

# MODELOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

## PARA LAS MICROS, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS

DAVID BLANC FLEISMAN\*  
E-mail: david\_blanc@hotmail.com

### INTRODUCCIÓN

La presente investigación ha tenido como propósito, **esquematizar, precisar e interrelacionar** los modelos de las estrategias de marketing, de los autores más reconocidos a nivel internacional.

El objetivo es permitir a todos los profesionales de campo, la posibilidad de la elección del modelo de estrategias de marketing, que con mayor precisión se adapte a las condiciones de empresa, posición competitiva, sector, entorno y momento en el horizonte de tiempo.

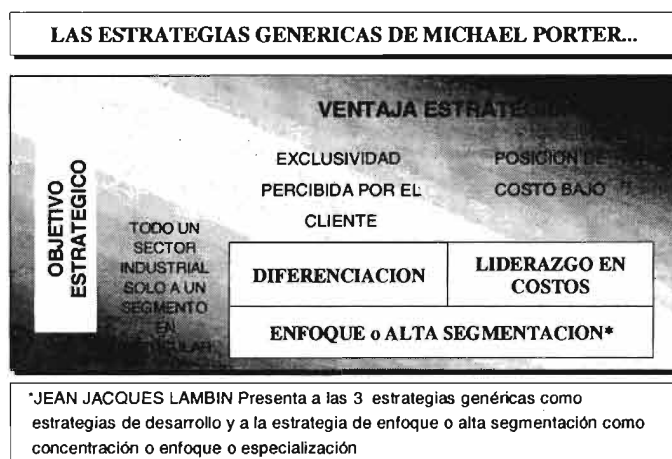
El orden en el que se presentan los modelos de las estrategias de marketing, obedece al objetivo de evitar la repetición de **precisiones** (contenido) de estrategias **EQUIVALENTES** de otros autores, que se tratan previamente. Las notas, buscan **interrelacionar** las estrategias de los diferentes autores, sea como estrategias **EQUIVALENTES**

o estrategias **CONSISTENTES**, lo que permite adicionalmente, poder ubicar con rapidez los contenidos completos de cada modelo. Es por ello, que se encontrará que algunas de las estrategias de ciertos autores, no se han precisado, por ser equivalentes.

Los modelos que a continuación se mencionan, para el logro de cualquiera de los 4 tipos de objetivos empresariales (supervivencia, crecimiento, utilidades o sociales), son expuestos en forma sintética y cuidadosa, respetando de la manera más estricta posible la precisión con la que cada autor lo trata.

### 1. LAS 3 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Para Michael Porter, existen 3 estrategias genéricas para las empresas. Son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial.



\* MBA Universidad de Quebec, Montreal, Canadá

En algunos sectores industriales se podrán obtener altos rendimientos, mientras que en otros sólo rendimientos aceptables.

### 1.1. LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS<sup>1</sup>

La estrategia de liderazgo de costos, requiere:

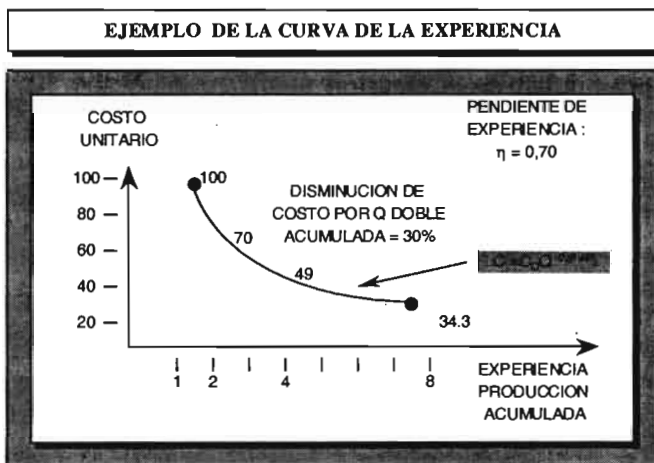
- La construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma eficiente (ver gráfica de economías de escala en plantas de tamaño diferente)
- Un vigoroso empeño en la reducción de costos, por efecto de la curva de la experiencia (ver gráfica de la curva de la experiencia)
- Rígidos controles de costos y gastos indirectos
- La minimización de costos en I & D, servicios, fuerza de ventas y publicidad
- El diseño de productos que faciliten la producción (arquitectura de productos)
- Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología

- La colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación de mercados (inclusive hasta pérdidas iniciales) (ver gráfica de política y estrategia de precio de penetración)

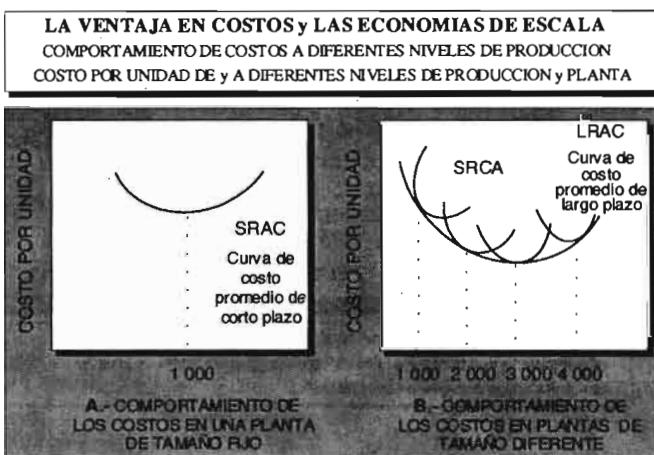
Una alta participación de mercados, permite economías de escala que consiguen bajar más los costos. Los bajos costos, permiten obtener un rendimiento mayor al del sector industrial. Una posición de bajo costo y alta participación de mercado, proporciona elevadas utilidades para la reinversión y el mantenimiento del liderazgo en costos. Sólo las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia.

