
capítulo 14

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA LIDERES, RETADORES, SEGUIDORES Y NICHOS DEL MERCADO

“Gatito Cheshire —empezó (Alicia)—... ¿Me harías favor de decirme qué camino debo tomar para ir desde aquí?” “Eso depende de a dónde quieras llegar —dijo el gato.”

LEWIS CARROLL

Un mar turbulento hace a un gran capitán.

ANONIMO

Estamos ya listos para examinar, en éste y en los siguientes dos capítulos, el problema de diseño de estrategias ganadoras de mercadotecnia, que tengan en cuenta las estrategias de los competidores, las etapas cambiantes del ciclo de vida del producto y las oportunidades totales y los retos.

En un mercado meta específico, los competidores diferirán en sus objetivos y recursos, y por consiguiente, en sus estrategias. Algunas de las firmas serán grandes, otras pequeñas. Algunas tendrán grandes recursos, otras estarán escasas de fondos. Algunas irán por el liderazgo, otras por ser seguidoras. En general, las firmas ocuparán diferentes posiciones competitivas en el mercado meta.

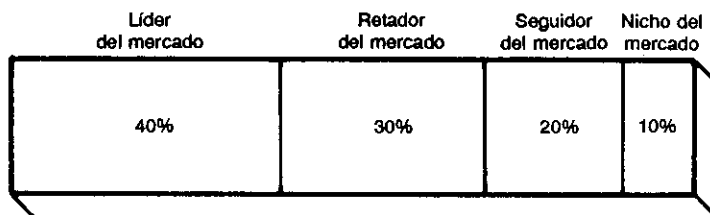
La firma de consultores en administración de Arthur D. Little, ve a las empresas como ocupantes de una de las seis posiciones competitivas en su industria.¹

- *Dominante.* Esta firma controla el comportamiento de otros competidores y tiene una amplia selección de opciones estratégicas.
- *Fuente.* Esta firma puede tomar acción independiente sin poner en peligro su posición a largo plazo y puede mantener dicha posición a pesar de las acciones de sus competidores.
- *Favorable.* Esta firma tiene una fuerza explotable en estrategias particulares y mayor oportunidad que el promedio de mejorar su posición.
- *Sostenible.* Esta empresa se está desempeñando a un nivel lo suficientemente satisfactorio para garantizar su permanencia en el negocio, pero existe bajo la tolerancia de la firma dominante y tiene una oportunidad menor que la promedio para mejorar su posición.
- *Débil.* Esta firma no tiene un desempeño satisfactorio, pero existe oportunidad de mejorar y debe tomarla o, de lo contrario, salir.
- *No viable.* Esta firma no tiene un desempeño satisfactorio ni oportunidad para mejorar.

Toda firma o unidad de negocios puede identificarse en una de estas posiciones competitivas. La posición competitiva de las unidades de negocios, junto con su etapa en el ciclo de vida del producto, ayudarán a decidir si se invierte, se mantiene, se cosecha o se sale de la industria.

En este capítulo desarrollaremos una clasificación diferente de las posiciones competitivas. Puede ganarse mucho clasificando a las firmas por el papel que juegan en el mercado meta, ya sea de líderes, retadores, seguidores o de nicho. Supongamos que un mercado lo ocupan las figuras que aparecen en la figura 14-1. El cuarenta por ciento del mercado está en manos de un *líder del mercado*, esto es la firma con la mayor participación. Otro treinta por ciento está en manos de un *retador del mercado*, una firma en carrera ascendente que lucha fuerte por una mayor participación del mercado. Otro 20 por ciento se encuentra en manos de un *seguidor del mercado*, otra firma en carrera ascendente dispuesta a mantener

FIGURA 14-1
Estructura hipotética del mercado



su participación en el mercado y a no perturbar su calma. El restante 10 por ciento está en las manos de los *nichos* del mercado, que son firmas que sirven a pequeños segmentos sin ser servidas por empresas mayores.

Comentaremos en las páginas siguientes los diferentes retos y estrategias de mercadotecnia a los que se enfrentan los líderes del mercado, los retadores, los seguidores y los nichos.

ESTRATEGIAS DEL LIDER DEL MERCADO

En la mayoría de las industrias existe una firma reconocida como líder del mercado. Esta firma tiene la mayor participación del mercado en el mercado del producto relevante. Por lo general liderea a las otras firmas en los cambios de precios, introducción de un nuevo producto, cobertura de distribución e intensidad promocional. El líder puede o no ser admirado o respetado, pero las otras firmas reconocen su dominio, ya que es un punto de orientación para los competidores, una empresa a retarse, imitarse o evitarse. Algunos de los líderes más conocidos son General Motors (autos), Kodak (fotografía), IBM (computadoras), Xerox (copiadoras), Procter & Gamble (bienes empacados de consumo), Caterpillar (equipo para movimiento de tierra), Coca-Cola (bebidas gaseosas), Sears (ventas al detalle), McDonald's (comida rápida), y Gillette (hojas de rasurar).

A no ser que una firma dominante disfrute de un monopolio legal, su vida no es del todo fácil. Debe mantener una vigilancia constante, ya que otras firmas están desafiando su fuerza o tratando de tomar ventaja de sus vulnerabilidades. El líder del mercado puede perder con facilidad un punto en el camino y caer a un segundo o tercer lugar. Al mismo tiempo puede presentarse una innovación del producto y perjudicar al líder (ej. el analgésico sin aspirina Tylenol, tomó el liderazgo de la aspirina Bayer). El líder puede gastar en forma conservadora, en espera de tiempos difíciles, en tanto que el retador gasta con liberalidad (la pérdida del dominio de las ventas al detalle de Montgomery Ward ante Sears, después de la Segunda Guerra Mundial). La firma dominante puede parecer anticuada ante rivales nuevos y picantes (la revista *Playboy* cayó al segundo lugar en la circulación en los puestos de periódicos después de *Penthouse*). Los costos de la firma dominante podrían elevarse en forma excesiva y afectar sus utilidades (la declinación de Food Fair fue resultado de un mal control de sus costos).

Las firmas dominantes quieren seguir siendo las número uno y esto requiere de acción en tres frentes. Primero, la firma debe encontrar maneras para expandir la demanda total del mercado; segundo, debe proteger su participación del mercado vigente, mediante buenas acciones defensivas y ofensivas; tercero, puede tratar de incrementar más su participación del mercado, aun si el tamaño del mercado permanece constante.

Expansión del mercado total

En general, la firma dominante tiene las mayores ganancias cuando el mercado total se expande. Si los estadounidenses toman más fotografías, Kodak está en posición de ganar el máximo porque vende más del 70 por ciento de las películas del país. Si Kodak puede convencer a más estadounidenses para que compren cámaras y tomen fotografías, o que tomen fotografías en otras ocasiones además de los cum-

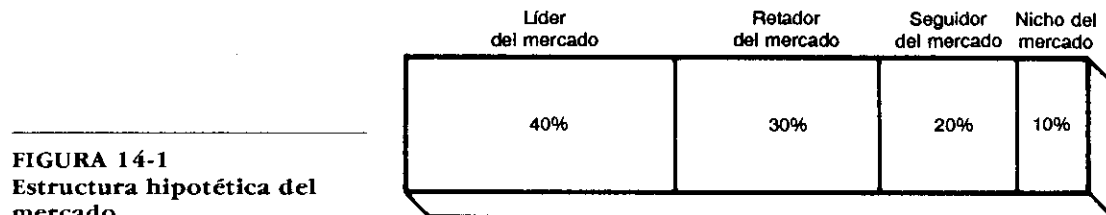


FIGURA 14-1
Estructura hipotética del mercado

su participación en el mercado y a no perturbar su calma. El restante 10 por ciento está en las manos de los *nichos* del mercado, que son firmas que sirven a pequeños segmentos sin ser servidas por empresas mayores.

Comentaremos en las páginas siguientes los diferentes retos y estrategias de mercadotecnia a los que se enfrentan los líderes del mercado, los retadores, los seguidores y los nichos.

ESTRATEGIAS DEL LIDER DEL MERCADO

En la mayoría de las industrias existe una firma reconocida como líder del mercado. Esta firma tiene la mayor participación del mercado en el mercado del producto relevante. Por lo general liderea a las otras firmas en los cambios de precios, introducción de un nuevo producto, cobertura de distribución e intensidad promocional. El líder puede o no ser admirado o respetado, pero las otras firmas reconocen su dominio, ya que es un punto de orientación para los competidores, una empresa a retarse, imitarse o evitarse. Algunos de los líderes más conocidos son General Motors (autos), Kodak (fotografía), IBM (computadoras), Xerox (copiadoras), Procter & Gamble (bienes empacados de consumo), Caterpillar (equipo para movimiento de tierra), Coca-Cola (bebidas gaseosas), Sears (ventas al detalle), McDonald's (comida rápida), y Gillette (hojas de rasurar).

A no ser que una firma dominante disfrute de un monopolio legal, su vida no es del todo fácil. Debe mantener una vigilancia constante, ya que otras firmas están desafiando su fuerza o tratando de tomar ventaja de sus vulnerabilidades. El líder del mercado puede perder con facilidad un punto en el camino y caer a un segundo o tercer lugar. Al mismo tiempo puede presentarse una innovación del producto y perjudicar al líder (ej. el analgésico sin aspirina Tylenol, tomó el liderazgo de la aspirina Bayer). El líder puede gastar en forma conservadora, en espera de tiempos difíciles, en tanto que el retador gasta con liberalidad (la pérdida del dominio de las ventas al detalle de Montgomery Ward ante Sears, después de la Segunda Guerra Mundial). La firma dominante puede parecer anticuada ante rivales nuevos y picantes (la revista *Playboy* cayó al segundo lugar en la circulación en los puestos de periódicos después de *Penthouse*). Los costos de la firma dominante podrían elevarse en forma excesiva y afectar sus utilidades (la declinación de Food Fair fue resultado de un mal control de sus costos).

Las firmas dominantes quieren seguir siendo las número uno y esto requiere de acción en tres frentes. Primero, la firma debe encontrar maneras para expandir la demanda total del mercado; segundo, debe proteger su participación del mercado vigente, mediante buenas acciones defensivas y ofensivas; tercero, puede tratar de incrementar más su participación del mercado, aun si el tamaño del mercado permanece constante.

Expansión del mercado total

En general, la firma dominante tiene las mayores ganancias cuando el mercado total se expande. Si los estadounidenses toman más fotografías, Kodak está en posición de ganar el máximo porque vende más del 70 por ciento de las películas del país. Si Kodak puede convencer a más estadounidenses para que compren cámaras y tomen fotografías, o que tomen fotografías en otras ocasiones además de los cum-

pleaños, o que tomen más fotografías en cada ocasión, se beneficiará en forma considerable. En general, el líder del mercado debe buscar *nuevos usuarios*, *nuevos usos* y *mayor uso* de sus productos.

NUEVOS USUARIOS ■ Cada clase de producto tiene el potencial para atraer compradores que no están conscientes del producto o que se resisten a él debido a su precio o carencia de ciertas características. Un fabricante puede buscar nuevos usuarios entre tres grupos. Por ejemplo, un productor de perfumes puede tratar de convencer a las mujeres que no usan perfume para que lo usen (*estrategia de penetración en el mercado*), convencer a los hombres para que empiecen a usar perfume (*estrategia de nuevo mercado*), o vender perfume en otros países (*estrategia de expansión geográfica*).

Una de las historias de gran éxito en el desarrollo de una nueva clase de usuarios es la del champú para bebés de Johnson, la marca líder de champús para bebé. Como ya dijimos, J&J se empezó a preocupar acerca del crecimiento de las ventas futuras cuando bajó el índice de nacimientos. Sus mercadólogos se dieron cuenta de que ocasionalmente otros miembros de la familia usaban el champú para bebé para su cabello. La administración decidió desarrollar una campaña publicitaria dirigida a los adultos y en poco tiempo, el champú para bebé Johnson & Johnson se convirtió en la marca líder del mercado total de champú.

En otro caso, la Boeing se enfrentó a una brusca declinación en las órdenes de los jumbo jets B-747 cuando las aerolíneas habían adquirido suficientes aeronaves para servir a la demanda existente. La Boeing concluyó que la clave para más ventas del B-747 era ayudar a las aerolíneas a atraer más gente que volara. La Boeing analizó los segmentos potenciales para volar y concluyó que la clase trabajadora no volaba mucho; entonces estimuló a las aerolíneas y a la industria de los viajes para que crearan y vendieran paquetes de vuelos charter a los sindicatos, iglesias y alojamientos.

NUEVOS USOS ■ Los mercados pueden expandirse a través del descubrimiento y la promoción de nuevos usos para el producto. Por ejemplo, los estadounidenses en promedio consumen cereal seco en el desayuno tres mañanas a la semana. Los fabricantes de cereal ganarían si pudieran promover el consumo de cereal en otras ocasiones durante el día. En esta forma, algunos cereales se promueven como botanas para incrementar su frecuencia de uso.

El nylon de Du Pont proporciona una historia clásica de expansión de nuevo uso. Cada vez que el nylon se convertía en un producto maduro, Du Pont descubría un nuevo uso. Primero se utilizó en paracaídas; después como fibra para medias femeninas; luego, como material importante en blusas y camisas para hombres y mujeres y todavía después, entró en las llantas para automóvil, tapicería y alfombras.² Cada nuevo uso inició al producto en un nuevo ciclo de vida. El crédito es para el constante programa de I&D de Du Pont para encontrar nuevos usos.

Todavía en más casos los clientes merecen el crédito por el descubrimiento de nuevos usos. La crema Vaseline empezó como lubricante en talleres mecánicos, y al paso de los años los usuarios han reportado muchos nuevos usos para el producto, incluyéndose el de ungüento para la piel, agente curativo y cosmético para el cabello.

Arm & Hammer, fabricante de bicarbonato, tenía un producto cuyas ventas habían ido en descenso durante ¡125 años! El bicarbonato tenía muchos usos pero ninguno de ellos se había anunciado. Entonces la compañía descubrió que algunos consumidores lo estaban utilizando como desodorante para el refrigerador. Lanzó una intensa campaña de publicidad y propaganda en sólo este uso y consiguió que en la mitad de los hogares estadounidenses se colocara una caja abierta de bicarbonato en los refrigeradores. Algunos años después descubrió consumidores que lo usaban para sofocar fuegos producidos en las cocinas por la grasa, por lo que promovió este uso con grandes resultados.

La labor de la compañía es monitorear los usos que da el cliente al producto. Esto concierne tanto a los productos industriales como a los de consumo. Los estudios de Von Hippel muestran que la mayoría de los productos industriales fueron sugeridos originalmente por los clientes, más que por los laboratorios de I&D de la empresa.³ Esto hace destacar la importancia de reunir sistemáticamente necesidades y sugerencias de consumidores para orientar el desarrollo de nuevos productos.

MÁS USO ■ Una tercera estrategia para la expansión del mercado es convencer a la gente para que *use más producto en cada ocasión*. Si un fabricante de cereales convence a los consumidores de que coman un tazón completo de cereal en lugar de medio tazón, las ventas totales se incrementarán. Procter & Gamble dice a los usuarios que su champú Head & Shoulders es más efectivo si se hacen dos aplicaciones en cada lavado del cabello, en lugar de una.

Un ejemplo de una empresa que estimula un mayor uso por cada ocasión es el de Michelin Tire Company (francesa), la cual quería que los propietarios franceses de automóviles recorrieran más kilómetros por año en sus automóviles, lo que conducirá a que las llantas se cambiaran con más frecuencia. Concibió la idea de clasificar los restaurantes franceses en un sistema de tres estrellas y reportó que muchos de los mejores restaurantes estaban en el sur de Francia, esto hizo que los parisinos consideraran viajar los fines de semana a Provence y la Riviera. También publicó una guía con mapas y sitios de interés en la ruta para hacer más atractivo el viaje.

Defensa de la participación del mercado

Al tratar de ampliar el tamaño del mercado total, la firma dominante debe defender continuamente la posición de su negocio contra los ataques del enemigo. El líder es como un gran elefante al que ataca un enjambre de abejas. La abeja más grande y más molesta se mantiene zumbando alrededor del líder. Coca-Cola debe mantenerse en guardia constante contra Pepsi-Cola; Gillette contra Bic; Kodak contra Fuji; Hertz contra Avis; McDonald's contra Burger King; General Motors contra Ford.

En algunas ocasiones hay varias abejas grandes que son peligrosas. AT&T debe defender sus negocios de telecomunicaciones contra las empresas regionales de lo que fue la Bell; contra las compañías de conexiones (MCI, Sprint); contra los fabricantes domésticos y locales de equipo (Northern Telecom, Siemens) y contra las firmas de computación que están moviéndose hacia las telecomunicaciones (IBM, Apple, etc). Es claro que no puede defender todo su territorio y debe decidir hacia dónde llevar sus líneas de batalla.

¿Qué debe hacer el líder del mercado para defender su terreno? Veinte siglos atrás Sun Tzu dijo a sus guerreros "No se puede confiar en que el enemigo no atacará, sino en el hecho de que es irreductible". La respuesta más constructiva es *innovación continua*. El líder se rehúsa a conformarse con la forma en que se encuentran las cosas y conduce a la industria hacia el desarrollo de ideas de nuevos productos, servicios al cliente, distribución eficaz y reducción de costos. Mantiene en crecimiento su eficacia competitiva y el valor para el cliente. Aplica el "principio militar de la ofensiva". El dirigente ejerce la iniciativa, fija el paso y explota las vulnerabilidades del enemigo. La mejor defensa es una buena ofensa.

La firma dominante, aun cuando no lance ofensivas, debe proteger todos los frentes y no dejar ninguno de sus flancos expuesto. Debe mantener bajos sus costos y sus precios deben estar en consonancia con el valor que los clientes ven en la marca. El líder debe "cubrir los huecos", de manera que los atacantes no salten dentro de ellos. Por esto, el fabricante de bienes de consumo empacados debe producir varios tamaños y formas de sus marcas para cubrir las variantes de preferen-

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS SEGUN EL MODELO DEFENSOR

Durante varios años los profesores Hauser, Shugan y Gaskin han estructurado y probado un modelo denominado defensivo. Este modelo hace las siguientes suposiciones:

1. Los consumidores participan de las mismas percepciones. (Por ejemplo, los consumidores ven al Tylenol alto en suavidad por dólar y bajo en eficacia por dólar; al Excedrin lo ven alto en eficacia pero bajo en suavidad, etc.)
2. El consumidor difiere en sus preferencias sobre varias características del producto. (Algunos consumidores valúan más la suavidad que la eficacia; otros señalan lo contrario).
3. Los consumidores varían en el número de marcas que conocen y que considerarán.
4. Las selecciones de los consumidores se ven afectadas por las características del producto, el precio, la distribución, la publicidad y la promoción. (Cada efecto de la herramienta de mercadotecnia sobre la respuesta en ventas está representado de manera plausible.)

