deletion and Simplification", *Business Horizons*, vol. 14, pp. 71-74.
- EVANS, J.D. y C.L. GREEN (2000): "Marketing Strategy, Constituent Influence and Resource Allocation: An Application of the Miles and Snow Typology to Closely Held Firms in Bankruptcy", *Journal of Business Research*, vol. 50, 2, pp. 225-250.
- FERNÁNDEZ, A. (2000): "Las marcas de primer precio: ¿Segundas marcas de distribuidor?", *Distribución y Consumo*, núm. 53, pp. 75-87.
- FERNÁNDEZ, A. y M. GÓMEZ (1999): "Estrategias de las marcas de distribuidor", *Distribución y Consumo*, núm. 45, pp. 30-49.
- FERNÁNDEZ, E.; J. MONTES y C. VÁZQUEZ (1998): "Organización del proceso de desarrollo de nuevos productos", *Información Comercial Española ICE*, noviembre, núm. 774, pp. 83-100.
- FERNÁNDEZ, R. y P. REINARES (1998): "Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las marcas de distribuidor", *Distribución y Consumo*, núm. 38, pp. 92-101.
- FRAZIER, G. y R. HOWELL (1982): "Intra-Industry Marketing Strategy Effects on the Analysis of Performance", *Journal of Business Research*, vol. 10, pp. 431-443.
- FRIEDMAN, T. (2006): *La tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*, Editorial mr, Barcelona.
- GALBRAITH, J. y D. SCHENDEL (1983): "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 153-173.
- GALE, B.T. (1974): "Selected Findings from the PIMS Project: Market Strategy Impacts on Profitability". 1974 Combined Proceedings, R. C. CURHAM (ed.), Chicago: *American Marketing Association*, pp. 471-475.
- (1994): *Managing Customer Value*, Free Press, Nueva York.
- GALE, B.T. y B. BRANCH (1981): "Cash Flow Analysis: More Important than Ever", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 131-136.
- GARCÍA, R. (2000): *Marketing internacional*, ESIC Editorial, Madrid.
- GATIGNON, H. y T.S. ROBERTSON (1985): "A Propositional Inventory for New Diffusion Research", *Journal of Consumer Research*, vol. 11, núm. 4, pp. 849-867.

- GILBERT, J.T. y P.H. BIRNBAUM-MORE (1996): "Innovation timing advantages: From economic theory to strategic application", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 12, pp. 245-266.
- GILLIGAN, C. y WILSON, R.M. (2009): *Strategic Marketing Planning*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford.
- GOLDER, P.N. y G.J. TELLIS (1992): "Do Pioneers Really Have Long-Term Advantages? A Historical Analysis", *Marketing Science Institute*, Cambridge Massachusetts, pp. 92-124.
- (1993): "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?", *Journal of Marketing Research*, vol. 57, núm. 2, pp. 158-170.
- GONZÁLEZ, C.; A. DÍAZ y J.A. TRESPALACIOS (2004): "Diferencia de riesgo percibido entre marcas del distribuidor y marcas del fabricante; efecto de la naturaleza de búsqueda o experiencia del producto", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 8, núm. 1, pp. 75-95.
- GRANT, R.M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishers, Cambridge, 2.<sup>a</sup> ed.
- GREEN, D.H.; D.W. BARCLAY y A.B. RYANS (1995): "Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 4, pp. 1-16.
- GREENLEY, G.E. (1984): "An Understanding of Marketing Strategy", *European Journal of Marketing*, vol. 18, núm. 6/7, pp. 90-103.
- (1995): "Forms of Market Orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, vol. 32, núm. 1, pp. 47-66.
- GRIFFIN, A. (1993): "Measuring Product Development Time to Market to Improve the Development Process", *Marketing Science Institute*, Cambridge, pp. 93-118.
- (1997): "The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time", *Journal of Marketing Research*, XXXIV, febrero, pp. 24-35.
- GRIFFIN, A. y J.R. HAUSER (1996): "Integrating R&D And Marketing: A Review And Analysis Of The Literature", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, núm. 3, pp. 191-215.
- GRIFFIN, A. y A. PAGE (1995): "The PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures of Product Development Success and Failure", *Product Development Management Association*, report 19.
- GRIMA, J.D. y M.J. TENA (1984): *Análisis y formulación de la estrategia empresarial*, Hispano-Europea, Barcelona.
- GRONROOS, Ch. (1989): "Defining Marketing: a Market Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, vol. 23, núm. 1, pp. 52-60.
- GUPTA, S. y D. R. LEHMANN (2005): *Managing Customers as Investments: The Strategy Value of Customers in the Long Run*, Pearson Educations, N.J.
- GUPTA, A.; S. RAJ y D. WILEMON (1986): "A Model for Studying R&D/Marketing Interface in the Product Innovation Process", *Journal of Marketing*, vol. 50, núm. 2, pp. 7-17.
- HAMBRICK, D.C.; I.C. MACMILLAN y D.L. DAY (1982): "Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix-A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Business", *Academy of Management Journal*, vol. 25, núm. 3, pp. 510-531.