Los costos más bajos:

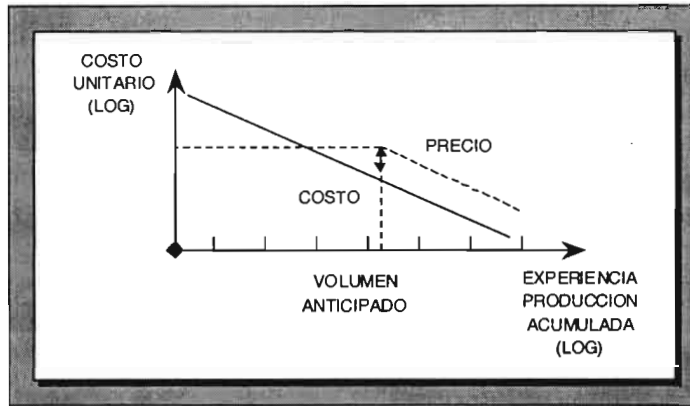
- Implican que existirán rendimientos aún después de que los competidores actuales no tengan utilidades, por la fuerte competencia.
- Defienden contra clientes poderosos, ya que éstos sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor en eficiencia



La Curva de la Experiencia: El costo unitario de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje fijo y previsible, cada vez que la producción acumulada se duplica.



**POLITICA Y ESTRATEGIA DE PRECIO DE PENETRACION**



Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

**LA RIVALIDAD AMPLIADA  
5 FUERZA COMPETITIVAS  
NOCION**



- Defienden contra los proveedores poderosos, dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de precios de los insumos
- Como consecuencia de las economías de escala y la curva de la experiencia, son barreras de entrada a los nuevos competidores

- Defienden contra los productos sustitutos  
*“Cualquier negociación, sólo continuará para erosionar las utilidades, hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas”*  
*“Los competidores menos eficientes, serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas”*

**LAS 3 ESTRATEGIAS DE GENERICAS DE MICHAEL PORTER...**

**1.- LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS**

HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión constante de capital y acceso al capital.</li> <li>• Habilidad en la ingeniería del proceso.</li> <li>• Supervisión intensa de la mano de obra.</li> <li>• Productos diseñados para facilitar su fabricación.</li> <li>• Sistemas de distribución de bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rígido control de costos.</li> <li>• Reportes de control frecuentes y detallados.</li> <li>• Organización y responsabilidades estructuradas.</li> <li>• Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.</li> </ul>

Los riesgos de esta estrategia son, que:

- Los cambios tecnológicos, anulen las ventajas obtenidas por la curva de la experiencia
- El aprendizaje fácil y rápido, para los seguidores o recién llegados al sector, que tienen capacidad de inversión
- La entropía en los costos, no permita ver los cambios requeridos por el mercado, en las variables del marketing mix
- La inflación de costos de la empresa, estreche la diferencia de precios, y ésta, no compense la mejor "imagen de marca" de los competidores

## 1.2. LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN<sup>2</sup>

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto
- Imagen de marca
- Avance tecnológico
- Apariencia exterior
- Servicio de postventa
- Cadenas de distribuidores

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado.

Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

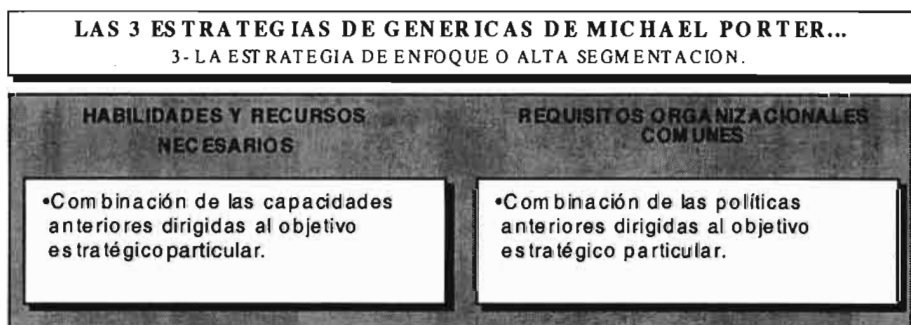
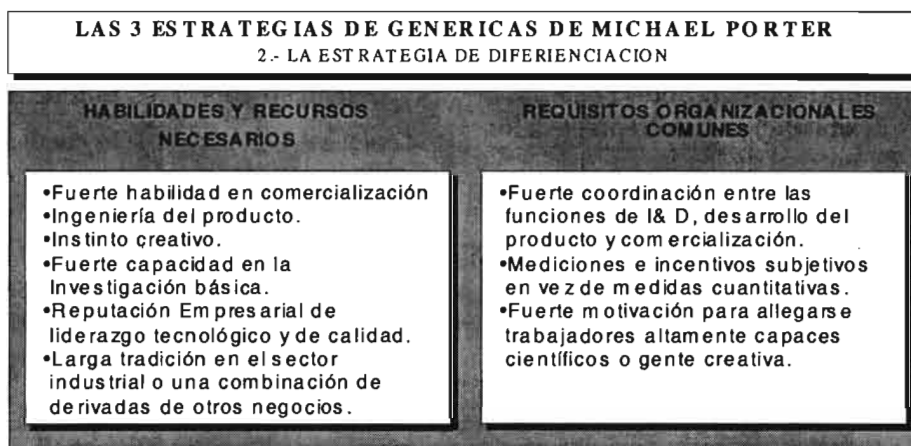
*El carácter único:*

- Implica una defensa contra los competidores, tanto actuales como potenciales, por la lealtad de los consumidores a la marca y la menor sensibilidad al precio
- Produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores
- Mitiga el poder del cliente, ya que carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio
- Brinda lealtad del cliente que es una barrera frente a los productos sustitutos

Esta estrategia requiere para su creación, de actividades comerciales costosas (comunicación, empaque, canales de distribución), que son incompatibles con una buena posición de costos.

Los riesgos de esta estrategia son, que:

- El diferencial de costos, entre el líder en costos y las empresas diferenciadas, resulte de-



masiado elevado para retener la lealtad a la marca

- Decaiga en los clientes la necesidad por el factor diferenciante
- Las imitaciones limiten la diferenciación percibida

*“Una empresa puede lograr diferenciación, pero ésta sólo soportará, hasta cierto límite un diferencial de precio” (umbral máximo)*

### 1.3. LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN<sup>3</sup>

Se enfoca en las necesidades de 1 segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.