El modelo defensor puede ilustrarse con la historia del ataque de precio del *Datril* sobre el líder del mercado, el *Tylenol*. El *Tylenol* había ganado una gran participación de mercado basada en su suavidad percibida (ausencia de molestias estomacales) y estaba alcanzando utilidades sobresalientes. Entonces llegó Bristol-Myers, que introdujo el mismo producto, *Datril*, al cual anunció como "exactamente tan bueno como el *Tylenol*, pero más económico". Si los consumidores creyeran esto, *Datril* haría caminos de acceso profundos en la participación de mercado de *Tylenol*. ¿En qué forma debería defenderse *Tylenol*?

Los investigadores examinaron las posibles medidas defensivas disponibles para *Tylenol*, utilizando el Modelo Defensor y llegaron a las siguientes conclusiones:

1. El defensor debe bajar sus precios, en especial si el mercado no está segmentado. Si lo está, puede ele-

var el precio en algunos de los segmentos menos vulnerables. (La mejor estrategia de precio es independiente de lo que debe hacerse con la distribución y la publicidad; sin embargo, una vez elegida, la estrategia de precio afectará la distribución y la publicidad).

2. El defensor debe reducir sus gastos de distribución; específicamente, debe eliminar a los detallistas marginales a los que ya no es rentable servir.
3. El defensor debe mejorar aún más las características fuertes de su producto, en lugar de tratar de mejorar las líneas paralelas a las características fuertes del producto del atacante.
4. El defensor debe gastar menos en publicidad para formar conciencia y dirigir más publicidad a estructurar el reposicionamiento.

Estas conclusiones están sujetas a modificaciones debido a las limitantes de las suposiciones en las que se basó el modelo. Por ejemplo, el precio y el posicionamiento están estratégicamente interrelacionados. En algunos casos las reducciones de precio estimulan las guerras de precio. Para evitar dicha competencia destructiva, lo mejor suele ser diferenciar los productos, con objeto de competir sobre los beneficios del producto, no sobre el precio.

¿Qué fue lo que en realidad hizo el *Tylenol* para defenderse del ataque de *Datril*? Rápidamente redujo su precio para quedar igual que el *Datril* y después lanzó el *Tylenol* extra fuerte para capturar el interés de los competidores en lo referente a eficacia. Con estas medidas el *Tylenol* conservó su posición como líder del mercado y evitó que el *Datril* fuera más allá de una incursión.

Fuente: John R. Hauser y Steve M. Shugan, "Defensive Marketing Strategy", *Marketing Science*, otoño 1983, pp. 319-60, y John R. Hauser y S. P. Gaskin, "Application of the 'DEFENDER' Consumer Model", *Marketing Science*, otoño 1984, pp. 327-51.

cias del consumidor y mantenerse en los escasos espacios de anaqueles del comerciante, hasta donde sea posible. IBM decidió producir computadoras personales, en parte para impedir que otros se atrincheraran y fortalecieran.

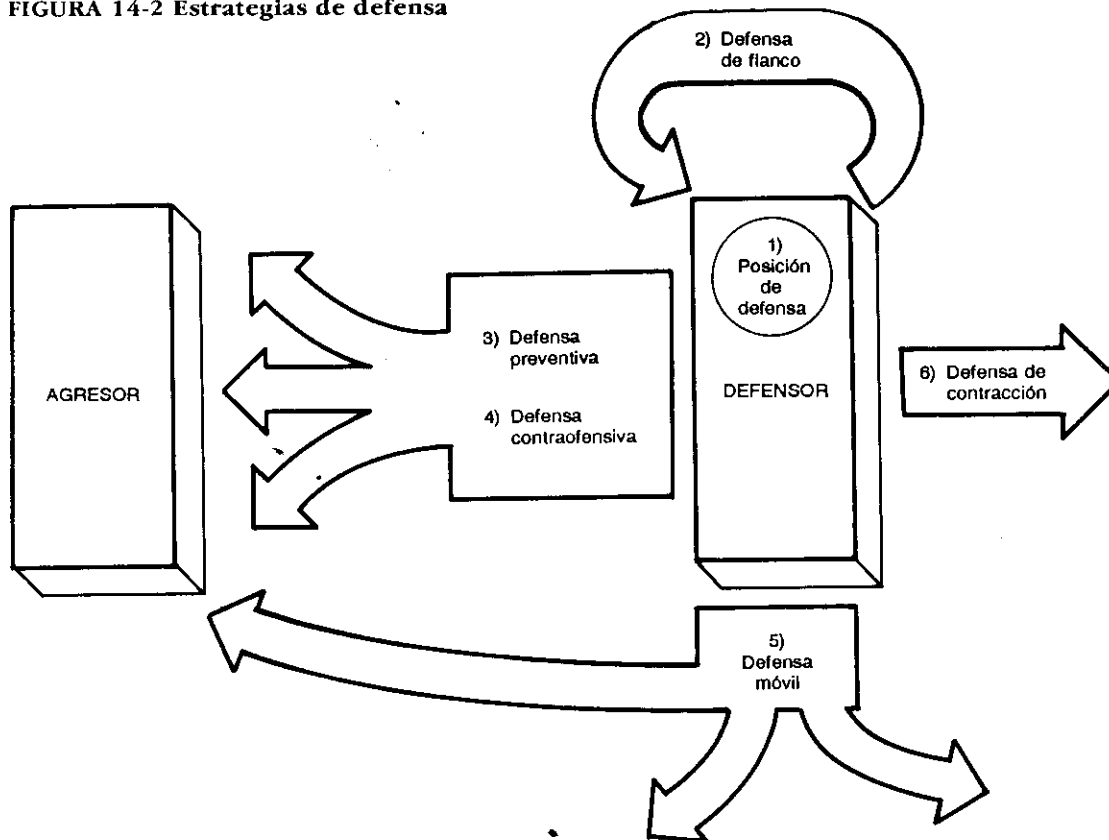
El costo de "cubrir huecos" puede ser alto, pero el costo de abandonar un segmento producto/mercado que se está perdiendo ¡Puede ser mayor! La General Motors no quiso perder dinero en hacer autos pequeños, pero está perdiendo más

ahora porque permitió que los fabricantes de autos japoneses entraran con fuerza en el mercado estadounidense. Kodak abandonó el mercado de las cámaras de 35mm porque su cámara de 35mm le hacía perder dinero, pero los japoneses encontraron la forma de hacer que estas cámaras se operaran fácilmente y en la actualidad están sustituyendo a las económicas cámaras Kodak con rapidez. Xerox no quiso perder dinero en fabricar copiadoras pequeñas pero ahora pierde más debido a la entrada de los japoneses en el mercado de las copiadoras.

La respuesta real es que el líder del mercado debe considerar con cuidado los terrenos que es importante defender aun a cierta pérdida, y los que pueden abandonar con poco riesgo. El líder no puede defender todas sus posiciones en el mercado; debe concentrar sus recursos donde cuentan. El objetivo de una estrategia ofensiva es reducir las probabilidades de ataque, desviar los ataques hacia áreas de menor riesgo y aminorar su intensidad. Cualquier ataque puede afectar las utilidades, pero la forma y la rapidez de respuesta del defensor puede hacer una diferencia de consideración en las consecuencias de las utilidades. En la actualidad, los investigadores están explorando las maneras de respuesta al precio y a otros ataques. (Véase el recuadro Estrategias de mercadotecnia 14-1 un interesante modelo denominado Defensor.)

La competencia intensiva que ha tenido lugar en todo el mundo en los últimos años, ha incitado el interés de la administración en los modelos militares de combate, particularmente los descritos en las obras de Sun-Tsu, Mushashi, von Clausewitz y Liddell-Hart.⁴ Las empresas líder, al igual que las naciones líder han sido asesoradas para proteger su interés con estrategias tales como “estar al borde de la guerra”, “represalias en masa”, “lucha limitada”, “respuesta graduada”, “diplomacia de la violencia” y “sistemas de amenaza”. Estas son, en efecto, seis estrategias militares de defensa que puede usar una firma dominante. Se ilustran en la figura 14-2 y se describen enseguida.⁵

FIGURA 14-2 Estrategias de defensa



POSICION DE DEFENSA ■ La idea básica de defensa es construir una fortificación inexpugnable alrededor de nuestro territorio. Los franceses construyeron la famosa línea Maginot en época de paz para proteger su territorio contra la posible invasión germana. Pero esta fortificación, al igual que todas las maniobras estáticas de defensa, fracasó. El defender simplemente nuestra posición o productos es una forma de *miopía de la mercadotecnia*. La miopía de Henry Ford sobre su modelo T llevó a una empresa de salud envidiable con reservas en efectivo de mil millones de dólares, cuando estaba en el zénit, al borde de la ruina financiera. Aun las marcas que desafían a la muerte, como Coca-Cola y la aspirina Bayer, no pueden ser consideradas por sus empresas como las fuentes principales de crecimiento futuro y rentabilidad. Hoy día la Coca-Cola, a pesar de producir casi la mitad de las bebidas gaseosas del mundo, se ha movido agresivamente hacia el mercado de los vinos, ha adquirido empresas de bebidas frutales y se ha diversificado en el equipo de desalinización y los plásticos. Es claro que los líderes sometidos al ataque serían torpes al poner todos sus recursos en la construcción de fortificaciones alrededor de su producto actual.

DEFENSA DE FLANCOS ■ El líder del mercado no sólo debe proteger su territorio, sino también erigir algunos flancos o puestos de avanzada que sirvan como puntos de defensa para la protección de un frente débil o posiblemente como una base invasión para contraatacar, en caso necesario. He aquí un buen ejemplo de la defensa de flancos.

La posición defensiva tomada por la base de Chicago de Jewel Food Stores es instructiva. La empresa considera que el supermercado continuará siendo una fuerza dominante, pero flanquea su posición reforzando la mezcla de su surtido de alimentos para ventas al detalle, con objeto de enfrentar nuevos retos. Se enfrentó al auge de los alimentos rápidos ofreciendo un amplio surtido de alimentos instantáneos y congelados y, al reto de los alimentos de descuento, promoviendo líneas genéricas. Los diversos supermercados de Jewel están siendo diseñados para adaptarse a las demandas locales de artículos como productos de panadería frescos y comidas étnicas, y no corre riesgos con algunos desarrollos institucionales. Creó la división Jewel-T, que es una cadena de tiendas de descuento "caja" que siguen el patrón del pionero Aldi. Al año siguiente al observar un giro súbito en su posición competitiva de "independencia", la división Star Market de Jewel en Nueva Inglaterra, empezó a moverse con rapidez hacia las franquicias. Para protegerse contra el reto de tiendas "combinadas" integró un gran número de sus supermercados a sus Osco Drug Stores, utilizando los diseños de lado por lado y el totalmente integrado ■

La posición de flanco tiene poco valor si es defendida con tanta ligereza que un atacante pudiera controlarla con una fuerza pequeña en tanto que sus formaciones principales avanzan sin molestias. Este fue precisamente el error de la General Motors y de la Ford cuando diseñaron con indiferencia los compactos Vega y Pinto, hace algunos años, para protegerse de los ataques de los autos pequeños lanzados por los fabricantes de autos japoneses y europeos. Los compactos estadounidenses fueron pobremente fabricados y no pudieron demorar la venta de los autos compactos extranjeros. Debe hacerse una cuidadosa evaluación de cualquier posible amenaza potencial y, de estar garantizado, un relativamente serio compromiso para flanquear las amenazas.

DEFENSA PREVENTIVA ■ En realidad, la maniobra de defensa más agresiva, es lanzar un ataque contra el enemigo *antes* de que inicie la ofensiva contra la compañía. La defensa preventiva supone que un gramo de prevención es más valioso que un gramo de cura. Cuando la participación de mercado de la Chrysler empezó a elevarse del 12 al 18 por ciento, hace algunos años, se oyó decir a un ejecutivo de mercadotecnia rival, "Si ellos (Chrysler) llegan al 20 por ciento, será sobre nuestro cadáver".

O bien, una empresa puede emprender acciones de guerrilla en todo el mercado —pegándole a un competidor aquí, a otro allá— y mantener a todos fuera de balance. También la defensa preventiva podría asumir las proporciones de un gran envolvimiento del mercado como el practicado por Seiko con sus dos mil trescientos modelos de relojes distribuidos en todo el mundo. O podría parecerse al ataque sostenido de precios que practica Texas Instruments. Las estrategias de alta presión sostenidas tienden en todo momento a contener la iniciativa y a mantener a los competidores siempre a la defensiva.

Algunas veces el encuentro defensivo es librado psicológicamente más que implantado. El líder, envía *señales de mercado* para disuadir a los competidores de que no ataquen.⁶ Un importante firma farmacéutica de Estados Unidos es el líder de un determinado tipo de medicamentos, y cuando se entera de que un competidor podría construir un laboratorio para producir dicho medicamento, empieza a sacar información de que está considerando reducir el precio del medicamento y construir otra planta. Esto intimida al competidor, el cual se decide en contra de la entrada a la arena de ese producto. Entre tanto, el líder nunca reduce su precio ni agrega otra planta. Por supuesto, esta simulación funciona sólo unas cuantas veces.

Las compañías que son lo suficientemente afortunadas para disfrutar de fuertes activos del mercado tienen capacidad para resistir algo de castigo y algunas pueden aun atraer a los oponentes a ataques costosos que no redundarían a la larga (esperan). Heinz permitió que Hunt's llevara a cabo su ataque masivo en el mercado de la salsa catsup sin presentar mucha contraofensiva, y al final esta estrategia resultó de graves consecuencias para Hunt's.⁷ Sin embargo, no reaccionar a un ataque fuerte requiere de una gran confianza en la superioridad esencial de la oferta de mercado de la empresa.

DEFENSA CONTRAOFENSIVA ■ Cuando se les ataca, la mayoría de los líderes del mercado responden con un contraataque. El líder no puede permanecer pasivo ante una reducción de precios del competidor, un bombardeo de promociones, la mejoría de un producto o la invasión del territorio de ventas, pero tiene la alternativa estratégica de responder a su atacante frontalmente, de maniobrar contra el flanco del ataque o lanzar un movimiento de tenazas para cortar las formaciones de ataque desde su base de operación. Algunas veces la erosión de la participación del mercado es tan rápida que es necesario hacer un contraataque frontal, pero un defensor que disfruta de cierta profundidad estratégica, con frecuencia puede resistir el ataque frontal y contraatacan en forma efectiva en el momento oportuno. Aunque en muchas situaciones, pueden ser convenientes algunas demoras menores para permitir que la ofensiva se desarrolle totalmente antes de contestar. Esta puede parecer una estrategia peligrosa de “esperar y ver”, pero hay sólidas razones para no precipitarse a una contraofensiva.

La mejor respuesta a un ataque es hacer una pausa e identificar alguna rajadura en la armadura del atacante, esto es, una brecha del segmento en la cual puede lanzarse una contraofensiva viable. Cadillac diseñó su Sevilla como una alternativa del Mercedes y cifró su esperanza en ofrecer un manejo más suave y mayor comodidad que la del Mercedes.

Cuando es atacado el territorio de un líder del mercado, un contraataque efectivo es invadir el territorio principal del atacante, así tendrá que retirar algunas de sus tropas para defender su territorio. Una de las rutas más rentables de Northwest Airlines es la de Minneapolis a Atlanta. Un transportista aéreo más pequeño hizo una profunda reducción de sus tarifas y lo anunció con profusión para expandir su participación en este mercado. Northwest se retiró reduciendo sus tarifas en la ruta Minneapolis/Chicago de la cual dependían los principales ingresos de la otra aerolínea, que al verse afectada en su principal fuente de ingresos, devolvió su tarifa Minneapolis/Atlanta a un nivel normal.

DEFENSA MOVIL ■ La defensa móvil involucra algo más que la defensa agresiva del líder de su territorio. En la defensa móvil, el líder extiende sus dominios a nuevos territorios que puedan servir como futuros centros defensivos y ofensivos. En estos nuevos territorios se extiende no tanto mediante la proliferación normal de marcas, sino con actividad innovadora en dos frentes, que son ampliación del mercado y diversificación del mercado. Estos movimientos generan profundidad estratégica para la firma, que le permite resistir ataques continuos y lanzar contraofensivas.

La ampliación del mercado requiere de una compañía que cambie su enfoque del producto actual a la necesidad genérica básica y que se involucre en I&D sobre toda la tecnología relacionada con dicha necesidad. De esta forma las compañías “petroleras” buscan reclasificarse como “energéticas”, lo que demanda, implícitamente, que su investigación se involucre con las industrias petrolera, carbonífera, nuclear, hidroeléctrica y química. Pero esta estrategia de ampliación de mercados no debe llevarse demasiado lejos, ya que de ser así, faltaría a dos principios militares fundamentales —el *principio del objetivo* (perseguir un objetivo claramente definido y accesible) y el *principio de masa* (concentra tus esfuerzos en un punto vulnerable del enemigo)—. El objetivo de estar en el negocio de los energéticos es muy amplio, ya que este negocio no corresponde a una sola necesidad, sino a todo un rango de necesidades: calefacción, iluminación, propulsión, etc. Lo anterior deja muy pocas cosas en el mundo que no correspondan potencialmente al negocio de los energéticos. Pero se debe evitar una ampliación excesiva, porque diluiría la masa de la empresa en el escenario competitivo actual, y hoy en día la sobrevivencia debe, con toda seguridad, tener prioridad sobre las grandes batallas imaginarias para algún mañana. El error de la *miopía de la mercadotecnia* sería reemplazado por la *hiperopía de la mercadotecnia*, condición en la cual la visión es mejor para objetos distantes que para objetos cercanos.

Sin embargo, una ampliación razonable sí tiene sentido. Armstrong Cork ejemplificó una estrategia exitosa de ampliación del mercado redefiniendo su dominio de “cobertura de piso” a “cobertura decorativa de habitación” (incluyendo paredes y techo). Mediante el reconocimiento de las necesidades del cliente para crear un interior placentero a través de varios materiales de recubrimiento, Armstrong Cork se expandió en negocios de vecindarios que estaban sinérgicamente balanceados por crecimiento y defensa.