- HAMEL, G. y C.K. PRAHALAD (1991): "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 81-92.
- (1994): *Competing for the Future*, Harvard University Press, Boston.
- HAMERMESCH, R.G.; M.J. ANDERSON y J.E. HARRIS (1978): "Strategies for Low Market Share Business", *Harvard Business Review*, vol. 56, pp. 95-102.
- HAN, J.K.; N. KIM y R.K. SRIVASTAVA (1998): "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?," *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 30-45.
- HARRELL, G. y R. KIEFER (1981): "Multinational Strategic Market Portfolios", *M.S.U. Business Topics*, vol. 19, núm. 1, pp. 5-15.
- HARRIGAN, K.R. (1980): *Strategies for Declining Businesses*, Lexington Books, Massachusetts.
- (1984): "Formulating Vertical Integration Strategies", *Academy of Management Review*, 9 octubre, pp. 638-652.
- (1985): "Vertical Integration and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 28, 2, pp. 397-425.
- HARRIGAN, K.R. y M.E. PORTER (1983): "End-Game Strategies for Declining Industries", *Harvard Business Review*, núm. 4, julio-agosto, pp. 111-120.
- HART, S. (1987): *An Exploratory Investigation of the Product Elimination Decision in British Manufacturing Industry*, Unpublished PhD Thesis, University of Strathclyde.
- (1996): *New Product Development*, Dryden Press, Londres.
- HART, S. y C. BANBURY (1994): "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", *Strategic Management Journal*, vol. 15, núm. 4, pp. 251-269.
- HAX, A.C. y N.S. MAJLUF (1982): "Competitive Cost Dynamics: The Experience Curve", *Interfaces*, vol. 12, octubre, pp. 50-60.
- (1984): *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice-Hall, Nueva Jersey.
- HAYES, R. y W.J. ABERNATHY (1980): "Managing our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, vol. 58, núm. 4, julio-agosto, pp. 67-77.
- HAYES, R.; S. WHEELWRIGHT y K. CLARK (1998): *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*, Free Press, Nueva York.
- HENARD, D.H. y D.M. SZYMANSKI (2001): "Why Some New Products Are More Successful Than Others?", *Journal of Marketing Research*, 38, pp. 362-375.
- HENDERSON, B.D. (1973): "The Growth Share Matrix or the Product Portfolio", *Perspectives*, Boston Consulting Group, Boston, 135.
- (1983): "The Anatomy of Competition", *Journal of Marketing*, vol. 47, núm. 2, pp. 7-11.
- HENDERSON, B.D. y A.J. ZAKON (1983): "The Growth-Share Matrix in Corporate Growth Strategy", en K.J. ALBERT (ed.): *The Strategic Management Handbok*, McGraw-Hill.
- HERBERT, T.T. y H. DERESKY (1987): "Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content", *Strategic Management Journal*, vol. 8.

- HERBIG, P.A. y C. MCCARTHY (1993): "The Innovation Matrix", *Journal of Global Marketing*, vol. 6, núm. 4, pp. 69-87.
- HILL, C.W. y G.R. JONES (1996): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Mac Graw-Hill.
- HIPPEL, E. (1986): "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, vol. 32, núm. 7, pp. 791-805.
- (1988): *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, Nueva York.
- HISRICH, R. y M. PETERS (1991): *Marketing Decision for New a Mature Product*, McMillan Publishing Company.
- HOCH, S.J. (1996): "How Should National Brands Think about Private Labels?", *Sloan Management Review*, invierno, pp. 89-102.
- HOFER, C.W. (1977): *Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies*, Boston: Intercollegiate Case Clearing House, núm. 9, pp. 378-754.
- HOFER, C.W. y D. SCHENDEL (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota.
- (1982): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, Minnesota, 8.<sup>a</sup> ed.
- HOLACK, S.L. y Y.E. TANG (1990): "Advertising's Effects on the Product Evolutionary Cycle", *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 3, pp. 16-29.
- HOMBURG, C y C. PFLESSER (2000): "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcome", *Journal of Marketing Research*, 37, noviembre, pp. 449-462.
- HOOLEY, G. (1995): "The Life-Cycle Concept Revisited: Aid or Albatross?", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, 1, pp. 23-40.
- HOOLEY, G. y J. SAUNDERS (1993): *Competitive Positioning. The Key to Market Success*, Prentice Hall International, Englewoods Cliffs, Nueva Jersey,
- HOOLEY, G.; N.F. PIERCY y NICOLAUD (2008): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, London.
- HOOLEY, G.; J.L. LYNCH y J. SHEPHERD (1990): "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice", *European Journal of Marketing*, vol. 24, núm. 9, pp. 7-23.
- HORVATH&PARTNERS (2007): "Dominar el cuadro de mando integral", *Colección Management, Deusto*, Barcelona.
- HOYER, W.D. y S.P. BROWN (1990): "Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase", *Journal of Consumer Research*, vol. 17, pp. 141-148.
- HULT, T.G. y D.J. KETCHEN (2001): "Does Market Orientation Matter? A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, 22, pp. 899-906.
- HUNT, S.D. y R.M. MORGAN (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 2, pp. 1-15.
- (1997): "Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?", *Journal of Marketing*, vol. 61, octubre, pp. 74-82.
- HUSSEY, D.E. (1978): "Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix", *Long Rang Planning*, vol. 11, agosto, pp. 2-8.

- HUSTAD, T.P. (1996): "Reviewing current practices in innovation management and summary of selected best practices", en *The PDMA Handbook of new product development*, M. Rosenau, John Wiley & Sons, New York, pp. 489-511.
- IANSITI, M. (1995): "Shooting the Rapids: Managing Product Development in Turbulent Environment", *California Management Review*, vol. 38, núm. 1, pp. 37-58.
- IM, S. y J.P. WORKMAN (2004): "Market Orientation, Creativity And New Product Performance In High-Technology Firms", *Journal of Marketing*, 68, abril, pp. 114-132.
- IMAI, K.; N. IKUJIRO y N. TAKEUCHI (1985): "Managing the New Product Development Process. How Japanese Companies Learn and Unlearn", en *The Uneasy Alliance: Managing the Productivity Technology Dilemma*, Hayes, Clark Lorenz (ed.), Harvard Business School Press, pp. 337-375.
- JACKSON, D.W.; L.L. OSTROM y K.R. EVANS (1985): "Segmental and Performance Measures in Marketing", *Cost Management*, julio-agosto, vol. 59, núm. 4, pp. 16-20.
- JACOBSON, R. y D. AAKER (1988): "Distinguishing Among Competing Theories of the Market Share Effect", *Journal of Marketing*, vol. 52, núm. 4, pp. 68-80.
- (1990): "Unobservable Effects and Business Performance", *Marketing Science*, vol. 36, núm. 4, pp. 74-85.
- JAIN, S.C. (1986): "The Evolution of Strategic Marketing", *Journal of Business Research*, vol. 11, núm. 4, pp. 409-425.
- JAMES, W.L y K.J. HATTEN (1995): "Research Notes and Communications: Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking", *Strategic Management Journal*, vol. 16, 2, pp. 161-168.
- JAWORSKI, B.J. (1988): "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences", *Journal of Marketing*, núm. 52, julio, pp. 23-39.
- JAWORSKI, B.J. y A.K. KOHLI (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 3, pp. 53-70.
- JAWORSKI, B.J. y A.K. KOHLI (1996): "Market orientation: Review, refinement and road-map", *Journal of Market-Focused Management*, 1 (2), pp. 119-135.
- JAWORSKI, B.J.; V. STATHAKOPOULOS y H.S. KRISHNAN (1993): "Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence", *Journal of Marketing*, vol. 57, enero, pp. 57-69.
- JOHNE, A.F. y P.A. SNELSON (1988a): "Marketing's Role in Successful Product Development", *Journal of Marketing Management*, vol. 3, núm. 3, pp. 256-268.
- (1988b): "Success Factors in Product Innovation: a Selective Review of the Literature", *Journal of Marketing Innovation Management*, vol. 5, pp. 114-128.
- JOHNSON, J.L.; R. LEE; A. SAINI y B. GROHMANN (2003): "Market-Focused Strategic Flexibility", *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, invierno, pp. 74-89.
- JOHNSON, G. y K. SCHOLLES (2001): *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International, Cambridge, 2.<sup>a</sup> ed.
- KAHANE, Y. (1977): "Determination of the Product-Mix and the Business Policy of an Insurance Company", *Management Science*, vol. 23, núm. 10, junio, pp. 1061-1069.