Esta estrategia consigue:

- Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido
- Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total
- A veces, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial

*“Implica un trueque, entre lo rentable y un volumen de ventas”*

## 2. LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Para Philip Kotler, existen 3 tipos de oportunidades de crecimiento. El análisis de costos y beneficios, permite determinar la estrategia más conveniente para el producto y la marca.

### 2.1. LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Buscan crecer dentro de los negocios actuales de la empresa.

#### 2.1.1. La Estrategia de Penetración en el Mercado<sup>4</sup>

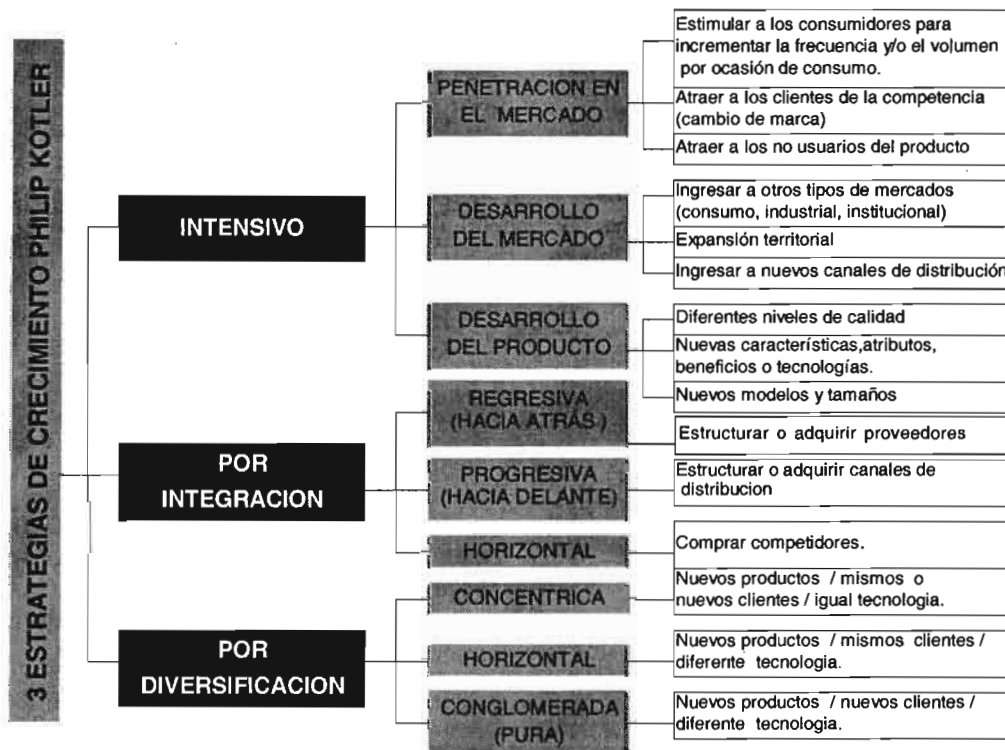
Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en los mercados actuales.

#### 2.1.2. La Estrategia de Desarrollo del Mercado<sup>5</sup>

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en mercados nuevos.

#### 2.1.3. La Estrategia de Desarrollo del Producto<sup>6</sup>

Busca incrementar la participación en el mercado, con productos nuevos en los mercados actuales.



NIVELES DE NUEVOS PRODUCTOS					
NUEVO PRODUCTO	NUEVO PARA LA ECONOMIA	NUEVO PARA LA EMPRESA	NUEVO PARA LOS COMPETIDORES	NUEVA MARCA	ADAPTADO EL ACTUAL
INNOVADOR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
EMULADOR		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
ADAPTADO					<input checked="" type="checkbox"/>

## 2.2. LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN<sup>7</sup>

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

- Las 3 estrategias de integración son:
- Estrategia de Integración Regresiva (Hacia Atrás o Hacia Arriba)
  - Estrategia de Integración Progresiva (Hacia Adelante o Hacia Abajo)
  - Estrategia de Integración Horizontal

## 2.3. Las 3 Estrategias de Crecimiento por Diversificación<sup>8</sup>

Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa).

### 2.3.1. La Estrategia de Diversificación Concéntrica

Con la misma infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.

### 2.3.2. La Estrategia de Diversificación Horizontal

Con otra infraestructura y/o tecnología a la actual, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los clientes actuales.

### 2.3.3. La Estrategia de Diversificación Conglomerada (Pura)

Con otra infraestructura y/o tecnología y con otra actividad comercial, diferentes a las actua-

les, se desarrollan nuevos productos dirigidos a otros clientes.

## 3. LAS 3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

### Las 3 Estrategias Básicas de Desarrollo

La ventaja competitiva se define sobre 2 dimensiones:

- Productividad: ventaja de costos
- Poder de mercado: PVP máximo aceptable

El análisis para definir la ventaja defendible es:

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

Así, la empresa podrá:

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

### 3.1. LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS<sup>9</sup>

Se apoya en la dimensión productividad, que está ligada a la tecnología, a las economías de escala y a la curva de la experiencia. Las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia.

Implica la vigilancia estrecha de:

- Los gastos operativos

**LAS 3 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE JEAN-JACQUES LAMBIN**

<b>ESTRATEGIAS BASICAS DE DESARROLLO</b>	Dominio o liderazgo por los costos diferenciacion Concentracion, enfoque o especializacion
( Las refiere a Michael Porter )	
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b>	Penetracion de mercados Desarrollo para los mercados Desarrollo por los productos
( Las refiere a Philip Kotler )	Intensivo Hacia arriba Hacia abajo Horizontal
	Por Integracion
	Por Diversificacion Concentrica Pura
<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	Del lider Del retador Del seguidor Del especialista
( Las refiere a Philip Kotler )	

- Las inversiones en productividad que valoran el efecto experiencia
- Las concepciones de productos
- Los gastos de ventas y publicidad

El objetivo de esta estrategia es obtener un costo unitario bajo en relación a los competidores.

Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

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

trada a nuevos competidores y a productos sustitutos

Los riesgos de esta estrategia son:

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

Los recursos necesarios para implementar esta estrategia son:

- Inversiones continuadas



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

### 3.2. LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN<sup>10</sup>

El objetivo de esta estrategia es dar al producto cualidades distintivas:

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

Algunos mecanismos para conseguir la diferenciación son:

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

Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

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

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

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

Los riesgos de esta estrategia son, que:

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

Los recursos necesarios para implementar esta estrategia son:

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

### 3.3. LA ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN O ENFOQUE O ESPECIALIZACIÓN<sup>11</sup>

Se concentra en las necesidades de 1 segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado.

Esta estrategia, implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.

Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

Los riesgos de esta estrategia son, que:

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

## 4. LAS 3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

El crecimiento es necesario además, para sobrevivir a los ataques de la competencia, por efecto de las economías de escala y de la curva de la experiencia que se pueden lograr.

### 4.1. LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Buscan crecer en el seno del mercado de referencia en el cual opera la empresa. Se utiliza cuando no se ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone y los mercados que cubre.



#### 4.1.1. Las Estrategias de Penetración de Mercados<sup>12</sup>

Buscan aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Los 6 mecanismos para conseguir la penetración de mercados son:

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

La adquisición de mercados busca el aumento de la participación de mercado, mediante:

LAS 3 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE JEAN-JACQUES LAMBIN	
<b>ESTRATEGIAS BASICAS DE DESARROLLO</b> (Las refiere a Michael Porter)	Dominio o liderazgo por los costos diferenciación Concentración, enfoque o especialización
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b> (Las refiere a Philip Kotler)	Penetración de mercados Desarrollo para los mercados Desarrollo por los productos
Intensivo Por integración Por Diversificación	Hacia arriba Hacia abajo Horizontal Concentrica Pura
<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b> (Las refiere a Philip Kotler)	Del líder Del retador Del seguidor Del especialista

- Desarrollo de la demanda primaria
- Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia
- Adquisición de mercados
- Defensa de la posición en el mercado
- Reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos
- Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad

- La compra de una empresa competidora (integración horizontal)
- La creación de una empresa conjunta (empresa de riesgo compartido o *joint venture*)

La defensa de la posición en el mercado se consigue:

- Mejorando el producto y reposicionándolo
- Con una estrategia defensiva de precio (precio bajo)
- Reforzando la red de distribución
- Reforzando o reorientando las promociones de ventas

El desarrollo de la demanda primaria se logra:

- Aumentando la tasa de penetración
- Aumentando la tasa de ocupación

El aumento de la tasa de penetración, consiste en lograr un mayor volumen de consumo por ocasión y/o una mayor frecuencia de consumo en los clientes actuales, por medio de nuevos usos del producto.

La reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos se consigue:

- Recurriendo a distribuidores más eficaces
- Fijando cantidades mínimas por pedido a los intermediarios

El aumento de la tasa de ocupación, consiste en lograr atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios.

La reorganización del mercado para mejorar la rentabilidad, se consigue:

- Concentrándose en los segmentos más rentables
- Reduciendo el número de clientes, eliminando a los no rentables
- Abandonando selectivamente segmentos no rentables

El aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia se logra:

- Aumentando la tasa de exclusividad. Ésta se consigue:
  - Cuando no existe lealtad de marca en la competencia
  - Mejorando el producto y servicio ofertado
  - Reposicionando la marca
  - Reduciendo el precio
  - Reforzando la red de distribución
  - Utilizando promociones de ventas

#### 4.1.2. Las Estrategias de Desarrollo para los Mercados<sup>13</sup>

Buscan desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados. Los

3 mecanismos para conseguir el desarrollo para los mercados son:

- a) Ingreso a nuevas zonas, regiones o países
- b) Creación de nuevos segmentos objetivos
- c) Desarrollo de nuevos canales de distribución

El ingreso a nuevas zonas, regiones o países se consigue:

- A través de distribuidores locales y/o tradings
- Creando una propia red de distribución
- A través de la compra de una empresa extranjera, que opere en el mismo sector (integración vertical y/o horizontal)

La creación de nuevos segmentos objetivos se consigue:

- Vendiendo el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente
- Desarrollando nuevas categorías en la línea de productos
- Introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo
- Introduciendo el producto en otro sector industrial

El desarrollo de nuevos canales de distribución se consigue:

- Desarrollando una distribución intensiva (directa o indirecta o mixta), selectiva o exclusiva
- Creando una red de franquicias

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

#### 4.1.3. Las Estrategias de Desarrollo por los Productos<sup>14</sup>

Buscan aumentar las ventas, desarrollando productos mejorados o nuevos en los mercados actuales. Los 7 mecanismos para conseguir el desarrollo por los productos son:

- a) Modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos
- b) Extensión de la mezcla de productos con nuevos productos
- c) Rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica
- d) Desarrollo de nuevos productos innovadores
- e) Creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos
- f) Adquisición de una línea de productos, comprando a un competidor (integración horizontal)
- g) Racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad

La modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos, se consigue:

- Aumentando la polivalencia con nuevas funciones
- Añadiendo valor social o emocional
- Mejorando la seguridad o confort

La extensión de la mezcla de productos con nuevos productos se consigue, mediante:

- Nuevos modelos o formas (extensión de la línea, marcas múltiples o nuevas marcas)
- Nuevos tamaños (presentaciones)
- Varias versiones en sabores, olores, colores (extensión de la línea)
- Nuevos envases

El rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica, se consigue:

- Generando productos más potentes
- Lanzando productos ecológicos
- Mejorando la estética

El desarrollo de nuevos productos innovadores se consigue:

- Desarrollando nuevos productos, que saltarán radicalmente a la competencia (estrategia de salto de rana)

La creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos, se consigue:

- Determinando el abanico de atributos deseados por los consumidores
- Estableciendo normas de calidad a cada atributo
- Estableciendo un programa de control de calidad

La adquisición de una línea de productos, comprando a un competidor (integración horizontal), se consigue:

- Comprando una empresa con una línea de productos complementarios (integración horizontal)
- Subcontratando maquila para vender con la marca propia
- Con la creación de una empresa conjunta (empresa de riesgo compartido o *joint venture*)

La racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad, se consigue:

- Concentrándose en los productos más rentables
- Reduciendo el número de productos, eliminando a los no rentables
- Abandonando selectivamente productos no rentables.