La diversificación del mercado en actividades no relacionadas es la otra alternativa para generar “profundidad estratégica”. Cuando las tabacaleras estadounidenses como Reynolds y Philip Morris se enteraron de las restricciones para los cigarros, no se sintieron satisfechas con la posición defensiva ni aún con buscar nuevos substitutos para los cigarros, sino que se movieron rápidamente hacia nuevas industrias, como la cerveza, los licores, las bebidas gaseosas y los alimentos congelados.

DEFENSA DE CONTRACCION ■ En algunas ocasiones las grandes compañías reconocen que no pueden defender todo su territorio por más tiempo. Sus fuerzas están demasiado expandidas y los competidores atacan con ahínco en varios frentes. La mejor forma de acción en ese momento resulta ser la contracción planeada (también llamada retirada estratégica). Esto no significa abandonar el mercado, sino renunciar a los territorios más débiles para reasignar fuerzas a los territorios fuertes. La contracción planeada es un movimiento para consolidar la fuerza competitiva en el mercado y concentrar la masa en las posiciones pivote.

Westinghouse redujo el número de sus modelos de refrigerador de cuarenta a treinta, lo cual significó el 85 por ciento de las ventas. La General Motors estandarizó los motores de sus automóviles y ahora ofrece menos opciones. Campbell's Soup, Heinz, General Mills, Del Monte y Georgia Pacific están entre las empresas que han hecho una reducción significativa de sus líneas de productos en los últimos años. ■

Expansión de la participación del mercado

Los líderes del mercado mejoran su rentabilidad más bien incrementando su participación del mercado. En muchos mercados un punto de participación vale decenas de millones de dólares. Un punto de participación que se gana en el mercado del café vale 48 millones de dólares y en el de las bebidas gaseosas, ¡\$120 millones! De ahí que no sea extraño que la competencia normal se haya convertido en una guerra de mercados.

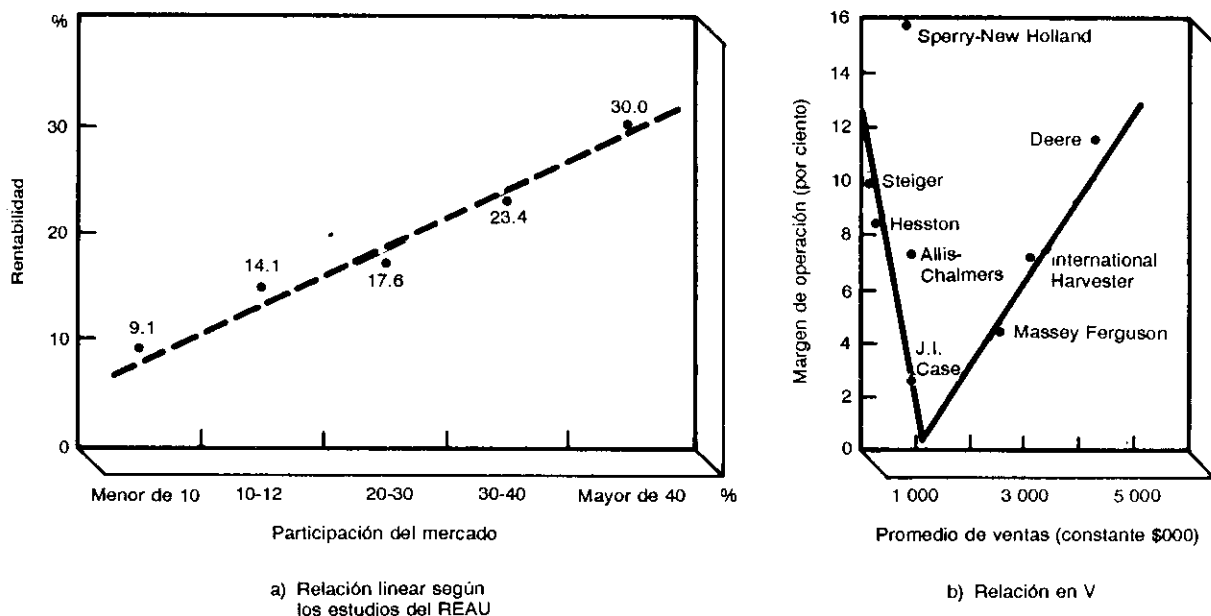
Hace algunos años, el Strategic Planning Institute publicó un estudio titulado *Repercusión de las estrategias administrativas en las utilidades* (REAU), el cual pretendía identificar las variables más importantes que afectaban las utilidades. Reunió información de cientos de unidades de negocios en diversas industrias e identificó las variables más importantes relacionadas con la rentabilidad. Las variables clave incluyeron la participación del mercado, la calidad del producto y algunas otras.

El REAU, encontró que la *rentabilidad* de una empresa (medida por el RSI antes de impuestos, se eleva con la *participación relativa del mercado*, en el mercado servido.⁸ Según se indica en la figura 14-3a.⁹ De acuerdo con un reporte del REAU, "el RSI promedio para un negocio con una participación del mercado menor del 10 por ciento era de aproximadamente 9 por ciento. . . En promedio, una diferencia de 10 puntos de porcentaje en la participación del mercado está acompañada por una diferencia de aproximadamente cinco puntos en el RSI antes de impuestos". El estudio de la REAU indica que los negocios con participaciones del mercado superiores al 40 por ciento obtienen un RSI promedio del 30 por ciento, o sea tres veces el rendimiento de aquellos con participaciones menores del 10 por ciento.¹⁰

Estos descubrimientos han llevado a muchas empresas a adoptar el objetivo de expandir su participación del mercado, ya que esto les produciría no sólo más *utilidades en dinero*, sino también mayor *rentabilidad* (rendimiento sobre la inversión). Por ejemplo, la General Electric ha decidido que quiere ser por lo menos la número uno o la número dos en cada uno de sus mercados, o de lo contrario, salir de ellos. La GE se deshizo de sus negocios de computadoras y de aire acondi-

FIGURA 14-3 Relación entre la participación del mercado y la rentabilidad

Fuente: Strategic Planning Institute (The PIMS Program), 955 Massachusetts Avenue, Cambridge, Mass. 02139.



cionado porque no pudo alcanzar la posición de perro-superior en estas industrias. Los cínicos han llegado a la conclusión de que la GE, en realidad, no quiere permanecer en aquellos mercados ¡en los que tiene que competir!

Varios críticos han adjudicado al estudio del REAU el calificativo de débil o falso. Hamermesh reportó haber encontrado numerosos negocios de éxito con baja participación.¹¹ Woo y Cooper identificaron cuarenta negocios de baja participación que disfrutaban de RSI antes del impuesto, del 20 por ciento o más; los cuales se caracterizaban por su elevada calidad relativa del producto, precios medios o bajos en relación con la elevada calidad, líneas estrechas de productos y costos totales bajos.¹² Las mayoría de estas empresas producían componentes y abastecimientos industriales adquiridos y con frecuencia cambiaban sus productos.

Algunos estudios industriales han dado por resultado una relación en forma de V entre la participación del mercado y la rentabilidad. La figura 14-3b muestra una curva en V para empresas de equipo agrícola. La industria líder, Deere & Company, obtiene un alto rendimiento. Sin embargo, Hesston y Sperry-New Holland, pequeñas firmas especializadas, también obtienen altos rendimientos; J.I. Case y Massey-Ferguson están atrapados en el terreno, e International Harvester tiene una participación substancial del mercado pero obtiene rendimientos bajos. Así, estas industrias tienen una o algunas firmas grandes con altos rendimientos, varias firmas pequeñas rentables y con mayor enfoque, y varias empresas medianas con un rendimiento pobre en sus utilidades. Según Roach:

Las grandes firmas sobre la curva V tienden a dirigir todo el mercado, logrando ventajas en sus costos y alta participación del mercado mediante la práctica de economías de escala. Los competidores pequeños obtienen altas utilidades enfocando en algún segmento estrecho del negocio sistemas especializados de producción, mercadotecnia y distribución. Paradójicamente, los competidores de tamaño mediano a lo largo de la curva en V son incapaces de lograr alguna ventaja competitiva y suelen mostrar el desempeño de rentabilidad más bajo. Atrapados en una estrategia de "Tierra de nadie", son demasiado grandes para obtener beneficios de una competencia de mayor enfoque, y demasiado pequeños para beneficiarse de las economías de escala de las cuales disfrutaban los competidores mayores.¹³

¿De qué manera pueden reconciliarse las dos gráficas de la figura 11-3? Los resultados del REAU sostienen que la rentabilidad aumenta cuando un negocio gana participación relativa a sus competidores en un *mercado servido*. La curva en V ignora los segmentos del mercado y se concentra en la rentabilidad de un negocio en relación con su tamaño en el mercado total. En esta forma, Mercedes obtiene utilidades elevadas porque es una empresa de gran participación en su mercado servido de automóviles de lujo, a pesar de ser una compañía de baja participación en el mercado total automotriz. Y ha conseguido esta gran participación porque hace bien otras cosas, como fabricar productos de una elevada calidad relativa y lograr un gran movimiento de los activos y un buen control de costos.

Sin embargo, las compañías deben abandonar la idea de que su rentabilidad mejorará en forma automática al ganar una mayor participación del mercado, ya que esto depende, en mucho, de la estrategia para incrementar su participación en el mercado. El costo de la adquisición, una participación mayor del mercado, puede exceder en mucho el valor de sus ingresos. La empresa debe tomar en consideración tres factores antes de lanzarse a ciegas a la persecución de una mayor participación del mercado.

El primero de estos factores es la posibilidad de provocar una acción antimonopólica. Es probable que los competidores celosos llamen a gritos "monopolización" al hecho de que una firma haga mayores incursiones en la participación del mercado. Este incremento del riesgo reduciría el atractivo de impulsar las ganancias de la participación del mercado. La IBM tendría que considerar cuidadosamente el riesgo antimonopólico de aumentar las ganancias en la participación del

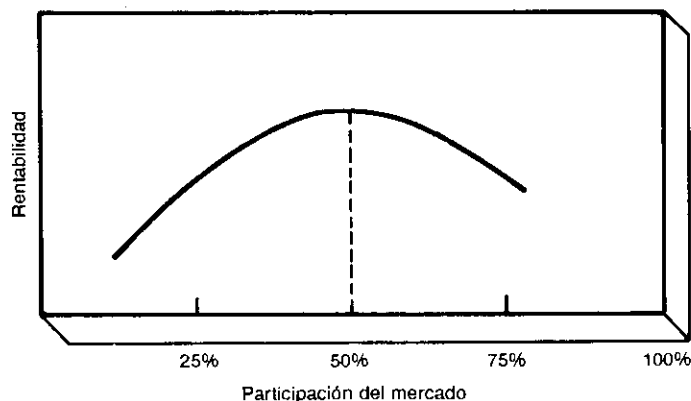
mercado. Pero la IBM está fuertemente tentada a atacar la sólida posición de DEC en el mercado de las minicomputadoras. De acuerdo con la estrategia de mercadotecnia de IBM:

El comité de administración de la IBM aprobó los planes para una llamada fuerza de análisis competitivo que . . . tenía como objetivo a la DEC. La IBM llegó hasta establecer un "cuarto de guerra" en las oficinas de mercadotecnia . . . con mapas y relaciones de las áreas meta. El comité de ventas autorizó a una fuerza de ventas especialmente capacitada de hasta 1300 personas . . . para ganar las cuentas científicas y de ingeniería que favorecen a las máquinas medianas.¹⁴

El segundo factor es el costo económico. La figura 14-4 muestra la posibilidad de que la rentabilidad pudiera empezar a caer con mayores ganancias en la participación del mercado después de algún nivel. En la ilustración, *participación óptima de la firma* es del 50 por ciento y si la firma persigue una participación mayor, ésta puede llegar a expensas de la rentabilidad. Lo anterior concuerda con los resultados del REAU en que éste no muestra lo sucedido a la rentabilidad para diferentes niveles dentro de la categoría superior al 40 por ciento. Básicamente el costo por ganar una mayor participación del mercado podría exceder su valor. Una compañía que tiene (digamos) el 60 por ciento del mercado debe reconocer que la empresa puede dejar de agradar a los clientes "firmes", ser leales a los proveedores competitivos, tener necesidades únicas o preferir hacer negocios con proveedores pequeños. Además, es probable que los competidores traten de luchar fuerte para defender la participación del mercado que se les está cayendo. El costo de las funciones legales, de relaciones públicas y de gestión se eleva con la participación del mercado. En general, el presionar para una mayor participación del mercado se justifica menos cuando existen pocas economías de escala o experiencia, segmentos del mercado no atractivos, compradores que deseen múltiples fuentes de abastecimiento y cuando las barreras de salida son elevadas. El líder hará mejor en concentrarse en expandir el tamaño de su mercado más que en luchar por más aumentos en su participación del mercado. Algunos mercadólogos dominantes han hasta ganado al decrecer en forma selectiva su participación de mercado en áreas débiles.¹⁵

El tercer factor es que las compañías pueden perseguir una estrategia equivocada de la mezcla de la mercadotecnia en su afán de lograr mayor participación del mercado y, en consecuencia, no incrementar sus utilidades. En tanto que ciertas variables de la mezcla de la mercadotecnia son eficaces para estructurar participación del mercado, no todas conducen a la obtención de mayores utilidades. (Véase Conceptos y herramientas de mercadotecnia.) Las participaciones mayores tienden a producir más utilidades bajo dos condiciones:

FIGURA 14-4
Concepto de la participación
óptima de mercado



REPERCUSION EN LA PARTICIPACION DEL MERCADO DE DIVERSAS VARIABLES DE LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

Buzzell y Wiersema analizaron la repercusión de diversas variables de la mercadotecnia en la participación del mercado, valiéndose de la base de datos del REAU (Repercusión de las estrategias administrativas en las utilidades), y encontraron que, en general, las compañías que han ganado participación del mercado superaron el desempeño de sus competidores en tres áreas: actividad de un nuevo producto, calidad relativa del producto y gastos de mercadotecnia:

1. Las compañías que ganaron participación, por lo general desarrollaron y agregaron más productos nuevos a su línea.
2. Las compañías que mejoraron la calidad de su producto, en relación con la de sus competidores, ganaron más participación que aquéllas cuyos índices de calidad permanecieron constantes o declinaron.
3. Las empresas cuyos gastos de mercadotecnia crecieron con más rapidez que el índice de crecimiento del mercado, por lo general, ganaron participación. El incremento en los gastos en fuerza de ventas resultó efectivo al obtener ganancias en la participación, tanto en los mercados industriales como en los de consumo. El incremento en los gastos de publicidad produjo ganancias en la participa-

ción, principalmente en las empresas productoras de bienes de consumo. Y el incremento en los gastos de promoción de ventas produjo ganancias en la participación para todo tipo de empresas.

4. En contra de lo esperado, las compañías que redujeron más sus precios que los competidores, no lograron ganancias de importancia en la participación del mercado. Es probable que por una parte haya habido suficientes rivales que hicieron frente a la reducción de precios y otros que ofrecieron valores diferentes a los compradores, de manera que no se registraron tantos cambios hacia la marca como se esperaban.

El mencionado estudio no investigó si las ganancias de participación del mercado correspondieron al costo que tuvo el alcanzarlas. Es evidente que las empresas pueden "comprar" más participación del mercado, pero la cuestión es si ésta conducirá más tarde, o más temprano, a la obtención de mayores utilidades.

Fuente: Basado en Robert D. Buzzell y Frederik D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies", *Harvard Business Review*, Enero-febrero, 1981, pp. 135-44.

- *Los costos unitarios caen con el aumento de la participación del mercado.* Los costos unitarios caen porque el líder disfruta de economías de costo al manejar plantas más grandes y porque la curva de costo de la experiencia baja con mayor rapidez. Esto significa que una estrategia de mercadotecnia efectiva, para ganar aumentos rentables en la participación del mercado, tiene por objeto perseguir con fanatismo los costos más bajos en la industria y transmitir a los clientes los ahorros en los costos mediante precios más bajos. Esta fue la estrategia de Henry Ford para la venta de automóviles en los años veinte, y la de Texas Instruments para la venta de transistores en los sesenta.
- *La compañía ofrece un producto de calidad superior y carga un precio prima mayor del costo que tiene el ofrecer mejor calidad.* Crosby, en su libro *Quality Is Free*, aduce que el dar más calidad a un producto no le cuesta mucho más a la empresa, porque ésta economiza al tener menos desperdicios, en servicio posterior a la venta, etc.¹⁶ Lo que es más, su producto resulta tan deseado que los consumidores pagan grandes primas sobre el costo. Esta estrategia para un crecimiento rentable de la participación del mercado es perseguida por la IBM, Caterpillar y Michelin entre otras.

De acuerdo con lo dicho, los líderes del mercado que permanecen en lo alto han aprendido el arte de expandir el mercado total, defender su territorio actual e incrementar la rentabilidad de su participación del mercado. El recuadro Empresas e industrias detalla los principios específicos que dos grandes empresas —Procter & Gamble y Caterpillar— utilizan para mantener y expandir su liderazgo en sus respectivos mercados.

REPERCUSION EN LA PARTICIPACION DEL MERCADO DE DIVERSAS VARIABLES DE LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

Buzzell y Wiersema analizaron la repercusión de diversas variables de la mercadotecnia en la participación del mercado, valiéndose de la base de datos del REAU (Repercusión de las estrategias administrativas en las utilidades), y encontraron que, en general, las compañías que han ganado participación del mercado superaron el desempeño de sus competidores en tres áreas: actividad de un nuevo producto, calidad relativa del producto y gastos de mercadotecnia:

1. Las compañías que ganaron participación, por lo general desarrollaron y agregaron más productos nuevos a su línea.
2. Las compañías que mejoraron la calidad de su producto, en relación con la de sus competidores, ganaron más participación que aquéllas cuyos índices de calidad permanecieron constantes o declinaron.
3. Las empresas cuyos gastos de mercadotecnia crecieron con más rapidez que el índice de crecimiento del mercado, por lo general, ganaron participación. El incremento en los gastos en fuerza de ventas resultó efectivo al obtener ganancias en la participación, tanto en los mercados industriales como en los de consumo. El incremento en los gastos de publicidad produjo ganancias en la participa-

ción, principalmente en las empresas productoras de bienes de consumo. Y el incremento en los gastos de promoción de ventas produjo ganancias en la participación para todo tipo de empresas.