- KAHN, K.; G. CASTELLION y A. GRIFFIN (2005): *The PDMA handbook of new product development*, Wiley, New Jersey.
- KAHN, A.M. y MANOPICHETWATTANA (1989): "Innovative and Noninnovative Small Firms: Types and Characteristics", *Management Science*, vol. 35, pp. 597-606.
- KAPFERER, J.N. (1992): *La marca, capital de la empresa*, Ed. Deusto, Bilbao.
- KARDES, F.R.; G. KALYANARAM; M. CHANDRASHEKARAN y R.J. DORNOFF (1993): "Brand retrieval, consideration set composition, consumer choice, and the pioneering advantage", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, junio, pp. 62-75.
- KAY, J. (1993): "La estructura de la estrategia", *Harvard Deusto Business Review*, vol. 57, núm. 5, pp. 33-44.
- KEEGAN, W.J. (1997): *Marketing global*, Prentice-Hall, Madrid.
- KELLER, A.L. (1993): "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22.
- KELLER, K.L. (1998): *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey.
- KELLER, L. (1999): "Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies", *California Management Review*, vol. 41, 3, pp. 102-124.
- KERIN, R.A. (1992): "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue Revisited", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, núm. 4, pp. 331-334.
- KERIN, R.A.; G. KALYANARAM y D.J. HOWARD (1996): "Product hierarchy and brand strategy influences on the order of entry effect for consumer packaged goods", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, pp. 21-34.
- KEVIN, R.A.; V. MAHAJAN y P.R. VARADARAJAN (1990): *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, Edit. Boston: Allyn and Bacon.
- KERIN, R.A.; P.R. VARADARAJAN y P. ROBERT (1992): "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework and Research Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 56, núm. 4.
- KILLING, J.P. (1982): "How to Make a Global Joint Venture Work", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 120-127.
- KIRCA, A.H.; S. JAYACHANDARN y W.O. BEARDEN (2007): "Market Orientation: A Meta-Analytic Review And Assessment Of Its Antecedents And Impact On Performance", *Journal of Marketing*, abril, pp. 24-41.
- KLEINSCHMINDT, E. y R.G. COOPER (1995): "The Relative Importance of New Product Success Determinants - Perception versus Reality", *R & D Management*, vol. 25, núm. 3, pp. 281-298.
- KLIMOSKI, R. y MOHAMMED, S. (1994): "Team mental model: construct or metaphor?", *Journal of Management*, 20 (2), pp. 403-437.
- KOLHI, A.K. y B.J. JAWORSKI (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 2, pp. 1-18.
- KOLHI, A.K.; B.J. JAWORSKI y A. KUMAR (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, núm. 4, pp. 467-477.

- KOTEN, J. (1984): "Car Makers Use Image Map as a Tool to Position Products", *Wall Street Journal*, 22 de marzo.
- KOTLER, P. (1965): "Phasing Out Weak Products", *Harvard Business Review*, vol. 44, marzo-abril, pp. 107-118.
- (1978): "Harvesting Strategies for Weak Products", *Business Horizons*, vol. 56, agosto, pp. 15-22.
- (1996): *Dirección de marketing*, Prentice-Hall, Madrid, 9.<sup>a</sup> ed.
- KOTLER, P.; D. CÁMARA, I. GRANDE e I. CRUZ (2000): *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, Madrid, edición del milenio.
- KOTLER, P.; L. FAHAY y S. JATUSRIPITAK (1985): *The New Competition*, Prentice-Hall, New Jersey.
- KOTLER, P. y R. SINGH (1981): "Marketing Warfare in the 1980", *Journal of Business Strategy*, invierno, pp. 30-41.
- LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*, McGraw-Hill, Madrid, 3.<sup>a</sup> ed.
- (2000): *Market-Driven Management*, McMillan Press, London.
- LAMBIN, J.J.; CHUMPITAZ, R. y I. SCHULING (2007): *Market Driven Management*, Palgrave McMillan, New York.
- LAMBKIN, M. (1988): "Order of Entry and Performances in New Markets", *Strategic Management Journal*, verano, pp. 127-140.
- LAMBKIN, M. y G.S. DAY (1989): "Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle", *Journal of Marketing*, vol. 53, núm. 3, pp. 4-20.
- LARRECHE, J.C. y V. SRINIVASAN (1982): "STRATPORT: A Model for the Evaluation and Formulation of Business Portfolio Strategies", *Management Science*, vol. 28, núm. 9, pp. 979-1001.
- LEE, Y. y G.C. O'CONNOR (2003): "New product launch strategy for network effects products", *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol. 31, núm. 3, pp. 241-255.
- LEHMANN, D.R. y R. WINNER (1994): *Product Management*, Irwin, New York.
- LEVITT, T. (1965): "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, vol. 43, noviembre-diciembre, pp. 81-94.
- (1980): "El éxito comercial mediante la diferenciación", *Harvard-Deusto Business Review*, 3.<sup>er</sup> trimestre, pp. 14-25.
- (1983): "The Globalization of Markets", *Harvard Business Reviews*, mayo-junio, pp. 92-102.
- LIEBERMAN, M.B. y D.B. MONTGOMERY (1988): "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, vol. 9 (Summer Special Issue), pp. 41-58.
- (1998): "First-mover (Dis)Advantage: Retrospective and Link with the Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1111-1125.
- LITTLE, A. (1991): *The A.D. Little Survey on the Product Innovation Process*. Cambridge. A.D. Little.
- LOKEN, B. y D. ROEDDER (1993): "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 71-84.