Las palancas utilizadas en esta estrategia, son la investigación y desarrollo, la política de producto y el análisis de segmentación.

## 4.2. LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN<sup>15</sup>

Se justifican, si se puede mejorar la rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica en su actual sector industrial.

Las 3 estrategias de integración son:

- Estrategia de Integración Hacia Arriba (Regresiva o Hacia Atrás)
- Estrategia de Integración Hacia Abajo (Progresiva o Hacia Delante)
- Estrategia de Integración Horizontal

### 4.2.1. Las Estrategias de Integración Hacia Arriba (Regresiva o Hacia Atrás)

Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales.

### 4.2.2. Las Estrategias de Integración Hacia Abajo (Progresiva o Hacia Delante)

Buscan asegurar el control del canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar asfixiada. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa.

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

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

### 4.2.3. Las Estrategias de Integración Horizontal

Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores:

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

## 4.3. LAS 2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN<sup>16</sup>

Se justifican, si en el sector industrial actual no existen oportunidades de crecimiento o rentabilidad, porque:

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

### 4.3.1 La Estrategia de Diversificación Concéntrica

Sale de su sector industrial y comercial para añadir actividades nuevas, pero complementarias en el plano tecnológico y/o comercial. Se beneficia de la sinergia del complemento de las actividades, atrayendo además a nuevos compradores.

### 4.3.2 La Estrategia de Diversificación Pura

Entra en actividades nuevas, sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como comercial. Busca rejuvenecer la cartera de actividades. Es la estrategia más arriesgada y compleja.

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

Las lógicas de la estrategia de diversificación son:

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

## 5. LAS 12 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE IVAN ALLAIRE Y MIHAELA FIRSIROTU

### 5.1. LAS 3 ESTRATEGIAS DE EXTENSIÓN DE MERCADOS<sup>17</sup>

Destina el mismo producto a diferentes mercados o segmentos de mercados.

### 5.2. LA ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE PRODUCTOS<sup>18</sup>

Utiliza una tecnología en común, para aplicarla a varios productos y obtener ventajas de costos.

Se aplica en las decisiones sobre la mezcla o línea de productos, mediante:

- Nuevas categorías de producto
- Nuevas subcategorías de producto

12 ESTRATEGIAS GENERICAS DE IVAN ALLIRE y MIHAELLA FIRSIROTU

DESMADURACION o RELANZAMIENTO	12 estrategias genéricas Ciclo de vida (dinámica de mercado)	PARA MERCADOS o SEGMENTOS						PARA NICHOS	
		1. INNOVACION Y PENETRACION DE MERCADOS	1. EXTENSION DE MERCADOS (3 VARIANTES)	3,4,5 EXTENSION DE PRODUCTOS	6. LIDERAZGO EN COSTOS	7. EXTENSION DE PRODUCTOS	8. CONCENTRACION	9. ESPECIALIZACION	10. INTERESTICIO o INTERESPACIO
Introducción de mercado		○							○
Crecimiento de mercado		○	○						○
Depuración de mercado		○	○	○		○			○
Madurez de crecimiento mercado		○	○	○	○	○	○	○	○
Madurez de saturación mercado									
Decadencia de mercado									

12 ESTRATEGIAS GENERICAS DE IVAN ALLIRE y MIHAELLA FIRSIROTU

DESMADURACION o RELANZAMIENTO	12 estrategias genéricas Ciclo de vida (dinámica de mercado)	DIVERSIFICACION		PARA MERCADOS o SEGMENTOS		
		11. SECTORES INDUSTRIALES NOLOGADOS	12. HOLDING FINANCIERO	8. EXTENSION DE MERCADOS SEGMENTACION	9. EXTENSION DE MERCADOS EXPANSION GEOGRAFICA	10. EXTENSION DE MERCADOS MUNDIALIZACION
Introducción de mercado						
Crecimiento de mercado						
Depuración de mercado						
Madurez de crecimiento mercado		○	○	○	○	○
Madurez de saturación mercado		○	○	○	○	○
Decadencia de mercado		○	○	○	○	○

- Nuevas extensiones de línea o de familia
  - Nuevas presentaciones o profundidad de familia
- Se aplica en las decisiones sobre la marca, mediante:
- Nueva extensión de línea
  - Nueva extensión de marca
  - Nuevas marcas múltiples
  - Nuevas marcas

INTRODUCCIÓN A LAS 3 ESTRATEGIAS DE NICHOS DE MERCADO

Ciertas empresas pueden tener éxito, al penetrar un mercado por las "puertas" o los "nichos mal defendidos o imposibles de defender", por las empresas grandes (líderes, retadores y seguidores).

Las ventajas económicas de una cobertura simultánea de muchos segmentos y/o de diferentes mercados geográficos, crean a menudo aberturas para el ingreso de nuevas empresas.

Este fenómeno, es particularmente visible en los mercados donde los tamaños necesarios de participación de mercado y de economías de escala, no son desmedidos, y donde los costos (hundidos e irre recuperables) de entrada al segmento, son débiles.