4. En contra de lo esperado, las compañías que redujeron más sus precios que los competidores, no lograron ganancias de importancia en la participación del mercado. Es probable que por una parte haya habido suficientes rivales que hicieron frente a la reducción de precios y otros que ofrecieron valores diferentes a los compradores, de manera que no se registraron tantos cambios hacia la marca como se esperaban.

El mencionado estudio no investigó si las ganancias de participación del mercado correspondieron al costo que tuvo el alcanzarlas. Es evidente que las empresas pueden "comprar" más participación del mercado, pero la cuestión es si ésta conducirá más tarde, o más temprano, a la obtención de mayores utilidades.

Fuente: Basado en Robert D. Buzzell y Frederik D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies", *Harvard Business Review*, Enero-febrero, 1981, pp. 135-44.

- *Los costos unitarios caen con el aumento de la participación del mercado.* Los costos unitarios caen porque el líder disfruta de economías de costo al manejar plantas más grandes y porque la curva de costo de la experiencia baja con mayor rapidez. Esto significa que una estrategia de mercadotecnia efectiva, para ganar aumentos rentables en la participación del mercado, tiene por objeto perseguir con fanatismo los costos más bajos en la industria y transmitir a los clientes los ahorros en los costos mediante precios más bajos. Esta fue la estrategia de Henry Ford para la venta de automóviles en los años veinte, y la de Texas Instruments para la venta de transistores en los sesenta.
- *La compañía ofrece un producto de calidad superior y carga un precio prima mayor del costo que tiene el ofrecer mejor calidad.* Crosby, en su libro *Quality Is Free*, aduce que el dar más calidad a un producto no le cuesta mucho más a la empresa, porque ésta economiza al tener menos desperdicios, en servicio posterior a la venta, etc.¹⁶ Lo que es más, su producto resulta tan deseado que los consumidores pagan grandes primas sobre el costo. Esta estrategia para un crecimiento rentable de la participación del mercado es perseguida por la IBM, Caterpillar y Michelin entre otras.

De acuerdo con lo dicho, los líderes del mercado que permanecen en lo alto han aprendido el arte de expandir el mercado total, defender su territorio actual e incrementar la rentabilidad de su participación del mercado. El recuadro Empresas e industrias detalla los principios específicos que dos grandes empresas —Procter & Gamble y Caterpillar— utilizan para mantener y expandir su liderazgo en sus respectivos mercados.

COMO MANTIENEN PROCTER & GAMBLE Y CATERPILLAR SU LIDERAZGO EN EL MERCADO

Los principios para mantener el liderazgo en el mercado están ilustrados en forma admirable por empresas como Procter & Gamble, Caterpillar, IBM, McDonald's y Hertz, las cuales han demostrado una habilidad notable para proteger su participación del mercado contra los repetidos ataques de retadores capaces. Su éxito se basa no en hacer bien una sola cosa, sino en hacerlo todo bien, y no permiten debilidades en su desarrollo. Examinaremos los puntos básicos que existen detrás del éxito de Procter & Gamble y de Caterpillar.

Procter & Gamble. P&G es ampliamente considerado como el comercializador de bienes de consumo empacados más hábil de los Estados Unidos. Su marca es la más importante en varias categorías importantes: detergente para lavaplatos automáticos (Cascade), detergentes (Tide), Papel sanitario (Charmin), toallas de papel (Bounty), suavizantes para ropa (Downy), pasta de dientes (Crest) y champús (Head & Shoulders). Su liderazgo en el mercado se apoya en varios principios.

- *Conocimiento del cliente.* P&G estudia a sus clientes —tanto a los consumidores finales como al mercado— mediante constante investigación de mercados y recopilación de inteligencia. Tiene una línea para llamadas por cobrar con objeto de permitir a sus clientes que hagan directamente a P&G cualquier comentario o queja sobre sus productos.
- *Perspectivas a largo plazo.* P&G se toma tiempo para analizar una oportunidad y preparar el mejor producto y después adquiere el compromiso a largo plazo para que este producto sea un éxito. Peleó con sus papas fritas Pringles durante casi una década antes de tener éxito en el mercado.
- *Innovación del producto.* P&G es un activo innovador del producto y segmentador de beneficio. Lanza marcas que ofrecen nuevos beneficios al consumidor, no marcas "yo también" apoyadas por una gran publicidad. P&G tardó diez años en desarrollar la primera pasta efectiva anticaries, Crest, y siete años en investigar el primer champú efectivo anticaspa, de venta en mostrador, Head & Shoulders. P&G encontró que los nuevos padres querían quitarse el trabajo de manejar y lavar pañales y mejoraron Pampers, un cómodo pañal desechable de papel. La empresa prueba cuidadosamente sus productos con consumidores y sólo cuando

existe preferencia real los lanza al mercado nacional.

- *Estrategia de calidad.* P&G diseña productos cuya calidad es superior a la calidad promedio, y una vez lanzados, el producto se mejora constantemente. Cuando P&G anuncia algo "nuevo y mejorado", en realidad lo es. Lo anterior contrasta con algunas empresas que después de establecer un nivel de calidad es raro que lo mejoren, y con otras que bajan la calidad del producto en un esfuerzo por extraerle mayores utilidades.
- *Flanqueamiento del producto.* P&G produce sus marcas en varios tamaños y formas para satisfacer las diversas preferencias del consumidor. Esto da a la marca más espacio en los anaqueles e impide que los competidores se muevan para satisfacer necesidades no cubiertas en el mercado.
- *Estrategia de multimarca.* P&G creó el arte de comercializar diferentes marcas en una misma categoría de producto. Por ejemplo, produce diez marcas de detergente para lavado de ropa, cada una posicionada de manera diferente en la mente del consumidor. El blanco es diseñar marcas que cubran diferentes deseos de los consumidores y que compitan contra marcas específicas de la competencia. Cada gerente de marca maneja su marca en forma independiente. Al tener varias marcas en los anaqueles, la empresa "bloquea" el espacio y gana más influencia con los distribuidores.
- *Estrategia de extensión de la marca.* P&G con frecuencia usa sus marcas fuertes para lanzar nuevos productos. Por ejemplo, la marca Ivory ha pasado de un jabón, a un jabón líquido, un detergente para lavaplatos y un champú. El lanzamiento de un nuevo producto con una marca fuerte que ya existe en el mercado, permite que la nueva marca sea reconocida con más facilidad y que goce de más credibilidad con un desembolso mucho menor para publicidad.
- *Publicidad intensiva.* P&G es la segunda mayor anunciante del país de bienes de consumo empacados, tuvo un gasto superior a 1660 millones de dólares en el año fiscal 1988-89. Nunca escatima gastos para crear conciencia sólida y preferencia del consumidor.
- *Fuerza de ventas agresiva.* P&G tiene una fuerza de ventas de campo sobresaliente, muy eficaz para trabajar con clientes clave al detalle para ganar espacio en los anaqueles y cooperación del detallista

COMO MANTIENEN PROCTER & GAMBLE Y CATERPILLAR SU LIDERAZGO EN EL MERCADO

Los principios para mantener el liderazgo en el mercado están ilustrados en forma admirable por empresas como Procter & Gamble, Caterpillar, IBM, McDonald's y Hertz, las cuales han demostrado una habilidad notable para proteger su participación del mercado contra los repetidos ataques de retadores capaces. Su éxito se basa no en hacer bien una sola cosa, sino en hacerlo todo bien, y no permiten debilidades en su desarrollo. Examinaremos los puntos básicos que existen detrás del éxito de Procter & Gamble y de Caterpillar.

Procter & Gamble. P&G es ampliamente considerado como el comercializador de bienes de consumo empacados más hábil de los Estados Unidos. Su marca es la más importante en varias categorías importantes: detergente para lavaplatos automáticos (Cascade), detergentes (Tide), Papel sanitario (Charmin), toallas de papel (Bounty), suavizantes para ropa (Downy), pasta de dientes (Crest) y champús (Head & Shoulders). Su liderazgo en el mercado se apoya en varios principios.

- *Conocimiento del cliente.* P&G estudia a sus clientes —tanto a los consumidores finales como al mercado— mediante constante investigación de mercados y recopilación de inteligencia. Tiene una línea para llamadas por cobrar con objeto de permitir a sus clientes que hagan directamente a P&G cualquier comentario o queja sobre sus productos.
- *Perspectivas a largo plazo.* P&G se toma tiempo para analizar una oportunidad y preparar el mejor producto y después adquiere el compromiso a largo plazo para que este producto sea un éxito. Peleó con sus papas fritas Pringles durante casi una década antes de tener éxito en el mercado.
- *Innovación del producto.* P&G es un activo innovador del producto y segmentador de beneficio. Lanza marcas que ofrecen nuevos beneficios al consumidor, no marcas "yo también" apoyadas por una gran publicidad. P&G tardó diez años en desarrollar la primera pasta efectiva anticaries, Crest, y siete años en investigar el primer champú efectivo anticaspa, de venta en mostrador, Head & Shoulders. P&G encontró que los nuevos padres querían quitarse el trabajo de manejar y lavar pañales y mejoraron Pampers, un cómodo pañal desechable de papel. La empresa prueba cuidadosamente sus productos con consumidores y sólo cuando

existe preferencia real los lanza al mercado nacional.

- *Estrategia de calidad.* P&G diseña productos cuya calidad es superior a la calidad promedio, y una vez lanzados, el producto se mejora constantemente. Cuando P&G anuncia algo "nuevo y mejorado", en realidad lo es. Lo anterior contrasta con algunas empresas que después de establecer un nivel de calidad es raro que lo mejoren, y con otras que bajan la calidad del producto en un esfuerzo por extraerle mayores utilidades.
- *Flanqueamiento del producto.* P&G produce sus marcas en varios tamaños y formas para satisfacer las diversas preferencias del consumidor. Esto da a la marca más espacio en los anaqueles e impide que los competidores se muevan para satisfacer necesidades no cubiertas en el mercado.
- *Estrategia de multimarca.* P&G creó el arte de comercializar diferentes marcas en una misma categoría de producto. Por ejemplo, produce diez marcas de detergente para lavado de ropa, cada una posicionada de manera diferente en la mente del consumidor. El blanco es diseñar marcas que cubran diferentes deseos de los consumidores y que compitan contra marcas específicas de la competencia. Cada gerente de marca maneja su marca en forma independiente. Al tener varias marcas en los anaqueles, la empresa "bloquea" el espacio y gana más influencia con los distribuidores.
- *Estrategia de extensión de la marca.* P&G con frecuencia usa sus marcas fuertes para lanzar nuevos productos. Por ejemplo, la marca Ivory ha pasado de un jabón, a un jabón líquido, un detergente para lavaplatos y un champú. El lanzamiento de un nuevo producto con una marca fuerte que ya existe en el mercado, permite que la nueva marca sea reconocida con más facilidad y que goce de más credibilidad con un desembolso mucho menor para publicidad.
- *Publicidad intensiva.* P&G es la segunda mayor anunciante del país de bienes de consumo empacados, tuvo un gasto superior a 1660 millones de dólares en el año fiscal 1988-89. Nunca escatima gastos para crear conciencia sólida y preferencia del consumidor.
- *Fuerza de ventas agresiva.* P&G tiene una fuerza de ventas de campo sobresaliente, muy eficaz para trabajar con clientes clave al detalle para ganar espacio en los anaqueles y cooperación del detallista

petidores, debido al valor extra percibido por los compradores.

- **Estrategia de línea completa.** Caterpillar produce una línea completa de equipo de construcción que permite a los clientes hacer sus adquisiciones en un solo lugar.
- **Buen financiamiento.** Caterpillar consigue condiciones generosas de financiamiento para los clientes que adquieren su equipo, lo cual es importante debido a los costos de una compra grande.

En fecha reciente Caterpillar tuvo dificultades por la depresión del mercado global de equipo para la construcción y por la competencia despiadada. Su problema específico ha sido Komatsu, la firma japonesa número uno en equipo de construcción, que ha adaptado el lema interno "cerquemos a Caterpillar": Komatsu estudia y ataca a los nichos del mercado, aumenta constantemente su línea de productos y mejora su calidad, a veces fija el precio de sus equipos hasta un 40 por ciento más bajo. Caterpillar dice a los compradores que los precios reducidos de Komatsu reflejan una calidad inferior, pero no todos lo aceptan o están dispuestos a pagar más por una alta calidad.

Caterpillar ha luchado contra esto reduciendo sus costos en 27 por ciento y alcanzando los precios de Komatsu y a veces incluso ha iniciado rebajas en los precios. La guerra de los precios ha llevado a competidores como International Harvester y Clark Equipment al borde de la ruina y la propia Caterpillar perdió casi mil millones de dólares entre 1982 y 1984, pero Caterpillar ha regresado fuertemente, ganando otra vez participación y utilidades en los mercados mundiales. Mientras tanto, Komatsu ha tenido que incrementar sus precios 7 veces en los últimos 3 años y su participación en el mercado, que era de 12% en 1986, ha caído ahora al 9 por ciento. Parece que la larga y dañina guerra de los precios ha llegado a su fin y que ambas partes están de acuerdo en buscar la coexistencia pacífica y el aumento de utilidades.

Faye Rice, "The King of Suds Reigns Again," *Fortune*, Agosto 4, 1986, pp. 130-34; Bill Kelly "Komatsu in Cat Fight," *Sales & Marketing Management*, abril 1986, pp. 50-53 y Ronald Henkoff, "This Cat Is Acting Like a Tiger," *Fortune*, diciembre 19, 1988, pp. 71-76.

ESTRATEGIAS DEL RETADOR DEL MERCADO

Las firmas que ocupan el segundo, tercero y lugares más bajos en una industria, pueden llamarse subcampeonas o empresas rezagadas. Algunas son empresas bastante grandes en su propia línea como Colgate, Ford, Montgomery Ward, Avis, Westinghouse y Pepsi-Cola. Estas firmas subcampeonas pueden adoptar una o dos posturas: atacar al líder y a otros competidores en un agresivo esfuerzo para obtener mayor participación del mercado (retadores del mercado), o bien jugar la pelota y no hacer olas (seguidores del mercado). Dolan descubrió que la rivalidad competitiva es más intensa en industrias con costos fijos elevados, costos de inventarios elevados y estancamiento de la demanda primaria.¹⁷ Examinaremos enseguida las estrategias de ataque competitivo disponibles para los retadores del mercado.¹⁸

Definición del objetivo estratégico y de los oponentes

Un retador del mercado debe primero definir su objetivo estratégico. El *principio militar de objetivo* sostiene que "toda operación militar debe dirigirse hacia un objetivo claramente definido, decisivo y accesible". El objetivo estratégico de la mayoría de los retadores es incrementar sus participaciones de mercado, con la idea de que esto los conducirá hacia una mayor rentabilidad. La decisión sobre el objetivo, si se aplasta al competidor o si se reduce su participación, tiene interacción con la pregunta sobre quién es el competidor. Básicamente un agresor puede elegir el atacar a uno de estos tres tipos de firmas:

- **Puede atacar al líder del mercado.** Esta es una estrategia de alto riesgo pero de gran rendimiento potencial y tiene sentido si el líder es un "falso líder" y no sirve bien

al mercado. El “terreno” que debe examinarse son las necesidades o insatisfacción del consumidor. Si un segmento potencial no se está sirviendo o se sirve mal, proporciona una excelente meta estratégica. La campaña de “cerveza ligera” Miller tuvo éxito porque giró en el descubrimiento de que muchos consumidores querían una cerveza “más ligera”. La estrategia alternativa es innovar, expulsando al líder de todo el segmento. De esta forma Xerox le quitó el mercado de las copias a 3M al desarrollar un mejor proceso de copiado (copiado seco en lugar de húmedo).

- *Puede atacar a firmas de su mismo tamaño que no funcionan y que les falta financiamiento.* La satisfacción del consumidor y la necesidad potencial de innovación deben examinarse minuciosamente. Aun un ataque frontal podría funcionar si los recursos de la otra firma son limitados.
- *Puede atacar a pequeñas firmas locales y regionales que no funcionan y que les falta financiamiento.* Varias de las principales empresas cerveceras crecieron a su dimensión actual, no tanto por robarse clientes unas a otras, sino por engullirse a los “pececillos” u “olominas”.

Así, el hecho de elegir al competidor y al objetivo, tienen interacción entre sí. Si la compañía atacante va en pos del líder del mercado, su objetivo puede ser arrebatarse una determinada participación. Por ejemplo, Bic no se hace ilusiones de poder derribar a Gillette en el mercado de las hojas de afeitar —simplemente busca una mayor participación—. Si la empresa atacante va en pos de una pequeña compañía local, su objetivo puede ser hacer que la empresa desaparezca. El principio fundamental sigue siendo: “Toda operación militar debe dirigirse hacia un objetivo claramente definido, decisivo y accesible”.

Selección de la estrategia de ataque

Una vez definidos los oponentes y los objetivos, ¿de qué manera los estrategas militares ven sus mejores opciones para atacar al enemigo? El punto de partida es conocido como el *principio de masa*, el cual sostiene que “la fuerza superior de combate debe concentrarse en el lugar y momento crítico para un propósito decisivo”. Podemos hacer algún progreso imaginando un oponente que ocupa un determinado territorio del mercado. Hay cinco posibles estrategias de ataque que se muestran en la figura 14-5 y que se comentan enseguida.

ATAQUE FRONTAL ■ Se dice que un agresor lanza un ataque frontal (o “de frente”) cuando concentra sus fuerzas exactamente arriba de las de su oponente. Ataca a las fuerzas de su oponente, más que a sus vulnerabilidades. El resultado depende de quién tiene más fuerza y resistencia. En un ataque frontal puro, el atacante copia el producto, la publicidad, el precio, etc., de su oponente. En fecha reciente el fabricante de hojas de afeitar que ocupa el segundo lugar en Brasil decidió atacar a Gillette, el líder del mercado. Se preguntó a la administración si estaba ofreciendo al consumidor una hoja mejor, “no”, fue la respuesta; “¿un precio más bajo?”, “no”; “¿un mejor empaque?”, “no”; “¿mejores descuentos al mercado?”, “no”; “entonces, ¿cómo espera quitarle participación a Gillette?”, “total determinación”, fue la respuesta. Huelga decir que su ofensiva fracasó.