- LYNCH, J.E. (1994): "Only Connect: The Role of Marketing and Strategic Management in the Modern Organization", *Journal of Marketing Management*, núm. 10, pp. 527-542.
- MADHAVAN, R. y R. GROVE (1998): "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 1-12.
- MAHAJAN, V.; E. MULLER y S. SHARMA (1984): "An Empirical Comparison of Awareness Forecasting Models of New Product Introduction", *Marketing Science*, vol. 3, núm. 3, pp. 179-197.
- MAHAJAN, V.; Y. WIND y J.W. BRADFORD (1982): "Stochastic Dominance Rules for Product Portfolio Analysis, Marketing Planning Models, Special Issue of TIMS Studies in the Management Sciences", Andy Zoltners (ed.), *North-Holland Publishing Company*, Nueva York, vol. 18, pp. 161-183.
- MAHAJAN, V.; S. SHARMA y R.D. BUZZELL (1993): "Assessing the Impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbent Sales", *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 3, pp. 39-52.
- MAHONEY, J.T. y J.R. PANDIAN (1992): "The Resource Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MAIDIQUE, M.A. y B.J. ZIRGER (1984): "A Study of Success and Failure in Product Innovation: the Case of the USA Electronics Industry", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 31, núm. 4, pp. 192-203.
- MARKIDES, C.C. (1997): "The Diversity or Not to Diversify", en *Harvard Business Review on Strategies for Growth*, Harvard Business School Press (1998).
- MARKHAM, S.K. y AIMAN-SMITH (2001): "Product Champions: Truths, Myths and Management", *Research-Technology Management*, mayo- junio, 2001, pp. 44-50.
- MARKOWITZ, H. (1952): "Portfolio Selection", *Journal of Finance*, marzo, pp. 77-91.
- MARTEN, I. (1987): "Planificación estratégica en empresas diversificadas", *Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid*.
- (1988): "Análisis de la cartera internacional de centros de estrategia", *Harvard Deusto Business Review*, 1<sup>er</sup> trimestre, pp. 133-144.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*, Ariel Economía, Barcelona.
- MATSUNO, K. y J.R. MENTZER (2000): "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 64, octubre, pp. 1-16.
- MCDANIEL, S. y J. KOLARI (1987): "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategy Typology", *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 19-30.
- MCDONALD, M. (1992): *Marketing Plans*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- (1995): *Marketing Strategies: New Approaches, New Techniques*, Pergamon, Oxford.
- MCGEE, J. y H. THOMAS (1986): "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, núm. 7, pp. 141-160.
- MCGUINNESS, N. (1990): "New Product Idea Activities In Large Technology Based Firms", *Journal of Product Innovation Management*, 7 (2), pp. 173-185.

- MCKEE, D.O.; P.R. VARADARAJAN y W.M. PRIDE (1989): "Strategic Adaptability and Firm Performance: a Market-Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 53, núm. 3, pp. 21-35.
- MCKEE, D.; P. VARADARAJAN y W. PRIDE (1989): "Strategy Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 53, núm. 3, pp. 21-35.
- MCKENNA, R. (1991): "Marketing is Everything", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 1-10.
- MCNAMEE, P.B. (1984): "Competitive Analysis Using Matrix Displays", *Long Range Planning*, vol. 17, núm. 3, pp. 98-114.
- (1998): *Strategic Market Planning: A Blueprint for Success*, Wiley Series in Practical Strategy, Wiley.
- MENON, A.; B.J. JAWORSKI y A.K. KOHLI (1997): "Product Quality: Impact of Inter-departmental Interactions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, pp. 187-200.
- MENON, A.; S.G. BHARADWAJ; P. ADIDAM y S.W. EDISON (1999): "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making", *Journal of Marketing* 63, abril, pp. 18-40.
- MILES, R. y C. SNOW (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, Nueva York.
- MINGUELA, B.; A. RODRÍGUEZ y D. ARIAS (2001): "Multifunctional Teamwork and Development Process as Determinants of New Product Performance", *8th International Product Development Conference*, Enschede (Holanda).
- MILLER, C.C. y L. B. CARDINAL (1994): "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal*, 37 (6), pp. 1649-1665.
- MILLER, G.; E. GALLANTER y J. PRIBAM (1983): *Planes y estructura de la conducta*, Debate, Madrid.
- MINTZBERG, H. (1988): "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework", *Advances in Strategic Management*, de Lamb y Shrivastava, vol. 5, JAI Press Inc. Greenwich.
- MINTZBERG, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Free Press.
- MITCHELL, W. (1991): "Dual Clocks: Entry Order Influences On Industry Incumbent And Newcomer Market Share And Survival When Specialized Investment Retain Their Value", *Strategic Management Journal*, 12 (1), pp. 85-100.
- MOLINA, F.J.; JIMÉNEZ, D. y MUNUERA, J.L. (2011): "Product Competence Exploitation and Exploration Strategies: The Impact on New Product Performance Through Quality And Innovativeness", *Industrial Marketing Management*, 40 (7), pp. 1172-1182.
- MOLINA, F.J. y MUNUERA, J.L. (2009a): "The Joint Impact of Quality and Innovativeness on Short-Term New Product Performance", *Industrial Marketing Management*, 38 (8), 984- 993.
- (2009b): "New Product Performance Indicators: Time Horizon and Importance Attributed by Managers", *Technovation*, 29 (10), pp. 714-724.