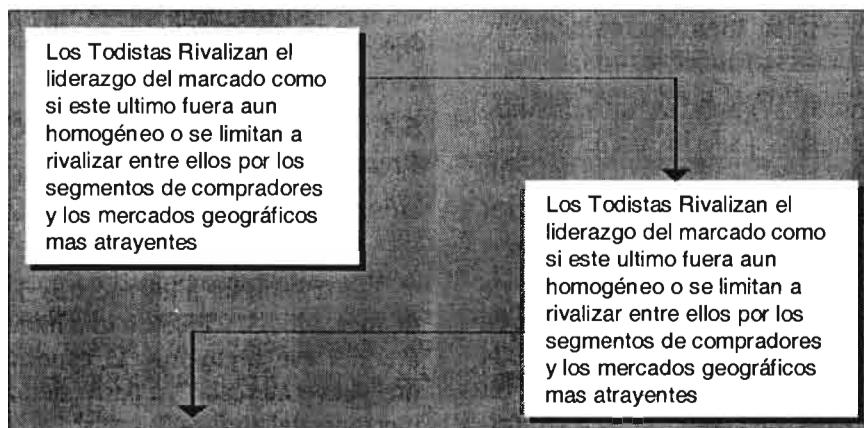
5.3. LA ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN<sup>19</sup>

Una empresa se dirige hacia un grupo de compradores, que estima, están mal atendidos por los todistas (empresas que ejecutan las estrategias para todo el mercado).

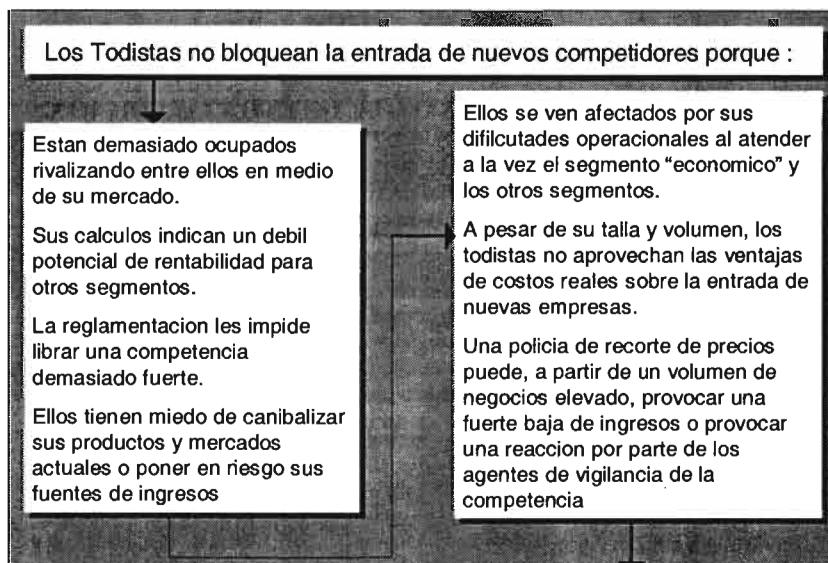
La empresa concentrada, no busca una ventaja estratégica sobre los todistas en el mercado, la busca en un grupo de compradores (nicho) de ese mercado, que tengan el mínimo interés por ellos.

- Esta estrategia se fundamenta:
- En la negligencia y la indiferencia de las empresas grandes instaladas

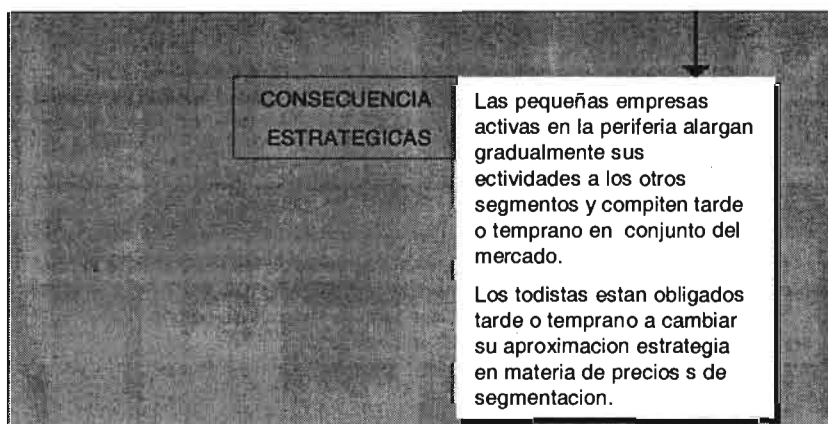
## LA DINAMICA DE LA ESTRATEGIA DE CONCENTRACION



## LA DINAMICA DE LA ESTRATEGIA DE CONCENTRACION...



## LA DINAMICA DE LA ESTRATEGIA DE CONCENTRACION...



- En el hecho que las estructuras tanto operativas como estratégicas, impiden que los todistas atiendan bien ciertos segmentos de mercado o ciertos territorios

También, algunos segmentos de consumidores, están dispuestos a sacrificar ciertos atributos y beneficios que ofrecen los productos de los todistas, a cambio de obtener un mejor precio.

Los fenómenos de costos de transporte y de familiaridad con un mercado local, hacen que las pequeñas empresas concentradas sobre una zona geográfica periférica, puedan acaparar un volumen de negocios suficiente, para asegurarse una buena rentabilidad, y esto sin que los todistas puedan hacer algo.

Evidentemente, los todistas han mostrado su "miopía estratégica", dejando a las pequeñas empresas aprender tranquilamente su tra-

bajo, "al margen de su mercado".

Éstos, serán mañana, los competidores directos con los cuales se tendrá que lidiar.

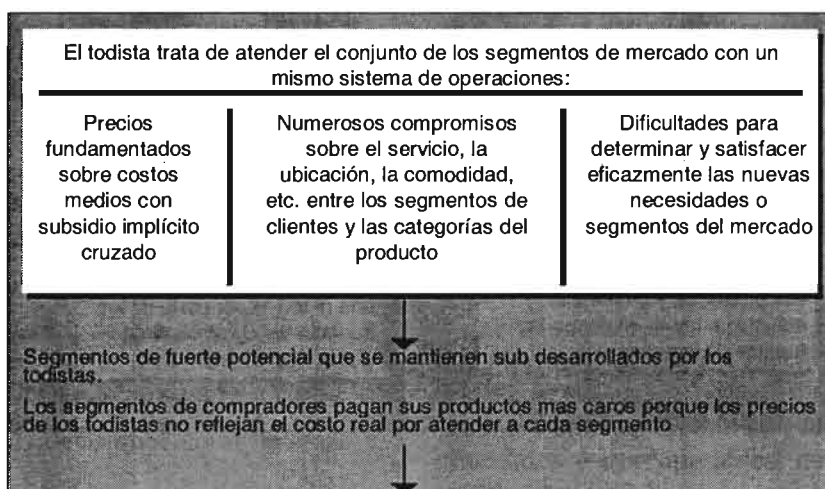
#### 5.4. LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN<sup>20</sup>

Contrariamente a la estrategia de concentración, se trata de un ataque directo por parte de una empresa especializada.