Para que un ataque frontal puro tenga éxito, el agresor necesita aventajar en fuerza al competidor. El *principio de la fuerza* dice que el lado con mayor potencial humano (recursos), ganará la batalla. Esta regla cambia si el defensor tiene mayor eficiencia en su artillería por gozar de una ventaja en el terreno (como haber ocupado la cima de una montaña). El dogma militar es que para que tenga éxito un ataque contra un oponente bien atrincherado o uno que controle los terrenos elevados, las fuerzas atacantes deberían disponer de una ventaja de por lo menos 3:1 en artillería. Si el poder de la artillería del agresor es menor o más pobre que el del defensor, un ataque frontal equivale a una misión suicida y no tiene sentido, RCA, GE y Xerox aprendieron esta dura lección cuando lanzaron ataques frontales contra IBM sin tomar en cuenta su superior posición defensiva.

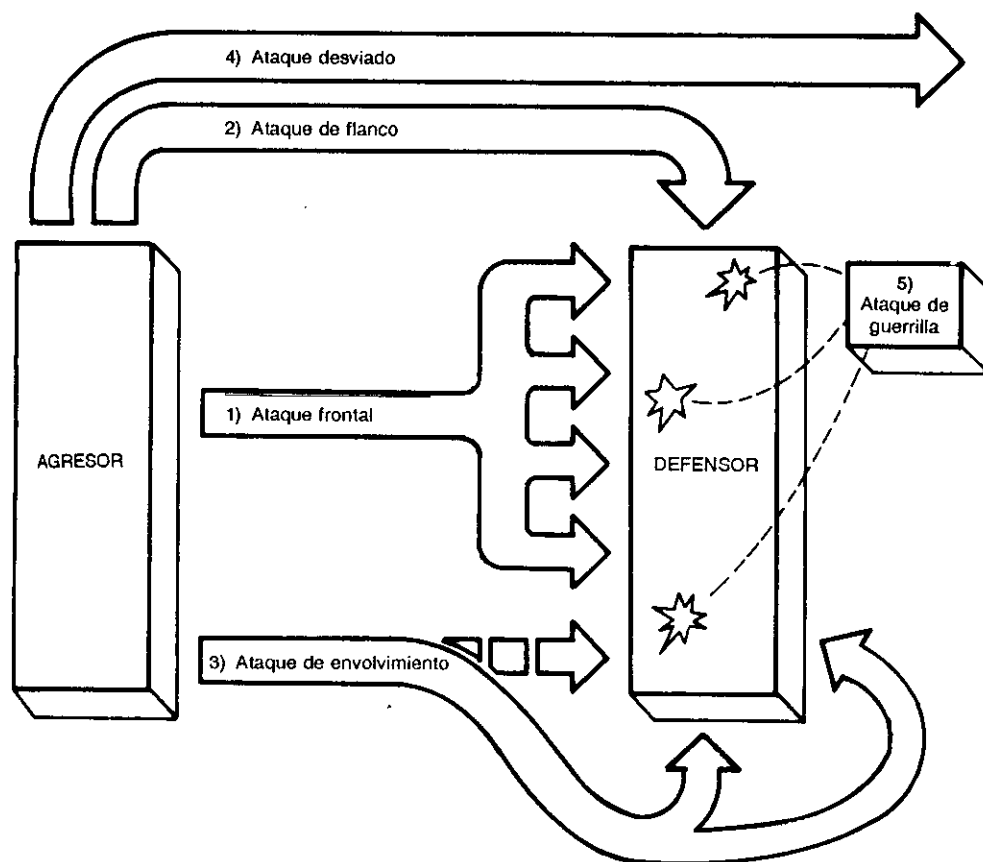


FIGURA 14-5 Estrategias de ataque

Como ejemplo de un ataque frontal puro de éxito y de los recursos que éste requiere, consideremos la entrada de S.C. Johnson & Son's en el mercado del champú con su nueva marca Agree.¹⁹ En 1977, en lo que Forbes describió como "una mentalidad casi japonesa", S. C. Johnson primero pirateó directivos experimentados a Colgate y a otras firmas. Después bombardeó el mercado con una promoción de 14 millones de dólares que incluían 30 millones de botellas muestra de su nuevo acondicionador para el cabello Agree, que casi igualaba la promoción total de la industria de acondicionadores para el cabello. En su primer año capturó 15 por ciento del mercado que arrebató a gigantes como Toni de Gillette, Breck y Clairol. (Para 1979 su participación era del 20 por ciento). Luego, en 1978, invadió el mercado del champú, según se dice, con un gasto de 30 millones de dólares en mercadotecnia, en el verano de ese año. Terminó con un 6 por ciento de participación en ese mercado. ■

- Como alternativa a un ataque frontal puro, el agresor puede lanzar un ataque frontal modificado, siendo el más común el reducir sus precios en relación con los del oponente. Dichos ataques pueden tomar dos formas: la maniobra más usual es igualar la oferta del líder en otros conceptos y castigarla en el precio. Esto puede funcionar si el líder del mercado no responde bajando su precio, y si el competidor convence al mercado de que su producto es igual al de su oponente o que es un valor real a un precio más bajo.

Helen Curtis es maestra en la práctica de estrategias de cierto riesgo para convencer al mercado de que su producto es igual en calidad a los productos de más alto precio de sus competidores.²⁰ Curtis no tiene dudas sobre su forma de actuar —imitando los presupuestos de las marcas líderes de alto precio y promoviéndolas con campañas publicitarias evidentemente comparativas, el mensaje es: "hacemos lo que ellos hacen por menos de la mitad del precio". En 1972 Curtis tenía un escaso 1 por ciento de

participación en el mercado del champú para sus cinco champús Suave. Lanzó su nueva estrategia en 1973 y para 1976, había superado a Head & Shoulders de Protec & Gamble y al Champú Baby de Johnson & Johnson, para liderar el mercado en volumen. Su participación alcanzó el 16 por ciento en 1979. ■

La otra forma de estrategia agresiva-precio implica una gran inversión en investigación por parte del atacante para obtener los menores costos de producción y poder atacar entonces a sus competidores basándose en el precio. Texas Instruments ha tenido gran éxito al utilizar estratégicamente el arma de precio. Invierte mucho en I&D y se mueve rápido hacia abajo en la curva de la experiencia. También los japoneses han lanzado ataques frontales con rebajas en los costos y el precio.

ATAQUE DE FLANCO ■ El ejército de un enemigo es más fuerte donde espera ser atacado; y necesariamente es menos seguro en sus flancos y en su retaguardia. Por lo tanto, sus puntos más débiles (puntos ciegos), son metas naturales para el ataque para el enemigo. El principio más importante de la ofensiva moderna de guerra es *concentración de fuerza contra vulnerabilidad*. El agresor puede atacar el lado fuerte para paralizar las tropas del defensor, y lanza el ataque verdadero al costado en la retaguardia. Esta maniobra de “viraje” toma al ejército defensor fuera de guardia. Los ataques de flanco tienen mucho sentido de mercadotecnia y son especialmente atractivos para el agresor que posee menos recursos que el oponente. Si el agresor no puede abatir al defensor con fuerza bruta, puede recuperarlo con subterfugios.

Un ataque de flanco puede dirigirse a lo largo de dos dimensiones estratégicas —geográfica y segmental—. En el ataque geográfico el agresor localiza las áreas en que el oponente tiene un desempeño bajo. Por ejemplo, algunos rivales de la IBM eligen establecer sucursales fuertes de ventas en ciudades medianas y pequeñas relativamente descuidadas por IBM. Según un director de ventas de campo de Honeywell:

Fuera, en las áreas rurales, estamos relativamente en mejor posición que en las ciudades. Hemos tenido bastante éxito en estas áreas porque nuestra fuerza o ventas no se enfrenta a la proporción diez a uno de las ciudades en las que IBM concentra a su personal. En esta forma, el nuestro debe ser un juego de concentración.²¹

La otra estrategia de flanco, es localizar las necesidades del mercado que no han sido descubiertas y que no están siendo servidas por el líder:

Los fabricantes de automóviles alemanes y japoneses eligieron no competir con los estadounidenses produciendo grandes veloces autos que consumen mucha gasolina, aun cuando la mayoría de los compradores estadounidenses lo preferirían. En lugar de lo anterior, identificaron el segmento de consumo no servido que deseaban automóviles pequeños, eficientes y con poco consumo de combustible. Se movieron con vigor para cubrir esta necesidad en el mercado y para sorpresa de Detroit, el gusto estadounidense por los automóviles pequeños y de poco consumo de combustible creció hasta convertirse en una parte substancial del mercado. ■

Con el “descubrimiento”, por así decirlo, del segmento de la cerveza “clara”, Miller Breweing Company dependió de esta brecha no servida del mercado y la desarrolló vigorosamente hasta convertirla en una enorme abertura a lo largo del frente de toda la industria, impulsándose del séptimo lugar en la industria hasta muy cerca del segundo en cinco años. ■

La estrategia de flanco es otra forma de nombrar a la identificación de los cambios en los segmentos del mercado —los cuales hacen que las brechas que no están siendo servidas por el perfil del producto de la industria se desarrollen— y apresurarse a llenar las brechas hasta convertirlas en segmentos fuertes. En lugar

de una sangrienta batalla entre dos o más compañías que tratan de servir al mismo mercado, la estrategia de flanco conduce a una cobertura más completa de las diversas necesidades del mercado. Esta estrategia, corresponde a la máxima tradición de la filosofía de la mercadotecnia moderna, la cual sostiene que el propósito de la mercadotecnia es “descubrir las necesidades y servir las”. Los ataques de flanco tienen mayor probabilidad de éxito que los ataques frontales. Esto también se confirma en la historia militar. En un profundo análisis de los treinta conflictos más importantes del mundo desde las guerras griegas hasta la Primera Guerra Mundial, Liddell-Hart sacó en conclusión que sólo seis campañas obtuvieron resultados decisivos siguiendo estrategias de asalto frontal directo;²² en cambio, la estrategia de “acercamiento indirecto” tiene un aplastante apoyo de la historia como la forma de estrategia más eficaz y económica.

ATAQUE DE ENVOLVIMIENTO ■ La maniobra de flanco puro fue definida como un pivote que gira alrededor de una necesidad del mercado no cubierta por los competidores. Por otra parte, la maniobra de envolvimiento es el intento de capturar una rebanada mayor del territorio del enemigo mediante un amplio ataque “relámpago”. El envolvimiento comprende el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, de manera que el enemigo tenga que proteger en forma simultánea su frente, lados y retaguardia. El agresor puede ofrecer al mercado todo y más de lo que ofrece su oponente para que la oferta sea irrechazable. El envolvimiento tiene sentido cuando el agresor dispone de recursos superiores y considera que un rápido envolvimiento romperá la voluntad del oponente.

El ataque de Seiko en el mercado relojero ejemplifica una estrategia de envolvimiento.²³ Por varios años Seiko extendió su distribución en cada mercado relojero importante y arrolla a sus competidores y consumidores con una enorme variedad de modelos que cambia en forma constante. En Estados Unidos ofrece unos cuatrocientos modelos, pero su fuerza de mercadotecnia está respaldada por aproximadamente 2300 modelos que fabrica y vende en todo el mundo “Establecen una marca en moda, características preferencias del usuario y todo aquello que podría motivar al consumidor”, dice un admirador, vicepresidente de un competidor en Estados Unidos. ■

El ataque de envolvimiento no siempre funciona, según descubrió Hunt's cuando trató de bombardear la salsa catsup Heinz, al tratar de incrementar su participación del mercado. En 1963, Hunt's, que tenía una participación del 19 por ciento del mercado, lanzó un gran ataque de envolvimiento para ir tras el 27 por ciento de la participación del mercado de Heinz. Hunt's tendió varios ataques de mercadotecnia simultáneamente: Introdujo dos nuevos sabores de catsup (pizza y nogal) para romper la preferencia de los consumidores por el sabor tradicional de Heinz y también para capturar más espacio en los anaqueles de ventas al detalle; bajó su precio al 70 por ciento del de Heinz; ofreció grandes descuentos de comercialización a los detallistas; y elevó su presupuesto de publicidad al doble del de Heinz. Este programa de mercadotecnia significaba que Hunt's perdería dinero mientras se libraba la batalla, pero esta pérdida se compensaría si lograba atraer a suficientes consumidores al cambio de marca. La estrategia no funcionó. La marca Heinz continuó disfrutando de la preferencia del consumidor y como resultado de ello no hubo suficientes consumidores que probaran la marca Hunt's y la mayor parte de los que lo hicieron regresaron a Heinz. Para mediados de la década de los setentas Heinz había incrementado su participación al 40 por ciento. ■

El fracaso de Hunt subraya nuestra posición esencial de que la oportunidad de la segmentación debe ser una base fundamental para el ataque. Si por el momento no existen nichos vacíos o no pueden crearse mediante la táctica de difusión del segmento, entonces lo que sería un ataque de flanco en la mente del agresor, se convierte en un ataque frontal en el mercado. En este caso, se requiere una ventaja de 3:1 en la fuerza de combate para triunfar.

de una sangrienta batalla entre dos o más compañías que tratan de servir al mismo mercado, la estrategia de flanco conduce a una cobertura más completa de las diversas necesidades del mercado. Esta estrategia, corresponde a la máxima tradición de la filosofía de la mercadotecnia moderna, la cual sostiene que el propósito de la mercadotecnia es “descubrir las necesidades y servir las”. Los ataques de flanco tienen mayor probabilidad de éxito que los ataques frontales. Esto también se confirma en la historia militar. En un profundo análisis de los treinta conflictos más importantes del mundo desde las guerras griegas hasta la Primera Guerra Mundial, Liddell-Hart sacó en conclusión que sólo seis campañas obtuvieron resultados decisivos siguiendo estrategias de asalto frontal directo;²² en cambio, la estrategia de “acercamiento indirecto” tiene un aplastante apoyo de la historia como la forma de estrategia más eficaz y económica.

ATAQUE DE ENVOLVIMIENTO ■ La maniobra de flanco puro fue definida como un pivote que gira alrededor de una necesidad del mercado no cubierta por los competidores. Por otra parte, la maniobra de envolvimiento es el intento de capturar una rebanada mayor del territorio del enemigo mediante un amplio ataque “relámpago”. El envolvimiento comprende el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, de manera que el enemigo tenga que proteger en forma simultánea su frente, lados y retaguardia. El agresor puede ofrecer al mercado todo y más de lo que ofrece su oponente para que la oferta sea irrechazable. El envolvimiento tiene sentido cuando el agresor dispone de recursos superiores y considera que un rápido envolvimiento romperá la voluntad del oponente.

El ataque de Seiko en el mercado relojero ejemplifica una estrategia de envolvimiento.²³ Por varios años Seiko extendió su distribución en cada mercado relojero importante y arrolla a sus competidores y consumidores con una enorme variedad de modelos que cambia en forma constante. En Estados Unidos ofrece unos cuatrocientos modelos, pero su fuerza de mercadotecnia está respaldada por aproximadamente 2300 modelos que fabrica y vende en todo el mundo “Establecen una marca en moda, características preferencias del usuario y todo aquello que podría motivar al consumidor”, dice un admirador, vicepresidente de un competidor en Estados Unidos. ■

El ataque de envolvimiento no siempre funciona, según descubrió Hunt's cuando trató de bombardear la salsa catsup Heinz, al tratar de incrementar su participación del mercado. En 1963, Hunt's, que tenía una participación del 19 por ciento del mercado, lanzó un gran ataque de envolvimiento para ir tras el 27 por ciento de la participación del mercado de Heinz. Hunt's tendió varios ataques de mercadotecnia simultáneamente: Introdujo dos nuevos sabores de catsup (pizza y nogal) para romper la preferencia de los consumidores por el sabor tradicional de Heinz y también para capturar más espacio en los anaqueles de ventas al detalle; bajó su precio al 70 por ciento del de Heinz; ofreció grandes descuentos de comercialización a los detallistas; y elevó su presupuesto de publicidad al doble del de Heinz. Este programa de mercadotecnia significaba que Hunt's perdería dinero mientras se libraba la batalla, pero esta pérdida se compensaría si lograba atraer a suficientes consumidores al cambio de marca. La estrategia no funcionó. La marca Heinz continuó disfrutando de la preferencia del consumidor y como resultado de ello no hubo suficientes consumidores que probaran la marca Hunt's y la mayor parte de los que lo hicieron regresaron a Heinz. Para mediados de la década de los setentas Heinz había incrementado su participación al 40 por ciento. ■

El fracaso de Hunt subraya nuestra posición esencial de que la oportunidad de la segmentación debe ser una base fundamental para el ataque. Si por el momento no existen nichos vacíos o no pueden crearse mediante la táctica de difusión del segmento, entonces lo que sería un ataque de flanco en la mente del agresor, se convierte en un ataque frontal en el mercado. En este caso, se requiere una ventaja de 3:1 en la fuerza de combate para triunfar.

ATAQUE DESVIADO ■ El ataque desviado es la más indirecta de las estrategias de asalto y evita cualquier movimiento de agresión dirigido en contra del territorio existente del enemigo. Esto significa evadir al enemigo y atacar los mercados más fáciles para ampliar nuestras bases de recursos. Esta estrategia ofrece tres líneas de acercamiento: diversificación en *productos no relacionados*, diversificación en nuevos *mercados geográficos* para productos existentes y saltar a *nuevas tecnologías* para suplantar a los productos existentes.

El impresionante cambio de Colgate utilizó los dos primeros principios.²⁴ En Estados Unidos, Colgate luchó siempre a la sombra de Procter & Gamble. En detergentes fuertes, Tide de P&G aventajaba al Fab Colgate por casi 5:1. En líquidos lavaplatos, P&G tenía cerca del doble de la participación de Colgate; también en jabones Colgate iba muy rezagada. Cuando David Foster tomó posición como DO en 1971, Colgate tenía todavía reputación de ser un mercader torpe de jabón y detergente: Para 1979, Foster había transformado a la empresa en un conglomerado de 4 300 millones capaz de desafiar a P&G, en caso necesario. El logro real de Foster fue reconocer la futilidad de cualquier batalla frontal con P&G. "Ellos nos superaban en disparos 3 a 1, en lo que a tiendas se refiere", dijo Foster, "y tenía tres investigadores por uno nuestro". La estrategia de Foster fue simple: incrementar el liderazgo de Colgate en el exterior y desviándose de P&G en casa, por medio de la diversificación en mercados que no eran de P&G. Siguió una cadena de adquisiciones en textiles, productos para hospital, cosméticos y una gama de artículos deportivos y productos alimenticios. El resultado fue que Colgate, de haber estado, en 1971, desvalido frente a P&G por aproximadamente la mitad de su negocio. Para 1976, estaba colocado cómodamente en tres cuartas partes de su negocio contra P&G o no se enfrentaba a ella. ■

El salto tecnológico es una estrategia de desvío que utilizan con frecuencia las industrias de alta tecnología. En vez de copiar el producto del competidor y sostener un costoso ataque frontal, el retador investiga pacientemente y desarrolla la siguiente tecnología, y, cuando está satisfecho de su superioridad, lanza un ataque, llevando así el campo de batalla a su territorio, donde tiene ventaja. La estrategia de ataque de Intellevision sobre Atari en el mercado de los videojuegos fue precisamente desviar la supremacía de Atari y atacarlo con una tecnología superior.