- MONTOYA-WEISS, M. y CALANTONE, R. (1994): "Determinants Of New Product Performance: A Review And Meta-Analysis", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, núm. 5, pp. 397-417.
- MOORMAN, C.; R. DESHPANDÉ y G. ZALTMAN (1993): "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 57, 1, pp. 81-101.
- MOORMAN, C. y A.S. MINER (1998): "The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development", *Journal of Marketing*, 62, julio, pp. 1-20.
- MOORADIAN, T.A., MATZLER, K. y RING, L.J. (2011): *Strategic Marketing*. Prentice Hall, New Jersey.
- MOORE, W.L. y E.A. PESSEMIER (1993): *Product Planning and Management*, McGraw-Hill International, Singapur.
- MORRIS, M.H. y L.F. PITT (1994): "The Organization of the Future: Unity of Marketing and Strategy", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, núm. 7, pp. 553-560.
- MULLINS, J.W. y WALKER, O.C. (2010): *Marketing Management. A Strategic Decision-Making Approach*. McGraw-Hill International.
- MUNUERA, J.L. (1985): *Análisis de las decisiones estratégicas en la cartera de productos*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Madrid.
- (1988): "Una concepción estratégica de la cartera de productos", *Esic-Market*, octubre-diciembre, pp. 79-101.
- (1992): "Evolución en las dimensiones del concepto de marketing", *Información Comercial Española*, núm. 707, pp. 126-143.
- (2010): *Casos de empresas murcianas de éxito*. ESIC Editorial. Madrid.
- MUNUERA, J.L.; MORENO, M. y RODRÍGUEZ, A.I. (2011): "Panorama de la inversión en I+D basado en el análisis de la empresas más innovadoras", *Información Comercial Española*, vol. 860, pp. 37-56.
- MUNUERA, J.L. y A.I. RODRÍGUEZ (2006): *Estrategias de marketing: De la teoría a la práctica*. ESIC Editorial, Madrid.
- (2009): *Casos de marketing estratégico en las organizaciones*. ESIC Editorial. Madrid.
- (2011): "Presentación: La innovación comofactor de competitividad de la empresa española", *Información Comercial Española*, vol. 860, pp. 3-8.
- NARVER, J.C. y S.F. SLATER (1990): "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 4, pp. 20-55.
- (1993): "Product-Market Strategic and Performance: An analysis of the Miles and Snow Strategy Types", *European Journal of Marketing*, vol. 27, núm. 10, pp. 33-51.
- (1998): "Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpandé and Farley", *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3), pp. 233-236.
- NEWTON, J.K. (1981): "Acquisitions: A Directional Policy Matrix Approach", *Long Rang Planning*, vol. 14, núm. 6, pp. 51-57.
- NIETO, E. y O. LLAMAZARES (2000): *Marketing internacional*, Pirámide, Madrid.

- NOBLE, C.H y M.P. MOKWA (1999): "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory", *Journal of Marketing*, vol. 63, octubre, pp. 57-73.
- O'CONNOR, P. (1994): "From Experience: Implementing a Stage-process a Multicompany Perspective", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, pp. 183-200.
- OLSON, E.M.; S.F. SLATER y G.T.M. HULT (2005): "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior", *Journal of Marketing*, 69 (3), pp. 49-65.
- O'SHAUGHNESSY, J. (1991): *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*, Díaz de Santos, Madrid.
- OXENFELDT, A.R. y W.L. MOORE (1978): "Customer or Competidor: Which Guideline for Marketing", *Management Review*, agosto, pp. 43-48.
- PARASURAMAN, A. y P. VARADARAJAN (1985): "More on 'Marketing Strategy and Differential Advantage'", *Journal of Marketing*, vol. 49, núm. 2, pp. 124-128.
- PARK, S. y A.D. SHOCKER (1996): "Composite Branding Alliance: An Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research*, vol. 33, pp. 453-466.
- PARKER, P.M. (1992): "Price Elasticity Dynamics Over the Adoption Cycle", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, núm. 3, pp. 358-367.
- PARMERLEE, D. (1992a): *Marketing Toolbox. Evaluating Marketing Strengths and Weaknesses*, American Marketing Association, Chicago.
- (1992b): *Marketing Toolbox. Identifying the Right Markets*, American Marketing Association, Chicago.
- (1992c): *Marketing Toolbox: Preparing the Marketing Plan*, American Marketing Association, Chicago.
- PASTOR, P. (1990): *El contraespionaje industrial: estrategia y táctica*, Deusto, Bilbao.
- PAVIA, T. (1991): "New Product Development In High Tech Firms", *Journal of Product Innovation Management*, 8 (1), pp. 18-31.
- PEARCE, J.A. (1982): "Selecting Among Alternative Grand Strategies", *California Management Review*, vol. 24, núm. 3, pp. 23-31.
- PESSEMIER, E.A. (1982): *Product Management: Strategy and Organization*, John Wiley and Sons, Nueva York.
- PETERS, T. (1995): *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*, Deusto, Bilbao.
- PETERS, T. y N. AUSTIN (1985): *A Passion for Excellence*, Random House.
- PIERCE, N.F. (1982): *Export Strategy, Markets and Competition*, George Allen and Unwin, Londres.
- PIERCY, N.F. (1987): "The Marketing Budgeting Process: Marketing Management Implications", *Journal of Marketing*, 51, octubre, pp. 45-59.
- PIERCY, N.F. (1992): *Market-Led: Strategic Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- PIERCY, N.F. y N.A. MORGAN (1994): "The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility", *Journal of Business Research*, 29, pp. 167-178.