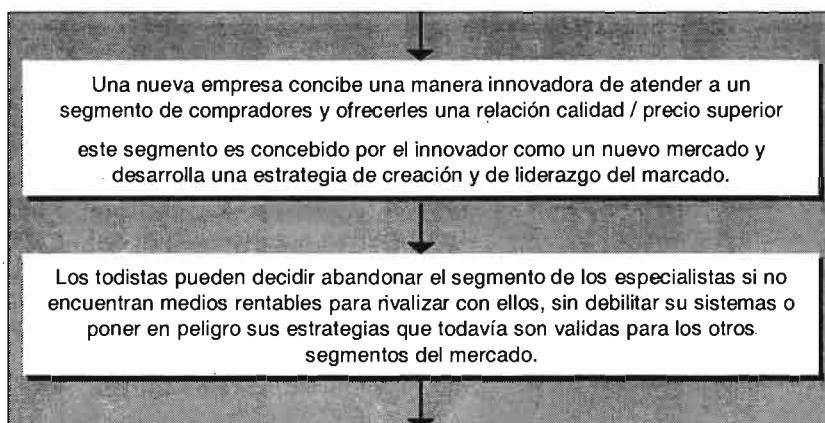
Busca expulsar a los todistas de un segmento de mercado, concibiendo una nueva manera para atender ese segmento. El especialista, crea así un "nuevo mercado", a partir de un segmento de mercado del todista.

Los todistas, son incapaces de encontrar una defensa eficaz, porque son prisioneros de la lógica económica de su propio sistema (economías de escala, extensión de productos y extensión de mercados).

#### LA DINAMICA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACION...



#### LA DINAMICA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACION...





Las extensiones de productos y de mercados (usadas por los todistas), esconden el hecho que ciertos segmentos de clientes o tipo de productos, pueden representar un volumen de negocios suficiente, para justificar que una empresa especialista se dedique a éste totalmente.

A veces, el precio de los todistas, así como la calidad del servicio ofrecido, esconden subsidios, que favorecen o desfavorecen a algunos clientes.

A menudo, los consumidores juzgan que un todista, continuamente identificado con productos de consumo masivo, no puede fabricar un "producto de mucha calidad" (atributos y/o beneficios y/o servicios).

Los especialistas, pueden concebir nuevas configuraciones de empresas, para ofrecer a segmentos de compradores del todista, una gama de productos, servicios y precios mejores.

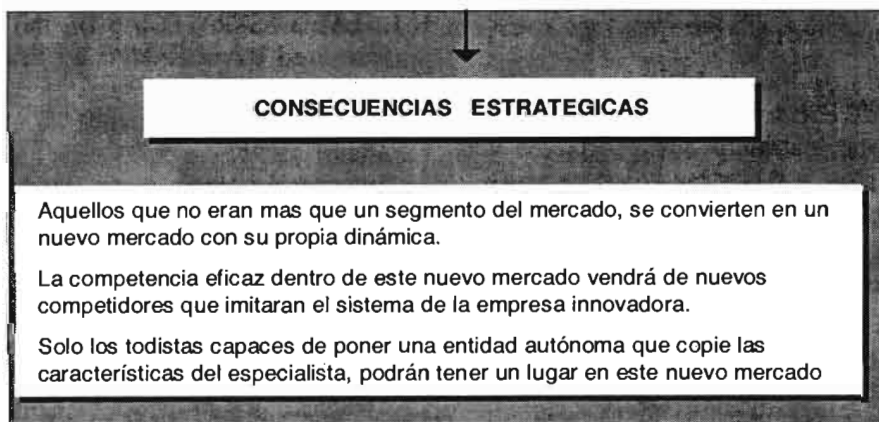
## 5.5. LA ESTRATEGIA DEL INTERSTICIO O INTERESPACIO

Muchos mercados se caracterizan por la ausencia total de grandes empresas. No ponen mayores obstáculos a la entrada, y la medida mínima para la eficacia (MME), es sólo una pequeña proporción del mercado total.

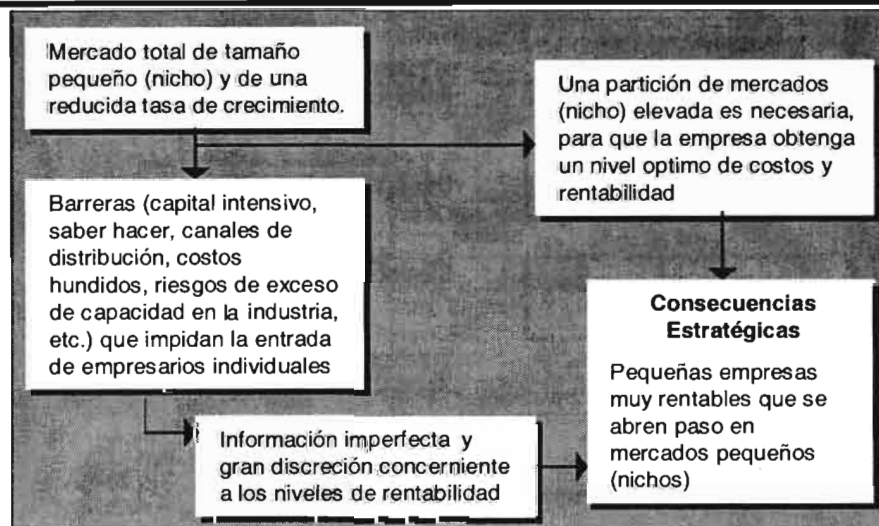
Son mercados abastecidos por numerosas empresas, que entran y salen, en función de las condiciones económicas y de las aptitudes empresariales de los propietarios (es una industria fragmentada y ninguna empresa puede apropiarse de una importante participación del mercado).