ATAQUE DE GUERRILLA ■ El ataque de guerrilla es otra opción disponible para los agresores del mercado, en especial para los pequeños, con capital insuficiente. La guerra de guerrillas consiste en sostener ataques pequeños e intermitentes en diferentes territorios del oponente, con objeto de acosarlo y desmoralizarlo para, al final, asegurar su entrada permanente. El razonamiento militar fue definido por Liddell-Hart:

El motivo más común para adoptar una estrategia de objetivo limitado, es la espera de un equipo en el equilibrio de fuerza —un cambio con frecuencia buscado y obtenido mediante el agotamiento de la fuerza enemiga, debilitando al enemigo con pinchazos en vez de golpes peligrosos—. La condición esencial de esta estrategia es que el agotamiento del oponente debe ser desproporcionadamente mayor que el propio. Esto puede buscarse atacando sus abastecimientos en forma sorpresiva, mediante ataques locales que aniquilan o infligen pérdidas desproporcionadas en algunas partes de su fuerza; y mediante el agotamiento de su energía moral y física.²⁵

El guerrillero utilizará medios tanto convencionales como no convencionales para atacar a su oponente, los que incluyen rebajas selectivas de precio, ráfagas promocionales intensas y acciones legales ocasionales. La clave es dirigir el ataque a un territorio estrecho:

Diamond Crystal tenía menos de un 5 por ciento del mercado nacional de la sal, en comparación con el 50 por ciento de Morton. No había manera de que pudiera competir con Morton en un frente amplio, así que decidió enfocar su ataque contra Mor-

Por lo general la guerra de guerrillas la practica una empresa pequeña contra una grande. Como en el caso de David y Goliat. Incapaz de armar un ataque frontal o aun un ataque de flanco efectivo, la firma menor lanza una andanada de pequeños ataques promocionales y de precio en rincones elegidos al azar del mayor mercado de su oponente, calculados de tal manera que debiliten la fuerza de mercado del adversario. Aun aquí, el atacante debe decidir entre lanzar unos cuantos ataques importantes o una cascada continua de ataques menores. El dogma militar sostiene que la cascada de ataques por lo general crea en el enemigo un mayor impacto acumulado, desorganización y confusión, que unos cuantos ataques importantes. De acuerdo con esto, el guerrillero encontrará que es más efectivo atacar mercados pequeños, aislados, débilmente defendidos, más que grandes mercados importantes como el de Nueva York, Chicago y los Angeles, donde el defensor está mejor protegido y más dispuesto a responder en forma rápida y decisiva. Sería un error pensar en una campaña de guerrilla como una estrategia alternativa de "pocos recursos" a la disposición de retadores financieramente débiles. El sostener una campaña continua de guerrilla puede ser costoso, aunque se admite que es menos costoso que un ataque frontal, de envolvimiento y aun de flanco. Más todavía, la guerra de guerrilla es más bien una preparación para la guerra que una guerra en sí. Al final, la guerra de guerrilla debe ser respaldada por un ataque más fuerte si el agresor espera "derrotar" a su oponente. Por tanto, en lo que se refiere a recursos, la guerra de guerrilla no es necesariamente una operación económica.

Las estrategias que preceden al ataque son muchas. El retador debe integrar una estrategia total formada por varias estrategias específicas. El recuadro Estrategias de mercadotecnia 14-2 menciona varias estrategias específicas de mercadotecnia para atacar posiciones competitivas

ESTRATEGIAS DE LOS SEGUIDORES DEL MERCADO

Hace algunos años el profesor Levitt escribió un artículo titulado "Innovative Imitation", en el cual sostiene que una estrategia de *imitación del producto* puede ser tan rentable como una de *innovación del producto*.²⁶ Después de todo, el innovador soporta un gasto enorme para desarrollar el nuevo producto, ponerlo en distribución e informar y educar al mercado. La recompensa de todo este trabajo y riesgo es, por lo general, el liderazgo del mercado. Sin embargo puede llegar otra firma, copiar o mejorar el nuevo producto y lanzarlo. Aunque esta firma probablemente no rebasará al líder, el seguidor puede lograr grandes utilidades porque no aporta nada del gasto de innovación.

1. Los CVP se hacen más cortos. Sony no quiere tener mucha ganancia a futuro.
2. Se copia más rápido; seis meses, en vez de tres años (y los tiempos siguen acelerándose)
3. No se copia sino se mejora.

No todas las compañías subcampeonas retan al líder del mercado. El esfuerzo para arrebatarse los clientes al líder nunca es tomado a la ligera por éste. Si el atractivo del retador son precios bajos, mejor servicio o características adicionales del producto, el líder puede igualarlos con rapidez para diseminar el ataque. Probablemente el líder tiene más fuerza para resistir en una batalla decisiva, y una lucha dura podría dejar a ambas firmas en peor situación, lo cual significa que el retador debe pensarlo dos veces antes de atacar. A menos que el retador pueda lanzar un golpe preventivo —en la forma de una innovación substancial de producto o una distribución de penetración— con frecuencia prefiere seguir que atacar al líder.

ALGUNAS ESTRATEGIAS DE ATAQUE PARA LOS RETADORES

Los retadores pueden elegir entre varias estrategias de ataque

1. *Estrategia de descuento en el precio* Una importante estrategia de ataque para los retadores es ofrecer a los compradores un producto similar al del líder a un precio más bajo. (Figura 17-1, el líder en la celda 1, el retador en la celda 2). La Fuji Corporation utilizó esta estrategia para atacar la preeminencia de Kodak en el campo del papel para fotografía. La Fuji fijó el precio a su papel de calidad comparable un 10 por ciento abajo que el de Kodak. Esta se decidió por no bajar su precio, con el resultado de que Fuji logró ganancias en la participación del mercado. Texas Instruments es el primer practicante de la reducción de precios. Ofrecerá un producto de calidad comparable y reducirá sus precios progresivamente para ganar participación en el mercado y costos de producción más bajos. Sacrifica utilidades en los primeros años, en su intento de ganar el liderazgo del mercado, en el cual no hay retador. Hizo esto con las calculadoras de transistores y las portátiles. Para que funcione la estrategia de precio de descuento deben cubrirse tres requisitos: primero, el retador debe convencer a los compradores de que su producto y servicio son similares a los del líder; segundo, los compradores deben ser sensibles a la diferencia de precio y sentirse bien al volver la espalda a los proveedores existentes; y tercero, el líder del mercado debe rehusarse a bajar sus precios a pesar del ataque del consumidor.
2. *Estrategia de bienes económicos*. Otra estrategia es ofrecer un producto de mediana o baja calidad a un precio mucho menor. (Figura 18-1, el líder en la celda 1, y el retador en la celda 5 o 9). Esto funciona cuando existe el suficiente segmento de compradores interesados sólo en el precio. Sin embargo, las firmas que se establecieron mediante esta estrategia pueden ser atacadas por firmas de "bienes económicos", cuyos precios sean aún más bajos. Como defensa, pueden tratar de elevar gradualmente su calidad a través del tiempo.
3. *Estrategia de bienes de prestigio*. Un retador del mercado puede lanzar un producto de alta calidad y cargar un precio más elevado que el del líder. (Figura 18-1, el líder en la celda 1, el retador va al noroeste de la celda.) El Mercedes aventajó al Cadillac en el mercado estadounidense ofreciendo un auto de más calidad a un precio más alto. Algunas firmas de bienes de prestigio, sacan después de precio bajo para hacerse carismáticos.
4. *Estrategia de proliferación del producto*. El retador puede atacar al líder lanzando numerosas versiones del producto, proporcionando así, más opciones a los compradores. Hunt fue tras Heinz en el mercado de la salsa catsup, creando nuevos sabores y tamaños de la salsa, en contraste con la confianza de Heinz en un solo sabor de la salsa catsup vendida en número limitado de presentaciones.

5. *Estrategia de innovación del producto*. El retador puede perseguir la innovación del producto para atacar la posición del líder. Polaroid y Xerox son empresas que basan su éxito en la continua introducción de innovaciones en los campos de las cámaras fotográficas y del copiado, respectivamente. Miller subió al segundo lugar en la industria cervecera al lanzar con éxito una cerveza ligera e introducir el tamaño "pony" para bebedores de cerveza ligera. Con frecuencia, el público es el que más gana con las estrategias del retador orientadas hacia la innovación del producto.
6. *Estrategia de mejoramiento de los servicios*. El retador puede tratar de ofrecer nuevos y mejores servicios a los clientes. La IBM logró su éxito al reconocer que los clientes estaban más interesados en el software y en el servicio que en el equipo. El famoso ataque de Avis contra Hertz: "sólo somos los segundos, luchamos duro", estaba basado en prometer y entregar automóviles más limpios y servicio más rápido que Hertz.
7. *Estrategia de innovación de la distribución*. Un retador podría descubrir o desarrollar un nuevo canal de distribución. Avon se convirtió en la empresa de cosméticos más importante al perfeccionar sus ventas de puerta en puerta, en lugar de hacer la guerra a otras firmas de cosméticos en las tiendas convencionales. La U. S. Time Company alcanzó gran éxito al vender sus económicos relojes Timex a través de canales de comercialización masiva y no en joyerías.
8. *Estrategia de reducción del costo de producción*. El retador puede buscar costos de producción más bajos que sus competidores, a través de adquisiciones eficientes, costos de mano de obra bajos y equipo de producción más moderno. La compañía puede usar sus costos bajos para fijar precios más agresivos para ganar participación del mercado. Esta estrategia ha sido crítica para el éxito de la invasión japonesa en diversos mercados del mundo.
9. *Promoción y publicidad intensiva*. Algunos retadores atacan al líder incrementando sus gastos de publicidad y promoción. Cuando Hunt fue tras de Heinz en el mercado de la salsa catsup, elevó su nivel anual de gasto a 6.4 millones de dólares contra \$3.4 millones de Heinz. En forma similar, Miller Beer, en su intento de alcanzar el primer lugar en el mercado estadounidense de la cerveza, superó los gastos de Budweiser. Sin embargo, el gasto substancial en promoción, por lo general no es una estrategia perceptible, a menos que el producto del retador o el mensaje publicitario exhiba cierta superioridad sobre la competencia.

Es raro que un retador mejore su participación del mercado apoyándose en una sola estrategia. Su éxito depende de la combinación de varios principios para mejorar su posición con el tiempo.

Los patrones de "paralelismo consciente" son comunes en industrias de productos homogéneos de capital intensivo como la metalúrgica, la de los fertilizantes y la química. Las oportunidades para la diferenciación del producto y de la imagen son pocas, la calidad del servicio suele ser comparable, la sensibilidad respecto al precio se intensifica. Las guerras de precio pueden hacer erupción en cualquier momento. La disposición de estas industrias está en contra de capturar participaciones de mercado a corto plazo porque esta estrategia sólo da lugar a represalias. La mayoría de las firmas se dedican a robarse los clientes unas a otras. En vez de eso presentan ofertas similares a los compradores, en general copiando al líder. Las participaciones de mercado muestran una gran estabilidad.

Esto no significa que los seguidores del mercado no tengan estrategias. Un seguidor del mercado debe saber cómo conservar a sus clientes y cómo ganar una participación justa de nuevos clientes. Cada seguidor trata de llevar ventajas distintivas a su mercado meta —localización, servicios, financiamiento—. El seguidor es un objetivo a atacar importante para los retadores, por lo que debe mantener bajos sus costos de producción y alta la calidad de su producto y de sus servicios. También debe entrar en nuevos mercados cuando éstos se abran. El ser seguidor no quiere decir ser pasivo o una copia al carbón del líder. El seguidor tiene que definir una ruta de crecimiento que no cree represalias competitivas. Hay tres estrategias principales de seguimiento:

- *Clonador*: imita los productos, la distribución, la publicidad y todo lo imitable del líder. El clonador no crea nada sino que vive parásitamente de las inversiones del líder del mercado. En el caso extremo, el clonador es un falsificador que produce "copias pirata" del producto del líder. Empresas como Apple Computer y Rolex están plagadas con problemas de imitadores, en especial en el lejano oriente, y están buscando maneras de derrotar o apresar a los falsificadores.
- *Imitador*: El imitador copia algunas cosas del líder pero mantiene cierta diferenciación en empaque, publicidad, precio, etc. Al líder no le importan los imitadores en la medida en que éstos no lo ataquen agresivamente. Incluso el imitador ayuda a que el líder evite cargos por monopolio.
- *Adaptador*: El adaptador toma los productos del líder y los adapta y, a menudo, los mejora. El adaptador puede decidir vender a diferentes mercados para evitar el enfrentamiento directo con el líder. Pero con frecuencia el adaptador se convierte en futuro retador, como muchas empresas japonesas que lo han hecho después de adaptar productos desarrollados en otros lugares.

ESTRATEGIAS DE LOS NICHOS DEL MERCADO

Casi toda industria incluye firmas que se especializan en servir nichos del mercado. En vez de buscar todo el mercado, o incluso segmentos grandes de éste, dichas firmas tienen como meta segmentos dentro de segmentos. Esto es cierto sobre todo para las firmas más pequeñas, a causa de sus limitados recursos. Pero las unidades de negocios de empresas más grandes también desarrollan estrategias de nichos. De hecho, hay dos empresas que han obtenido grandes ganancias como resultado de sus estrategias de nichos:

Johnson & Johnson es una empresa de artículos para el cuidado de la salud de diez mil millones de dólares que practica la filosofía de "crece y divide". Está formada por 170 afiliadas y subsidiarias. Cada operación está dirigida por un presidente. Muchas de las unidades de negocios atacan mercados de nichos y más de la mitad de los productos de la compañía tienen una posición de liderazgo en sus respectivos mercados. ■

EG&G es una empresa de componentes y equipo industrial que está integrada por más de 175 unidades de negocios distintas y autónomas, muchas de estas unidades tienen menos de diez millones de dólares en ventas en mercados que suman veinticin-

co millones de dólares. Muchas unidades tienen sus propios departamentos de I&D, producción y ventas. EG&G es actualmente el líder del mercado o técnico en el 80 por ciento de sus mercados. Y algo más sorprendente: EG&G está colocado en el segundo lugar de ganancias por participación y en primer lugar de redituabilidad en las 1000 empresas de *Fortune*. EG&G ejemplifica la manera en que la mercadotecnia de nichos puede producir mayores dividendos que una mercadotecnia masiva. ■

El punto principal es que la firma con bajas participaciones en el mercado total pueden ser altamente redituables en nichos apropiados. Recientemente, Clifford y Cavanagh identificaron cuidadosamente a más de dos docenas de empresas medianas con grandes éxitos y estudiaron los factores que les ayudaron a conseguirlo.²⁷ Observaron que casi todas éstas eran empresas de nichos. Un ejemplo, es A. T. Cross, que se colocó en el mercado de plumas y lapiceros de precio alto con sus famosos instrumentos de escritura de oro que la mayoría de los ejecutivos poseen o quisieran poseer. El lugar de fabricar todo tipo de instrumentos de escritura, se dirigieron al nicho de precio alto y tienen un gran crecimiento de ventas y utilidades. Estos investigadores descubrieron otros factores comunes que comparten las empresas medianas que logran el éxito, incluyendo el ofrecimiento de un alto valor, el cargo de un sobreprecio, la creación de nuevas curvas de experiencia y la formación de un perfil de una fuerte cultura corporativa y gran visión.

¿Por qué es redituable una estrategia de nichos? La principal razón es que quien se dirige a un mercado de nichos termina conociendo tan bien al grupo de clientes meta que cumple sus necesidades mejor que otras firmas que venden por casualidad en estos nichos. Como resultado, la empresa de nichos puede cargar un sustancial margen sobre los costos a causa del valor agregado. Obtiene *grandes márgenes* donde los mercadólogos de masa obtienen *grandes volúmenes*.

¿Qué caracteriza a un nicho ideal? Un nicho del mercado ideal tendrías las siguientes características:

- El suficiente tamaño y poder adquisitivo para ser rentable.
- Potencial de crecimiento.
- Ser de poco interés para los competidores importantes.
- Que la firma tenga las habilidades y recursos requeridos para servir al nicho con eficacia.
- Que la firma pueda defenderse contra el ataque de competidores importantes mediante la buena voluntad de los clientes que ha creado.