- POLLI, R. y V. COOK (1969): "Validity of Product Life Cycle", *Journal of Business*, núm. 42, octubre, pp. 385-400.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, Nueva York.
- (1987): "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 43-59.
- PRAHALAD, C.K. y G. HAMEL (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, pp. 79-91.
- (1994): "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 5-16.
- PRIDE, W.H. y O.C. FERRELL (1982): *Marketing. Decisiones y conceptos básicos*, Nueva Editorial Interamericana, México, 2.<sup>a</sup> ed.
- PUELLES, J.A. (1995): "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico", *Información Comercial Española*, núm. 739, pp. 117-129.
- PUELLES, J.A.; P. FERNÁNDEZ y R. ALBERT (1997): "Marcas de distribuidor. Especial referencia al precio", *Distribución y Consumo*, núm. 33, pp. 112-29.
- RAO, V.R. y J.H. STECKEL (1998): *Analysis for Strategic Marketing*, Addison-Wesley.
- RATNESHWAR, S. y A. SHOCKER (1991): "Substitution in Use and The Role of Usage Context in Product Category Structures", *Journal of Marketing Research*, vol. 28, núm. 3, pp. 281-295.
- RECIO, M. y M.V. ROMÁN (1999): "Posibilidades de gestión estratégica de las marcas de distribuidor", *Distribución y Consumo*, núm. 45, pp. 13-29.
- REUKERT, R.W. y O.C. WALKER (Jr.) (1987): "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 1-19.
- RIES, A. y J. TROUT (1982): *Positioning: The Battle for Your Mind*, Warner Books, Nueva York
- (1986): *Marketing de guerra*, McGraw-Hill, Madrid.
- RINK, D.R. y J.E. SWAN (1980): "Determinación del ciclo de vida del producto", *Alta dirección*, núm. 91, pp. 219-242.
- ROBERSTON, T.S. (1967): "The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation", *Journal of Marketing*, enero, pp. 14-19.
- ROBERTSON, T.S. y H. GATTIGNON (1986): "Competitive Effects on Technology Diffusion", *Journal of Marketing*, vol. 50, núm. 3, pp. 1-12.
- ROBERTSON, T.S. e Y. WIND (1983): "Marketing Strategy", en K.J. ALBERT (ed.): *The Strategic Management Handbook*, McGraw-Hill, Inc.
- ROBINSON, W. (1988): "Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries", *Journal of Marketing Research*, febrero, vol. 25, núm. 1, pp. 87-94.
- (1990): "Product Innovation and Start-up Business Market Share Performance", *Management Science*, octubre, vol. 36, núm. 10.

- ROBINSON, W. y C. FORNELL (1985): "Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Consumer Goods Industries", *Journal of Marketing Research*, vol. 12, núm. 3, pp. 305-317.
- ROCHET, C. (1981): *Diversification et Redéploiement de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, París.
- ROCHFORD, L. y W. RODELIUS (1997): "New Product Development: Stages and Success in the Medical Products Industry", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, núm. 1, pp. 67-84.
- RODRÍGUEZ, A.I. (1995): *La decisión de eliminación de productos: un análisis para las grandes empresas españolas*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Valladolid.
- (1999): "Sobre la eficiencia empresarial de la decisión de eliminación de productos", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 3, 1, pp. 131-59.
- (2000a): "Asesores y decisores en la adopción de la decisión de eliminación de productos: un análisis para las grandes empresas españolas de productos de consumo", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, mayo-agosto, pp. 239-68.
- (2000b): "Una revisión cuantitativa de los antecedentes sobre la decisión de eliminación de productos", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. IV, abril, núm. 169, pp. 81-118.
- RODRÍGUEZ, A.I.; CARBONELL, P. y MUNUERA, J.L. (2010): "The Effect of Role Conflict, Role Ambiguity and Anxiety on the Performance and Satisfaction of NPD Teams", *Journal of Product Innovation Management*, 27, pp. 856-868.
- RODRÍGUEZ, J.; CARBONELL, P. y RODRÍGUEZ, A.I. (2011): "Speed or Quality? How Order of Market Entry Influences The Relationship Between Market Orientation and New Product Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 28, pp. 145-154.
- RODRÍGUEZ, A.I. y J.L. MUNUERA (1998): "Una propuesta de clasificación de los procesos de eliminación de productos", *Información Comercial Española*, noviembre, pp. 155-78.
- RODRÍGUEZ, J.; A.I. RODRÍGUEZ y J. GUTIÉRREZ (2008): "Order, Positioning, Scope and Outcomes of Market Entry", *Industrial Marketing Management*, 37, pp. 154-166.
- ROGERS, E.M. (1990): *Diffusion of Innovations*, Free Press, Nueva York, 4.<sup>a</sup> ed.
- ROSENAUD, M.D. (Jr.) (1996): *The PDMA Handbook of New Product Development*, John Wiley and Sons, Nueva York.
- ROTHBERG, R. (1981): *Corporate Strategy and Product Innovation*, Free Press, Nueva York.
- ROTHWELL, R. y WHISTON, T.G. (1990): "Designs, Innovation and Corporate Integration", *R&D Management*, 20 (3), pp. 193-201.
- RUEKERT, R.W. y O.C. WALKER (1987): "Interactions Between Marketing and R&D Departments Implementing Different Business Strategies", *Strategic Management Journal*, núm. 8, pp. 233-248.
- RUMELT, R.P. (1974): "Strategy Structure and Economic Performance", *Harvard Business Review*, Boston.
- (1982): "Diversification, Strategy and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369.

- SAMU, S.; H.S. KRISHNAN y R.E. SMITH (1999): "Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions Between Product Complementarity and Promotional Strategies", *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 57-74.
- SANTESMASES, M. (2000): *Marketing, conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid.
- SAPPINGTON, D. y B. WERNERFELT (1985): "To Brand or Not to Brand?", *Journal of Business*, vol. 58, 3, pp. 279-293.
- SAREN, M. (1984): "A Classification of Review Models of the Intra-Firm Innovation Process", *R&D Management*, vol. 14, núm. 1, pp. 11-24.
- SAUNDERS, J. y D. JOBBER (1988): "An Exploratory Study of the Management of Product Replacement", *Journal of Marketing Management*, vol. 3, 3, pp. 344-351.
- (1994): "Product Replacement: Strategies for Simultaneous Product Deletion and Launch", *Journal of Marketing Management*, vol. 3, 3, pp. 344-351.
- SCHNAARS, S.P. (1994): *Managing Imitation Strategies*, Free Press, Nueva York.
- (1994): *Estrategias de marketing*, Díaz de Santos, Madrid.
- SCHOEFFLER, S. (1983): "The PIMS Program", en K.J. ALBERT (ed.): *The Strategic Management Handbook*, McGraw-Hill, Inc.
- SETHI, R. (2000): "New Product Quality and Product Development Teams", *Journal of Marketing*, vol. 64, pp. 1-14.
- SHANKAR, V.; G.S. CARPENTER y KRISHNAMURTHI (1998): "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers", *Journal of Marketing Research*, vol. 35, pp. 54-70.
- SHELL INTERNATIONAL CHEMICAL COMPANY (1975): *The Directional Policy Matrix - A New Aid to Corporate Planning*, Shell International Chemical Company, Londres.
- SHETH, J.N. y G.L. FRAZIER (1983): "A Margin Return Model for Strategic Market Planning", *Journal of Marketing*, vol. 47, primavera, pp. 100-109.
- SHIPLEY, D. (2001): "Marketing Strategies for Growth, Maturity and Decline", en *The CIM Handbook of Strategic Marketing*, C. EGAN y M.J. THOMAS (ed), Butterworth - Heinemann, Oxford.
- SIMKIN, L. (2002): "Barriers Impeding Effective Implementation of Marketing Plans - A Training Agenda", *Journal of Business and Industrial Marketing* 17, pp. 8-24.
- SHORTELL, S.M. y E.J. ZAJAC (1990): "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's Strategic Types: A comprehensive assessment of reliability and validity", *Academy of Management Journal*, 33 (4), pp. 817-832.
- SLATER, S.F. (1996): "The Challenge of Sustaining Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 79-86.
- SLATER, S.F. y J.C. NARVER (1993): "Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types", *European Journal of Marketing*, vol. 27, núm. 10, pp. 31-51.
- (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationships?", *Journal of Marketing*, núm. 58, pp. 46-55.
- (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, julio, pp. 63-74.

- SLATER, S.F. y E.M. OLSON (2000): "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 813-829.
- SLOTEGRAAF, R.J. y P.R. DICKSON (2004): "The Paradox of a Marketing Planning Capacity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, núm. 4, pp. 371-385.
- SMITH, T.A. (1977): *Dynamic Business Strategy*, McGraw-Hill, Nueva York.
- SMITH, D. y C.W. PARK (1992): "The Effects of Brand Extensions on Market Share an Advertising Efficiency", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, pp. 296-313.
- SNOW, C.C. y L.G. HREBINIAK (1982): "Strategy Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 2, pp. 317-336.
- SOUDER, W.E. (1988): "Managing relations between R&D and Marketing in New Product Development Projects", *Journal of Product Innovation Management*, 5 (1), pp. 6-19.
- SRINIVASAN, R.; G.L. LILIE y A. RANGASWAMY (2004): "First in, first out? The effects of network externalities on pioneer survival", *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 41-58.
- SRIVASTAVA, R.K.; L. FAHEY y H.K. CHRISTENSEN (2001): "The Resources-based View and Marketing: The role of Market-based assets in Gaining Competitive Advantage", *Journal of Management*, 27, pp. 777-802.
- SRIVASTAVA, R.K.; T.A. SHERVANI y L. FAHEY (1998): "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, 62, enero, pp. 2-18.
- STANTON, W. (1992): *Fundamentos de marketing*, McGraw-Hill, México, 9.ª ed.
- STONICH, P.J. (1983): *Como implementar la estrategia*, Instituto de Empresa, Madrid.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad*, Biblio Empresa, Barcelona.
- SUÁREZ-ZULOAGA, I. (1995): "Investigación sobre competidores: evolución y práctica", *Información Comercial Española*, núm. 737, enero, pp. 123-134.
- SUDHARSHAN, D. (1995): *Marketing Strategy. Relationships, Offerings, Timings and Resource Allocation*, PrenticeHall International, Nueva Jersey.
- SUN, Tzu (1972): *L'art de la guerre*, Flammarion, París.
- SZYMANSKI, D.M.; G. SUNDAR y P.R. VARADARAJAN (1993): "An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 3, pp. 1-18.
- SZYMANSKI, D.M.; L.C. TROY y S.G. BHARADWAJ (1995): "Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Re-examination", *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 4, pp. 17-33.
- TAKEUCHI, H. y I. NONAKA (1986): "The New Product Development Game", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 137-146.
- TAUBER, E. (1981): "Brand Franchise Extensions: New Products Benefit From Existing Brand Names", *Business Horizons*, vol. 24, 2, pp. 36-41.
- TELLIS, G.J. y C.M. CRAWFORD (1981): "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory", *Journal of Marketing*, vol. 45, otoño, pp. 125-132.
- TELLIS, G.J. y C. FORNELL (1988): "The Relationship Between Advertising and Product Anality Over the Product Life Cycle: A Contingency Theory", *Journal of Marketing Research*, vol. 25, febrero, pp. 64-71.