La idea clave del nicho es la especialización. El recuadro Estrategias de mercadotecnia 14-3 describe varias especializaciones abiertas para las empresas que se orientan hacia nichos. Considérese, por ejemplo, la especialización en el usuario final:

- Las compañías de computación están entre los más recientes conversos a la especialización del "usuario final", pero ellos la llaman *mercadotecnia vertical*. Durante muchos años las empresas de computación vendieron a lo largo de muchos mercados, sistemas generales de equipo y programas, por lo que las batallas de precio se volvieron muy rudas. Las empresas pequeñas empezaron a especializarse en rebanadas verticales —despachos de abogados, servicios médicos, bancos, etc.— estudiando las necesidades específicas de equipo y programas de su grupo meta, y diseñando productos de alto valor agregado que tenían alguna ventaja competitiva sobre productos más generales. Sus fuerzas de ventas fueron capacitadas para comprender y servir el mercado vertical específico. Las empresas de computación también trabajaron con *revendedores de valor agregado* independientes (RVA) que adaptaron el equipo y los programas de computación para clientes individuales, o segmentos de clientes, y ganaron un precio prima en el proceso.²⁸

El nicho tiene un riesgo importante: puede secarse o ser atacado. Por ello, es preferible el *nicho múltiple* al *nicho único*. Al desarrollar fuerza en dos o más

Estrategias de mercadotecnia 14-3

PAPELES ESPECIALIZADOS ABIERTOS A LAS EMPRESAS ORIENTADAS A LOS NICHOS DEL MERCADO

- *Especialistas en usuario final:* La firma se especializa en servir a un tipo de cliente de uso final. Por ejemplo, una firma de abogados puede especializarse en los mercados criminal, civil o mercantil.
- *Especialistas de nivel vertical:* La firma se especializa en algún nivel vertical del ciclo de producción-distribución. Por ejemplo, una empresa de cobre se puede concentrar en producir cobre bruto, componentes de cobre o productos terminados de cobre.
- *Especialistas en el tamaño del cliente:* La firma se concentra en vender a los clientes pequeños, medianos o grandes. Muchas empresas orientadas a los nichos se especializan en servir a los clientes pequeños que no están considerados por los más grandes.
- *Especialistas en clientes específicos:* Las firmas limitan sus ventas a uno o pocos clientes. Muchas empresas venden toda su producción a una sola compañía, como Sears o General Motors.
- *Especialistas geográficos:* La firma vende sólo a cierta localidad, región o área del mundo.
- *Especialista en producto o línea de producto:* La firma produce sólo un producto o una línea de productos. Dentro de la industria de equipos para laboratorios hay firmas que sólo producen microscopios o, incluso se restringen a producir sólo lentes para microscopios.
- *Especialistas en las características del producto:* La firma se especializa en producir cierto producto o característica del producto. Rent-a-Wreck, por ejemplo, es una agencia de renta de autos de California que sólo renta autos "desgastados".
- *Especialistas en la venta del trabajo:* La firma produce productos sobre pedido.
- *Especialistas en precio/calidad:* La firma opera en los extremos del mercado. Por ejemplo, Hewlett-Packard se especializa en el mercado de las calculadoras de marca de alta calidad y alto precio final.
- *Especialistas en servicio:* La firma ofrece uno o más servicios que no pueden ofrecer otras firmas. Un ejemplo sería un banco que toma solicitudes de préstamos por teléfono y envía el dinero con un mensajero.
- *Especialistas en el canal:* La firma se especializa en servir sólo a un canal de distribución. Por ejemplo, una empresa de refrescos decide hacer una botella de gran tamaño que sólo se puede comprar en las gasolineras.

Estrategias de mercadotecnia 14-4

ESTRATEGIAS PARA FIRMAS QUE ENTRAN EN MERCADOS SOSTENIDOS POR EMPRESAS TITULARES

¿Qué estrategias de mercadotecnia utilizan las empresas que entran en un mercado ya ocupado por firmas titulares? Biggadike examinó las estrategias de cuarenta firmas que hacía poco habían ingresado en un mercado ocupado por titulares. Encontró que diez de los entrantes lo hicieron con un precio más bajo, nueve igualaron los precios de los titulares y veintiuno lo hicieron con un precio más elevado. También encontró que veintiocho aducían tener una calidad superior, cinco igualaban la calidad de los titulares y siete reportaron producto de calidad inferior. La mayoría de los entrantes ofrecía una línea especializada de productos y servía a un segmento estrecho del mercado; más del 20 por ciento trataba de innovar un nuevo canal de distribución; más de la mitad ofrecían al cliente un nivel elevado de servicio; y más de la mitad de los entran-

tes gastaba menos que los titulares en fuerza de ventas, publicidad y promoción. En esta forma, el modelo de la mezcla de mercadotecnia de los entrantes, era:

- Precios altos y mejor calidad
- Línea de productos estrecha
- Segmento del mercado estrecho
- Canales de distribución similares
- Servicio superior
- Gastos bajos en fuerza de ventas, publicidad y promoción.

Fuente: Ralph Biggadike, *Entering New Markets: Strategies and Performance* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, septiembre 1977), pp. 12-20.

Estrategias de mercadotecnia 14-3

PAPELES ESPECIALIZADOS ABIERTOS A LAS EMPRESAS ORIENTADAS A LOS NICHOS DEL MERCADO

- *Especialistas en usuario final:* La firma se especializa en servir a un tipo de cliente de uso final. Por ejemplo, una firma de abogados puede especializarse en los mercados criminal, civil o mercantil.
- *Especialistas de nivel vertical:* La firma se especializa en algún nivel vertical del ciclo de producción-distribución. Por ejemplo, una empresa de cobre se puede concentrar en producir cobre bruto, componentes de cobre o productos terminados de cobre.
- *Especialistas en el tamaño del cliente:* La firma se concentra en vender a los clientes pequeños, medianos o grandes. Muchas empresas orientadas a los nichos se especializan en servir a los clientes pequeños que no están considerados por los más grandes.
- *Especialistas en clientes específicos:* Las firmas limitan sus ventas a uno o pocos clientes. Muchas empresas venden toda su producción a una sola compañía, como Sears o General Motors.
- *Especialistas geográficos:* La firma vende sólo a cierta localidad, región o área del mundo.
- *Especialista en producto o línea de producto:* La firma produce sólo un producto o una línea de productos. Dentro de la industria de equipos para laboratorios hay firmas que sólo producen microscopios o, incluso se restringen a producir sólo lentes para microscopios.
- *Especialistas en las características del producto:* La firma se especializa en producir cierto producto o característica del producto. Rent-a-Wreck, por ejemplo, es una agencia de renta de autos de California que sólo renta autos "desgastados".
- *Especialistas en la venta del trabajo:* La firma produce productos sobre pedido.
- *Especialistas en precio/calidad:* La firma opera en los extremos del mercado. Por ejemplo, Hewlett-Packard se especializa en el mercado de las calculadoras de marca de alta calidad y alto precio final.
- *Especialistas en servicio:* La firma ofrece uno o más servicios que no pueden ofrecer otras firmas. Un ejemplo sería un banco que toma solicitudes de préstamos por teléfono y envía el dinero con un mensajero.
- *Especialistas en el canal:* La firma se especializa en servir sólo a un canal de distribución. Por ejemplo, una empresa de refrescos decide hacer una botella de gran tamaño que sólo se puede comprar en las gasolineras.

Estrategias de mercadotecnia 14-4

ESTRATEGIAS PARA FIRMAS QUE ENTRAN EN MERCADOS SOSTENIDOS POR EMPRESAS TITULARES

¿Qué estrategias de mercadotecnia utilizan las empresas que entran en un mercado ya ocupado por firmas titulares? Biggadike examinó las estrategias de cuarenta firmas que hacía poco habían ingresado en un mercado ocupado por titulares. Encontró que diez de los entrantes lo hicieron con un precio más bajo, nueve igualaron los precios de los titulares y veintiuno lo hicieron con un precio más elevado. También encontró que veintiocho aducían tener una calidad superior, cinco igualaban la calidad de los titulares y siete reportaron producto de calidad inferior. La mayoría de los entrantes ofrecía una línea especializada de productos y servía a un segmento estrecho del mercado; más del 20 por ciento trataba de innovar un nuevo canal de distribución; más de la mitad ofrecían al cliente un nivel elevado de servicio; y más de la mitad de los entran-

tes gastaba menos que los titulares en fuerza de ventas, publicidad y promoción. En esta forma, el modelo de la mezcla de mercadotecnia de los entrantes, era:

- Precios altos y mejor calidad
- Línea de productos estrecha
- Segmento del mercado estrecho
- Canales de distribución similares
- Servicio superior
- Gastos bajos en fuerza de ventas, publicidad y promoción.

Fuente: Ralph Biggadike, *Entering New Markets: Strategies and Performance* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, septiembre 1977), pp. 12-20.

co millones de dólares. Muchas unidades tienen sus propios departamentos de I&D, producción y ventas. EG&G es actualmente el líder del mercado o técnico en el 80 por ciento de sus mercados. Y algo más sorprendente: EG&G está colocado en el segundo lugar de ganancias por participación y en primer lugar de redituabilidad en las 1000 empresas de *Fortune*. EG&G ejemplifica la manera en que la mercadotecnia de nichos puede producir mayores dividendos que una mercadotecnia masiva. ■

El punto principal es que la firma con bajas participaciones en el mercado total pueden ser altamente redituables en nichos apropiados. Recientemente, Clifford y Cavanagh identificaron cuidadosamente a más de dos docenas de empresas medianas con grandes éxitos y estudiaron los factores que les ayudaron a conseguirlo.²⁷ Observaron que casi todas éstas eran empresas de nichos. Un ejemplo, es A. T. Cross, que se colocó en el mercado de plumas y lapiceros de precio alto con sus famosos instrumentos de escritura de oro que la mayoría de los ejecutivos poseen o quisieran poseer. El lugar de fabricar todo tipo de instrumentos de escritura, se dirigieron al nicho de precio alto y tienen un gran crecimiento de ventas y utilidades. Estos investigadores descubrieron otros factores comunes que comparten las empresas medianas que logran el éxito, incluyendo el ofrecimiento de un alto valor, el cargo de un sobreprecio, la creación de nuevas curvas de experiencia y la formación de un perfil de una fuerte cultura corporativa y gran visión.

¿Por qué es redituable una estrategia de nichos? La principal razón es que quien se dirige a un mercado de nichos termina conociendo tan bien al grupo de clientes meta que cumple sus necesidades mejor que otras firmas que venden por casualidad en estos nichos. Como resultado, la empresa de nichos puede cargar un sustancial margen sobre los costos a causa del valor agregado. Obtiene *grandes márgenes* donde los mercadólogos de masa obtienen *grandes volúmenes*.

¿Qué caracteriza a un nicho ideal? Un nicho del mercado ideal tendrías las siguientes características:

- El suficiente tamaño y poder adquisitivo para ser rentable.
- Potencial de crecimiento.
- Ser de poco interés para los competidores importantes.
- Que la firma tenga las habilidades y recursos requeridos para servir al nicho con eficacia.
- Que la firma pueda defenderse contra el ataque de competidores importantes mediante la buena voluntad de los clientes que ha creado.

La idea clave del nicho es la especialización. El recuadro Estrategias de mercadotecnia 14-3 describe varias especializaciones abiertas para las empresas que se orientan hacia nichos. Considérese, por ejemplo, la especialización en el usuario final:

Las compañías de computación están entre los más recientes conversos a la especialización del "usuario final", pero ellos la llaman *mercadotecnia vertical*. Durante muchos años las empresas de computación vendieron a lo largo de muchos mercados, sistemas generales de equipo y programas, por lo que las batallas de precio se volvieron muy rudas. Las empresas pequeñas empezaron a especializarse en rebanadas verticales —despachos de abogados, servicios médicos, bancos, etc.— estudiando las necesidades específicas de equipo y programas de su grupo meta, y diseñando productos de alto valor agregado que tenían alguna ventaja competitiva sobre productos más generales. Sus fuerzas de ventas fueron capacitadas para comprender y servir el mercado vertical específico. Las empresas de computación también trabajaron con *revendedores de valor agregado* independientes (RVA) que adaptaron el equipo y los programas de computación para clientes individuales, o segmentos de clientes, y ganaron un precio prima en el proceso.²⁸

El nicho tiene un riesgo importante: puede secarse o ser atacado. Por ello, es preferible el *nicho múltiple* al *nicho único*. Al desarrollar fuerza en dos o más

Estrategias de mercadotecnia 14-3

PAPELES ESPECIALIZADOS ABIERTOS A LAS EMPRESAS ORIENTADAS A LOS NICHOS DEL MERCADO

- *Especialistas en usuario final:* La firma se especializa en servir a un tipo de cliente de uso final. Por ejemplo, una firma de abogados puede especializarse en los mercados criminal, civil o mercantil.
- *Especialistas de nivel vertical:* La firma se especializa en algún nivel vertical del ciclo de producción-distribución. Por ejemplo, una empresa de cobre se puede concentrar en producir cobre bruto, componentes de cobre o productos terminados de cobre.
- *Especialistas en el tamaño del cliente:* La firma se concentra en vender a los clientes pequeños, medianos o grandes. Muchas empresas orientadas a los nichos se especializan en servir a los clientes pequeños que no están considerados por los más grandes.
- *Especialistas en clientes específicos:* Las firmas limitan sus ventas a uno o pocos clientes. Muchas empresas venden toda su producción a una sola compañía, como Sears o General Motors.
- *Especialistas geográficos:* La firma vende sólo a cierta localidad, región o área del mundo.
- *Especialista en producto o línea de producto:* La firma produce sólo un producto o una línea de productos. Dentro de la industria de equipos para laboratorios hay firmas que sólo producen microscopios o, incluso se restringen a producir sólo lentes para microscopios.
- *Especialistas en las características del producto:* La firma se especializa en producir cierto producto o característica del producto. Rent-a-Wreck, por ejemplo, es una agencia de renta de autos de California que sólo renta autos "desgastados".
- *Especialistas en la venta del trabajo:* La firma produce productos sobre pedido.
- *Especialistas en precio/calidad:* La firma opera en los extremos del mercado. Por ejemplo, Hewlett-Packard se especializa en el mercado de las calculadoras de marca de alta calidad y alto precio final.
- *Especialistas en servicio:* La firma ofrece uno o más servicios que no pueden ofrecer otras firmas. Un ejemplo sería un banco que toma solicitudes de préstamos por teléfono y envía el dinero con un mensajero.
- *Especialistas en el canal:* La firma se especializa en servir sólo a un canal de distribución. Por ejemplo, una empresa de refrescos decide hacer una botella de gran tamaño que sólo se puede comprar en las gasolineras.

Estrategias de mercadotecnia 14-4

ESTRATEGIAS PARA FIRMAS QUE ENTRAN EN MERCADOS SOSTENIDOS POR EMPRESAS TITULARES

¿Qué estrategias de mercadotecnia utilizan las empresas que entran en un mercado ya ocupado por firmas titulares? Biggadike examinó las estrategias de cuarenta firmas que hacía poco habían ingresado en un mercado ocupado por titulares. Encontró que diez de los entrantes lo hicieron con un precio más bajo, nueve igualaron los precios de los titulares y veintiuno lo hicieron con un precio más elevado. También encontró que veintiocho aducían tener una calidad superior, cinco igualaban la calidad de los titulares y siete reportaron producto de calidad inferior. La mayoría de los entrantes ofrecía una línea especializada de productos y servía a un segmento estrecho del mercado; más del 20 por ciento trataba de innovar un nuevo canal de distribución; más de la mitad ofrecían al cliente un nivel elevado de servicio; y más de la mitad de los entran-

tes gastaba menos que los titulares en fuerza de ventas, publicidad y promoción. En esta forma, el modelo de la mezcla de mercadotecnia de los entrantes, era:

- Precios altos y mejor calidad
- Línea de productos estrecha
- Segmento del mercado estrecho
- Canales de distribución similares
- Servicio superior
- Gastos bajos en fuerza de ventas, publicidad y promoción.

Fuente: Ralph Biggadike, *Entering New Markets: Strategies and Performance* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, septiembre 1977), pp. 12-20.

Los patrones de “paralelismo consciente” son comunes en industrias de productos homogéneos de capital intensivo como la metalúrgica, la de los fertilizantes y la química. Las oportunidades para la diferenciación del producto y de la imagen son pocas, la calidad del servicio suele ser comparable, la sensibilidad respecto al precio se intensifica. Las guerras de precio pueden hacer erupción en cualquier momento. La disposición de estas industrias está en contra de capturar participaciones de mercado a corto plazo porque esta estrategia sólo da lugar a represalias. La mayoría de las firmas se dedican a robarse los clientes unas a otras. En vez de eso presentan ofertas similares a los compradores, en general copiando al líder. Las participaciones de mercado muestran una gran estabilidad.

Esto no significa que los seguidores del mercado no tengan estrategias. Un seguidor del mercado debe saber cómo conservar a sus clientes y cómo ganar una participación justa de nuevos clientes. Cada seguidor trata de llevar ventajas distintivas a su mercado meta —localización, servicios, financiamiento—. El seguidor es un objetivo a atacar importante para los retadores, por lo que debe mantener bajos sus costos de producción y alta la calidad de su producto y de sus servicios. También debe entrar en nuevos mercados cuando éstos se abran. El ser seguidor no quiere decir ser pasivo o una copia al carbón del líder. El seguidor tiene que definir una ruta de crecimiento que no cree represalias competitivas. Hay tres estrategias principales de seguimiento:

- *Clonador*: imita los productos, la distribución, la publicidad y todo lo imitable del líder. El clonador no crea nada sino que vive parásitamente de las inversiones del líder del mercado. En el caso extremo, el clonador es un falsificador que produce “copias pirata” del producto del líder. Empresas como Apple Computer y Rolex están plagadas con problemas de imitadores, en especial en el lejano oriente, y están buscando maneras de derrotar o apresar a los falsificadores.
- *Imitador*: El imitador copia algunas cosas del líder pero mantiene cierta diferenciación en empaque, publicidad, precio, etc. Al líder no le importan los imitadores en la medida en que éstos no lo ataquen agresivamente. Incluso el imitador ayuda a que el líder evite cargos por monopolio.
- *Adaptador*: El adaptador toma los productos del líder y los adapta y, a menudo, los mejora. El adaptador puede decidir vender a diferentes mercados para evitar el enfrentamiento directo con el líder. Pero con frecuencia el adaptador se convierte en futuro retador, como muchas empresas japonesas que lo han hecho después de adaptar productos desarrollados en otros lugares.