- THOMAS, R. (1996): *Nuevos productos. Las claves del éxito*, Deusto. Bilbao.
- THOMAS, H. y D. GARDNER (1985): *Strategic Marketing and Management*, John Wiley and Sons, Nueva York.
- THORELLI, H.B. y S.T. CAVUSGIL (1990): *International Marketing Strategy*, Pergamon Press, Oxford.
- URBAN, G.L. y J.R. HAUSER (1993): *Design and Marketing of New Products*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, Nueva Jersey, 2.<sup>a</sup> ed.
- URBAN, G.L.; P. JOHNSON y J.R. HAUSER (1984): "Testing Competitive Marketing Structures", *Marketing Science*, vol. 30, primavera, pp. 83-112.
- URBAN, G.L. y S.H. STAR (1991): *Advanced Marketing Strategy*, Prentice-Hall International, Nueva Jersey.
- URBAN, G.L.; T. CARTER; S. GASKIN y Z. MUCHA (1975): "A Dynamic Model of Product and Process Innovation", *Omega*, vol. 3, núm. 5, pp. 639-656.
- (1986): "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science*, vol. 36, núm. 6.
- ULRICH, K.T. y S.D. EPPINGER (2004): *Diseño y desarrollo de productos. Enfoque multidisciplinario*, McGraw-Hill, México.
- UTTERBACK, J. y W. ABERNATHY (1975): "A Dynamic Model of Process and Product Innovation", *Omega*, vol. 3, núm. 6.
- VARADARAJAN, P.R. (1992): "Marketing's Contribution to Strategy: The View of the Different Looking Glass", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, núm. 4, pp. 335-343.
- VARADARAJAN, P.R. y T. CLARK (1994): "Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, 31, pp. 93-105.
- VARADARAJAN, P.R. y M.H. CUNNINGHAM (1995): "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, 4, pp. 282-296.
- VARADARAJAN, P.R.; T. CLARK y W.M. PRIDE (1993): "Controlar lo incontrolable: hacia un marketing proactivo", *Harvard Deusto Business Review*, núm. 54, 2.<sup>o</sup> trimestre, pp. 80-89.
- VILAS, J.M. (2011): *Marcas líderes y distribuidores*. ESIC Editorial. Madrid.
- WALKER, R.F. (1984): "Portfolio Analysis in Practice", *Long Rang Planning*, vol. 17, núm. 3, pp. 63-72.
- WALKER, W.L. (1984): "The CEO and Corporate Strategy in the Eighties Back to Basics", *Interfaces*, vol. 14, núm. 1, pp. 3-9.
- WALKER, O.C.; H.W. BOYD y J.C.LARRECHÉ (1999): *Marketing Strategy. Planning and Implementation*, Irwin McGraw-Hill.
- (2006): *Marketing Strategy. A Decision-Focused Approach*, McGraw-Hill, 5<sup>a</sup> edición.
- WALKER, O. y R. RUEKERT (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, vol. 51, núm. 3, pp. 15-33.

- WASSON, C.R. (1974): *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*, St. Charles, Ill.: Challenge Books.
- WEBSTER, F.E. (Jr.) (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56, octubre, pp. 1-17.
- WEILHRICH, H. (1982): "The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis", en *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley, Chinchester, vol. 15, núm. 2.
- WENSLEY, J.R. (1981): "Strategic Marketing: Betas, Boxes, or Basics?", *Journal of Marketing*, vol. 45 verano, pp. 173-182.
- (1982): PIMS and BCG: "New Horizons or False Dawn in Strategic Marketing", *Strategic Management Journal*, vol. 3, abril-junio, pp. 147-158.
- (1994): "Making Better Decisions: The Challenge of Marketing Strategy Techniques", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 11, núm. 1, pp. 85-90.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-184.
- WILKE, R. y J.L. ZAICHKOWSKY (1999): "Brand imitation and its effects on innovation, competition, and brand equity", *Business Horizons*, noviembre-diciembre, pp. 9-18.
- WIND, Y. (1972): "Issues and Advances in Segmentation Research", *Journal of Marketing Research*, vol. 15, núm. 1.
- (1974): "Product Portfolio Analysis: A New Approach to the Product-Mix Decision", *Combined Proceedings of the AMA/ISI Workshop*. Cambridge, Mas. Marketing Science Institute.
- (1982): *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Addison-Wesley, Reading Massachusetts.
- WIND, Y. y H.J. CLAYCAMP (1976): "Planning Product Line Strategy: A Matrix Approach", *Journal of Marketing*, vol. 40, núm. 1, pp. 2-9.
- WIND, Y. y V. MAHAJAN (1981a): "Market Share: Concepts, Findings and Directions for Future Research", en Ben M. ENIS y Kenneth J. ROERING (ed.): *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago.
- (1981b): Designing Product and Business Portfolios, *Harvard Business Review*, vol. 59 enero-febrero, pp. 155-165.
- (1982): "An Integrated Approach to Portfolio Analysis", *Working Paper*. The Wharton School, University of Pennsylvania.
- WIND, Y. y T.S. ROBERTSON (1983): "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research", *Journal of Marketing*, vol. 47, núm. 2, pp. 12-25.
- WIND, Y.; V. MAHAJAN y R. CARDOZO (1981): *New Product Forecasting: Models and Applications*, Lexington Books, Nueva York.
- WIND, Y.; V. MAHAJAN y D. SWIRE (1983): "Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models", *Journal of Marketing*, vol. 47, primavera, pp. 89-99.
- WISSEMA, J.G. (1986): "Trends in Technology Forecasting", *R&D Management*, vol. 12, pp. 5-18.
- WOO, C.Y. y A.C. COOPER (1982): "The Surprising Case for Low Market Share", *Harvard Business Review*, vol. 60, noviembre-diciembre, pp. 106-113.

- WRIGHT, R.V. (1974): *A System for Managing Diversity*, Arthur D. Little Inc.
- YAGÜE, M<sup>a</sup>J. y A. LAFUENTE (1989): “Ventajas competitivas y tamaño de las empresas”, *Papeles de Economía*, núm. 39/40.
- ZAHRA, S.A y J.A. PEARCE (1990): “Research Evidence on the Miles and Snow Typology”, *Journal of Management*, vol. 16, 4, pp. 751-768.
- ZIRGER, B.J. y J.L. HARTLEY (1996): “The Effect of Acceleration Techniques on Product Development Time”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43 (2), pp. 143-152.
- ZIRGER, B. y M. MAIDIQUE (1990): “A Model of New Product Development: An Empirical Test”, *Management Science*, vol. 36, núm. 7, pp. 867-883.