ESTRATEGIAS DE LOS NICHOS DEL MERCADO

Casi toda industria incluye firmas que se especializan en servir nichos del mercado. En vez de buscar todo el mercado, o incluso segmentos grandes de éste, dichas firmas tienen como meta segmentos dentro de segmentos. Esto es cierto sobre todo para las firmas más pequeñas, a causa de sus limitados recursos. Pero las unidades de negocios de empresas más grandes también desarrollan estrategias de nichos. De hecho, hay dos empresas que han obtenido grandes ganancias como resultado de sus estrategias de nichos:

Johnson & Johnson es una empresa de artículos para el cuidado de la salud de diez mil millones de dólares que practica la filosofía de “crece y divide”. Está formada por 170 afiliadas y subsidiarias. Cada operación está dirigida por un presidente. Muchas de las unidades de negocios atacan mercados de nichos y más de la mitad de los productos de la compañía tienen una posición de liderazgo en sus respectivos mercados. ■

EG&G es una empresa de componentes y equipo industrial que está integrada por más de 175 unidades de negocios distintas y autónomas, muchas de estas unidades tienen menos de diez millones de dólares en ventas en mercados que suman veinticin-

co millones de dólares. Muchas unidades tienen sus propios departamentos de I&D, producción y ventas. EG&G es actualmente el líder del mercado o técnico en el 80 por ciento de sus mercados. Y algo más sorprendente: EG&G está colocado en el segundo lugar de ganancias por participación y en primer lugar de rentabilidad en las 1000 empresas de *Fortune*. EG&G ejemplifica la manera en que la mercadotecnia de nichos puede producir mayores dividendos que una mercadotecnia masiva. ■

El punto principal es que la firma con bajas participaciones en el mercado total pueden ser altamente redituables en nichos apropiados. Recientemente, Clifford y Cavanagh identificaron cuidadosamente a más de dos docenas de empresas medianas con grandes éxitos y estudiaron los factores que les ayudaron a conseguirlo.²⁷ Observaron que casi todas éstas eran empresas de nichos. Un ejemplo, es A. T. Cross, que se colocó en el mercado de plumas y lapiceros de precio alto con sus famosos instrumentos de escritura de oro que la mayoría de los ejecutivos poseen o quisieran poseer. El lugar de fabricar todo tipo de instrumentos de escritura, se dirigieron al nicho de precio alto y tienen un gran crecimiento de ventas y utilidades. Estos investigadores descubrieron otros factores comunes que comparten las empresas medianas que logran el éxito, incluyendo el ofrecimiento de un alto valor, el cargo de un sobreprecio, la creación de nuevas curvas de experiencia y la formación de un perfil de una fuerte cultura corporativa y gran visión.

¿Por qué es redituable una estrategia de nichos? La principal razón es que quien se dirige a un mercado de nichos termina conociendo tan bien al grupo de clientes meta que cumple sus necesidades mejor que otras firmas que venden por casualidad en estos nichos. Como resultado, la empresa de nichos puede cargar un sustancial margen sobre los costos a causa del valor agregado. Obtiene *grandes márgenes* donde los mercadólogos de masa obtienen *grandes volúmenes*.

¿Qué caracteriza a un nicho ideal? Un nicho del mercado ideal tendrías las siguientes características:

- El suficiente tamaño y poder adquisitivo para ser rentable.
- Potencial de crecimiento.
- Ser de poco interés para los competidores importantes.
- Que la firma tenga las habilidades y recursos requeridos para servir al nicho con eficacia.
- Que la firma pueda defenderse contra el ataque de competidores importantes mediante la buena voluntad de los clientes que ha creado.

La idea clave del nicho es la especialización. El recuadro Estrategias de mercadotecnia 14-3 describe varias especializaciones abiertas para las empresas que se orientan hacia nichos. Considérese, por ejemplo, la especialización en el usuario final:

Las compañías de computación están entre los más recientes conversos a la especialización del "usuario final", pero ellos la llaman *mercadotecnia vertical*. Durante muchos años las empresas de computación vendieron a lo largo de muchos mercados, sistemas generales de equipo y programas, por lo que las batallas de precio se volvieron muy rudas. Las empresas pequeñas empezaron a especializarse en rebanadas verticales —despachos de abogados, servicios médicos, bancos, etc.— estudiando las necesidades específicas de equipo y programas de su grupo meta, y diseñando productos de alto valor agregado que tenían alguna ventaja competitiva sobre productos más generales. Sus fuerzas de ventas fueron capacitadas para comprender y servir el mercado vertical específico. Las empresas de computación también trabajaron con *revendedores de valor agregado* independientes (RVA) que adaptaron el equipo y los programas de computación para clientes individuales, o segmentos de clientes, y ganaron un precio prima en el proceso.²⁸

El nicho tiene un riesgo importante: puede secarse o ser atacado. Por ello, es preferible el *nicho múltiple* al *nicho único*. Al desarrollar fuerza en dos o más

Estrategias de mercadotecnia 14-3

PAPELES ESPECIALIZADOS ABIERTOS A LAS EMPRESAS ORIENTADAS A LOS NICHOS DEL MERCADO

- *Especialistas en usuario final:* La firma se especializa en servir a un tipo de cliente de uso final. Por ejemplo, una firma de abogados puede especializarse en los mercados criminal, civil o mercantil.
- *Especialistas de nivel vertical:* La firma se especializa en algún nivel vertical del ciclo de producción-distribución. Por ejemplo, una empresa de cobre se puede concentrar en producir cobre bruto, componentes de cobre o productos terminados de cobre.
- *Especialistas en el tamaño del cliente:* La firma se concentra en vender a los clientes pequeños, medianos o grandes. Muchas empresas orientadas a los nichos se especializan en servir a los clientes pequeños que no están considerados por los más grandes.
- *Especialistas en clientes específicos:* Las firmas limitan sus ventas a uno o pocos clientes. Muchas empresas venden toda su producción a una sola compañía, como Sears o General Motors.
- *Especialistas geográficos:* La firma vende sólo a cierta localidad, región o área del mundo.
- *Especialista en producto o línea de producto:* La firma produce sólo un producto o una línea de productos. Dentro de la industria de equipos para laboratorios hay firmas que sólo producen microscopios o, incluso se restringen a producir sólo lentes para microscopios.
- *Especialistas en las características del producto:* La firma se especializa en producir cierto producto o característica del producto. Rent-a-Wreck, por ejemplo, es una agencia de renta de autos de California que sólo renta autos "desgastados".
- *Especialistas en la venta del trabajo:* La firma produce productos sobre pedido.
- *Especialistas en precio/calidad:* La firma opera en los extremos del mercado. Por ejemplo, Hewlett-Packard se especializa en el mercado de las calculadoras de marca de alta calidad y alto precio final.
- *Especialistas en servicio:* La firma ofrece uno o más servicios que no pueden ofrecer otras firmas. Un ejemplo sería un banco que toma solicitudes de préstamos por teléfono y envía el dinero con un mensajero.
- *Especialistas en el canal:* La firma se especializa en servir sólo a un canal de distribución. Por ejemplo, una empresa de refrescos decide hacer una botella de gran tamaño que sólo se puede comprar en las gasolineras.

Estrategias de mercadotecnia 14-4

ESTRATEGIAS PARA FIRMAS QUE ENTRAN EN MERCADOS SOSTENIDOS POR EMPRESAS TITULARES

¿Qué estrategias de mercadotecnia utilizan las empresas que entran en un mercado ya ocupado por firmas titulares? Biggadike examinó las estrategias de cuarenta firmas que hacía poco habían ingresado en un mercado ocupado por titulares. Encontró que diez de los entrantes lo hicieron con un precio más bajo, nueve igualaron los precios de los titulares y veintiuno lo hicieron con un precio más elevado. También encontró que veintiocho aducían tener una calidad superior, cinco igualaban la calidad de los titulares y siete reportaron producto de calidad inferior. La mayoría de los entrantes ofrecía una línea especializada de productos y servía a un segmento estrecho del mercado; más del 20 por ciento trataba de innovar un nuevo canal de distribución; más de la mitad ofrecían al cliente un nivel elevado de servicio; y más de la mitad de los entran-

tes gastaba menos que los titulares en fuerza de ventas, publicidad y promoción. En esta forma, el modelo de la mezcla de mercadotecnia de los entrantes, era:

- Precios altos y mejor calidad
- Línea de productos estrecha
- Segmento del mercado estrecho
- Canales de distribución similares
- Servicio superior
- Gastos bajos en fuerza de ventas, publicidad y promoción.

Fuente: Ralph Biggadike, *Entering New Markets: Strategies and Performance* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, septiembre 1977), pp. 12-20.

nichos, la empresa aumenta sus posibilidades de sobrevivencia. Una importante firma de abogados ha alcanzado importancia en los Estados Unidos al especializarse en sólo tres áreas: funciones y adquisiciones, bancarrotas y desarrollo de prospectos, y hace poco de lo demás.

Las firmas que buscan entrar a un mercado deben dirigirse al principio a un nicho más que al mercado total. El recuadro Estrategias de mercadotecnia 14-4 describe las principales estrategias de entrada utilizadas por varias firmas que ingresaron en mercados ocupados por titulares. La mayoría de ellas eligieron una estrategia de nichos.

ESUMEN

Las estrategias de mercadotecnia dependen en mucho de si la compañía es un líder del mercado, un retador, un seguidor o un practicante del nicho.

El líder se enfrenta a tres retos: expandir el mercado total, proteger su participación de mercado y expandir su participación de mercado. El líder se interesa en expandir el mercado total porque es el principal beneficiario de cualquier incremento en las ventas. Para expandir el tamaño del mercado, el líder busca nuevos usuarios, nuevos usos y más uso del producto. Para defender su participación existente del mercado, el líder tiene varias defensas: defensa de posición, defensa de flanco, defensa preventiva, defensa contraofensiva, defensa móvil y defensa de contracción. Los líderes más complejos se cubre haciéndolo todo bien, sin dejar aberturas para el ataque competitivo. Los líderes también pueden tratar de incrementar su participación del mercado, lo cual tiene sentido si la rentabilidad aumenta a niveles más elevados de participación del mercado y las tácticas de la empresa no invitan a la acción antimonopolio.

Un retador del mercado es una firma que, con agresividad, trata de expandir su participación del mercado atacando al líder, a otras empresas subcampeonas, o a firmas pequeñas de la industria. El retador puede elegir entre una variedad de estrategias de ataque que incluyen el ataque frontal, el de flanco, el de envolvimiento, el de asalto y el ataque de guerrilla.

Un seguidor del mercado es una firma subcampeona que opta por no hacer olas, por lo general sin temor de que al quedarse pierde más de lo que podría ganar. Sin embargo, el seguidor no carece de estrategia y busca utilizar sus aptitudes particulares para participar en forma activa en el crecimiento del mercado. Algunos seguidores disfrutan de una tasa más elevada de rendimiento sobre equidad que los líderes de su industria.

El practicante del nicho del mercado es una firma pequeña que elige operar en alguna parte del mercado especializada y que probablemente no es atractiva para las firmas grandes. Los practicantes del nicho del mercado suelen convertirse en especialistas en usuario final, en nivel vertical, en tamaño del cliente, en cliente específico, en área geográfica, en producto o línea de productos, en características del producto, en enfoque de taller, en nivel calidad/precio, en servicio o en canal. El nicho múltiple es preferible al nicho único, con objeto de reducir el riesgo. Muchas de las firmas pequeñas o medianas más rentables deben su éxito a la estrategia del nicho.

CUESTIONARIO

1. Exponga brevemente las estrategias utilizadas por los líderes del mercado, los retadores, los seguidores y los practicantes del nicho en el mercado de las computadoras personales.
- 2.Cuál es la diferencia entre nicho y segmento del mercado? Describa una estrategia de nicho del mercado para una empresa pequeña que compite en el mercado de los refrigeradores domésticos. Muestre las diferencias entre ambas estrategias.
3. Describa la forma en que Coca-Cola o McDonald's han utilizado y podido usar las estrategias del líder del mercado que se mencionan en este capítulo.
4. Describa la forma en que Pepsi-Cola o Burger King han utilizado y podido utilizar las estrategias de retador del mercado que se mencionan en este capítulo.
5. Hewlett-Packard, líder del mercado en el extremo superior del mercado de las calculadoras manuales, se encuentran atrapada entre computadoras portátiles promovidas con agresividad y calculadoras más económicas con características cada vez más complejas. ¿Qué estrategia de líder del mercado recomendaría usted para Hewlett-Packard?
6. ¿Cuáles son algunos de los principios de mercadotecnia que utilizó la General Motors para mantener durante cuatro décadas su liderazgo en la industria automotriz de Estados Unidos?
7. La IBM es una de las mejores empresas de mercadotecnia en el mundo. Mencione los principios en los cuales se apoya su liderazgo del mercado.
8. Aunque Caterpillar es una empresa extremadamente fuerte, tiene algunas vulnerabilidades. Mencione algunos riesgos potenciales para Caterpillar.
9. Haga una breve crítica de la siguiente declaración de estrategia de mercadotecnia: "La compañía ofrecerá el mejor producto y servicio al más bajo precio".
10. Sugiera una estrategia para una nueva firma pequeña que trate de entrar al mercado de las fotocopadoras.
11. Comente las siguientes afirmaciones acerca de la estrategia de mercadotecnia adecuada para firmar pequeñas: a) "Las firmas pequeñas deben concentrarse a arrebatarse clientes a las grandes empresas, en tanto que las grandes empresas deben concretarse a estimular a clientes nuevos para que entren en el mercado". b) "Las empresas grandes deben ser pioneras de nuevos productos y las pequeñas deben copiarlos".
12. ¿Cuáles son algunas de las estrategias usadas por la industria japonesa de autos para robarle la escena los líderes del mercado de Detroit?

NOTAS

1. Véase Robert V. L. Wright, *A System for Managing Diversity*. (Cambridge, Mass.: Arthur D. Little, diciembre 1974.)
2. Véase Jordan P. Yale, "The Strategy of Nylon's Growth", *Modern Textiles Magazine*, febrero 1964, pp. 32 ff. Véase también Theodore Levitt "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1965, pp. 81-94.
3. Véase Eric von Hippel, "A Customer-Active Paradigm for Industrial Product Idea Generation". (Trabajo no publicado Sloan School of Management, MIT, Cambridge, Mass., mayo 1977.)
4. Sun Tsu, *The Art of War* (London: Oxford University Press, 1963); Miyamoto Mushashi, *A Book of Five Rings* (Woodstock, N. Y., Overlook Press, 1974); Carl von Clausewitz, *On War* (London: Routledge & Kegan Paul, 1908) y B. H. Lidell-Hart, *Strategy* (New York: Praeger, 1967).
5. Estas seis estrategias de defensa, así como las cinco de ataque descritas en las páginas 378-81, se tomaron de "Marketing Warfare in the 1980s", de Philip Kotler y Ravi Singh, *Journal of Business Strategy*, invierno de 1981, pp. 30-41. Para lecturas adicionales, véase Gerald A. Michaelson, *Winning the Marketing War: A Field Manual for Business Leaders* (Lanham, Md.: Abt Books, 1987), y Al Ries y Jack Trout, *Marketing Warfare* (New York: McGraw-Hill, 1986).
6. Véase Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), Capítulo 4.
7. Véase "The H. J. Heinz Company (A)", Harvard Business School case 9-569-011 M-357. Véase también la página 391 de este texto.
8. *La participación relativa del mercado* es la participación de mercado del negocio en su mercado servido, en relación con la participación de mercado combinada de sus tres competidores líderes, expresada en porcentaje. Por ejemplo, si este negocio tiene 30% del mercado y sus tres mayores competidores tienen 20 por ciento, 10 por ciento y 10 por ciento: $30/(20 + 10 + 10) = 75\%$.
9. Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell y Donald F. Heany, "Impact of Strategic Planning of Profit Performance", *Harvard Business Review*. Marzo-abril 1974, pp. 137-45, y Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale y Ralph G. M. Sultan, "Market Share—A Key to Profitability", *Harvard Business Review*. Enero-febrero 1975, pp. 97-106.
10. Véase Buzzell et al., "Market Share", pp. 97, 100. Los resultados representan una "gran concordancia" con la información. Hubo algunas variaciones acerca de la información. Por ejemplo, algunos competidores de baja participación eran altamente rentables y algunas compañías de gran participación tenían bajas utilidades, pero la regresión tuvo significación estadística. Esto

también se demostró en estudios del REAU más recientes, en los que la información básica ya incluye más de 2 600 negocios en un amplio rango de industrias. Para un resumen de los hallazgos más recientes, véase Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987).

Richard G. Hamermesh, M. J. Anderson, Jr., y J. E. Harris, "Strategies for Low Market Share Businesses", *Harvard Business Review*, mayo-junio 1978, pp. 95-102.

Carolyn Y. Woo y Arnold C. Cooper, "The Surprising Case for Low Market Share", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1982, pp. 106-13. Véase también su "Market-Share Leadership—Not Always So Good", *Harvard Business Review*, Enero-febrero 1984, pp. 2-4.

John D. C. Roach, "From Strategic Planning to Strategic Performance: Closing the Achievement Gap", *Outlook*, publicada por Booz, Allen & Hamilton, New York, primavera 1981, p. 21. Esta curva supone que el rendimiento sobre ventas antes de impuestos está muy relacionado con la rentabilidad y que los ingresos de la empresa están subrogados a la participación del mercado. Michael Porter, en su *Competitive Strategy*, p. 43, muestra una curva en V similar que sostiene el mismo punto.

Business Week, noviembre 17, 1986, p. 155

Philip Kotler y Paul N. Bloom, "Strategies for High Market-Share Companies", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1975, pp. 63-72. Véase también Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp. 221-26.

Philip B. Crosby, *Quality is Free*. (New York: McGraw-Hill, 1979.)

17. Véase Robert J. Dolan, "Models of Competition: A Review of Theory and Empirical Evidence" en la *Review of Marketing*, ed. Ben M. Enis and Kenneth J. Roering (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 224-34.
18. Para más información véase C. David Fogg, "Planning Gains in Market Share", *Journal of Marketing*, julio 1974, pp. 30-38, y Bernard Catry and Michel Chevalier, "Market Share Strategy and the Product Life Cycle", *Journal of Marketing*, octubre 1974, pp. 29-34.
19. Véase "Stopping the Greasies", *Forbes*, julio 9, 1979, p. 121.
20. "A 'Me-Too' Strategy That Paid Off", *Fortune*, agosto 27, 1979, p. 86.
21. Citado en "Honeywell Information Systems" (caso disponible en el Intercollegiate Case Clearing House, Soldiers Field, Boston, 1975), pp. 7-8.
22. Liddel-Hart, *Strategy*, p. 161.
23. Véase "Seiko's Smach", *Business Week*, junio 5, 1978, p. 89.
24. Véase "The Changing of the Guard", *Fortune*, Septiembre 24, 1979; "How to Be Happy Though No. Two", *Forbes*, julio 15, 1976, p. 36.
25. Liddell Hart, *Strategy*, p. 335.
26. Theodore Levitt, "Innovative Imitation", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre 1966, pp. 63ff.
27. Donald K. Clifford y Richard E. Cavanagh, *The Winning Performance: How America's High—and Midsize Growth Companies Succeed* (New York: Bantam Books, 1985).
28. Véase Bro Uttal, "Pitching Computers to Small Business", *Fortune*, abril 1, 1985, pp. 95-104. También véase Stuart Gannes "The Riches in Market Niches", *Fortune*, abril 27, 1987, pp. 227-30.