En otros casos, son mercados (nichos) abastecidos por pequeñas empresas muy rentables, de gran madurez y que cada una mantiene una fuerte participación del mercado (nicho).

### LA DINAMICA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACION...



### LA DINAMICA DE LA ESTRATEGIA DEL INTERSTICIO o INTERESPACIO...



## La Dinámica

Un mercado global, muy limitado y de un crecimiento demasiado bajo (crecimiento vegetativo de la demanda), como para que interese a las grandes empresas (las grandes empresas no ingresan a mercados donde el tamaño actual o potencial se sitúa debajo de un punto mínimo).

Barreras a la entrada, como la curva de la experiencia, el saber hacer (*know how*), las tecnologías específicas no transferibles, los costos hundidos, los vínculos privilegiados por los canales de distribución. Estas barreras son ineficaces para bloquear el ingreso de una empresa grande.

Una MME, es una fracción importante del mercado total, que sirve para disuadir a un nuevo empresario pequeño que desee penetrar en un nuevo mercado rentable.

Una información imperfecta de las oportunidades del mercado, y una gran discreción (callan la boca) de las actuales empresas en cuanto a la rentabilidad real, protegen al mercado de los nuevos competidores.

Las estrategias de innovación y penetración de mercados, diferenciación, extensión de mercado (3 variantes), extensión de productos y liderazgo de costos, son pertinentes para estos pequeños mercados.

Los riesgos en los mercados intersticiales son los cambios en la tecnología y en las variables socio-demográficas, que pueden generar un crecimiento del mercado intersticial y llegar al límite donde el tamaño del mercado interese a las grandes empresas.

## 5.6. DIFERENCIA DE LA ESTRATEGIA DEL INTERSTICIO INTERESPACIO CON LAS ESTRATEGIAS DE CONCENTRACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN

En las estrategias de concentración y especialización, las pequeñas empresas rivalizan al comienzo directamente con las grandes empresas. En la estrategia de intersticio o interespacio las empresas rivales son de tamaño modesto.

## 5.7. APLICABILIDAD DE LAS 12 ESTRATEGIAS DE IVAN ALLAIRE Y MIHAELA FIRSIROTU

Una empresa puede aplicar:

- Varias estrategias
- Al mismo tiempo
- Con diferentes productos y
- En diferentes mercados

## 6. LOS 4 TIPOS DE ESTRATEGIAS Y LAS 14 ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE FRED DAVID

Para Fred David, existen 4 tipos de estrategias y 14 estrategias alternativas.

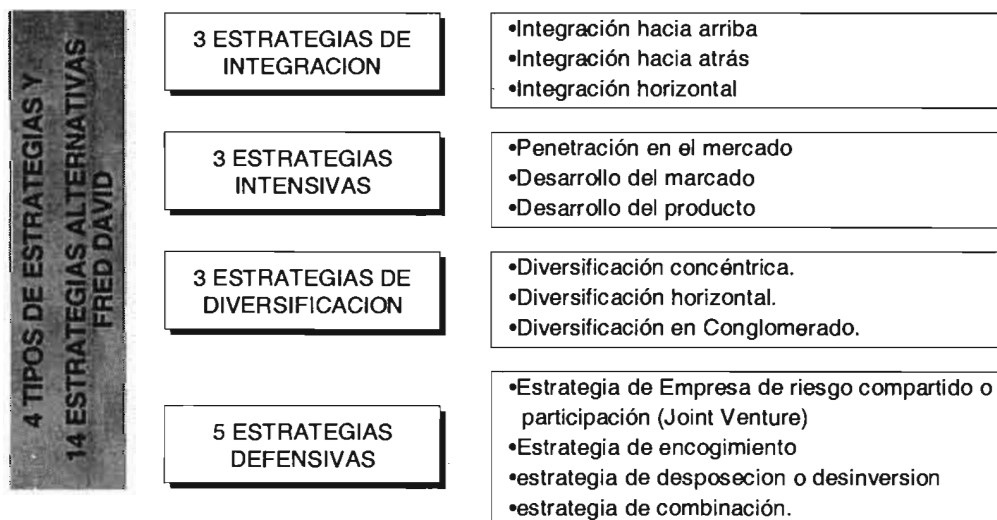
### 6.1. LAS 3 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN<sup>21</sup>

Para Fred David existen 3 estrategias de integración:

- Integración Hacia Adelante (Progresiva o Hacia Abajo)
- Integración Hacia Atrás (Regresiva o Hacia Arriba)
- Integración Horizontal

#### 6.1.1. La Estrategia de Integración Hacia Adelante

Son las franquicias una de las maneras eficaces y comunes de aplicar esta estrategia. Éstas,





permiten expandir velozmente los negocios y repartir entre varias personas los costos y las oportunidades.

### 6.1.2. La Estrategia de Integración Hacia Atrás

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

Las fusiones, adquisiciones y absorciones, permiten aumentar las economías de escala y mejorar la transferencia de recursos y competencias.

### 6.2. LAS 3 ESTRATEGIAS INTENSIVAS<sup>22</sup>

Para Fred David existen 3 estrategias intensivas:

- Penetración en el Mercado
- Desarrollo del Mercado
- Desarrollo del Producto

### 6.3. LAS 3 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN<sup>23</sup>

Para Fred David existen 3 estrategias de diversificación:

- Diversificación Concéntrica
- Diversificación Horizontal
- Diversificación en Conglomerado (Pura)

### 6.4 LAS 5 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Para Fred David, existen 5 estrategias defensivas.

Otros Tipos de Contratos de Cooperación (Consortio Temporal):

- Las sociedades para la investigación y desarrollo
- Los contratos para la distribución cruzada
- Los contratos para la producción cruzada
- Los consorcios para las pujas mancomunadas

#### 6.4.1. La Estrategia de Riesgo Compartido o Participación (Joint Venture)

Los beneficios para las empresas son mejorar sus comunicaciones y redes, globalizar sus operaciones y disminuir sus riesgos.

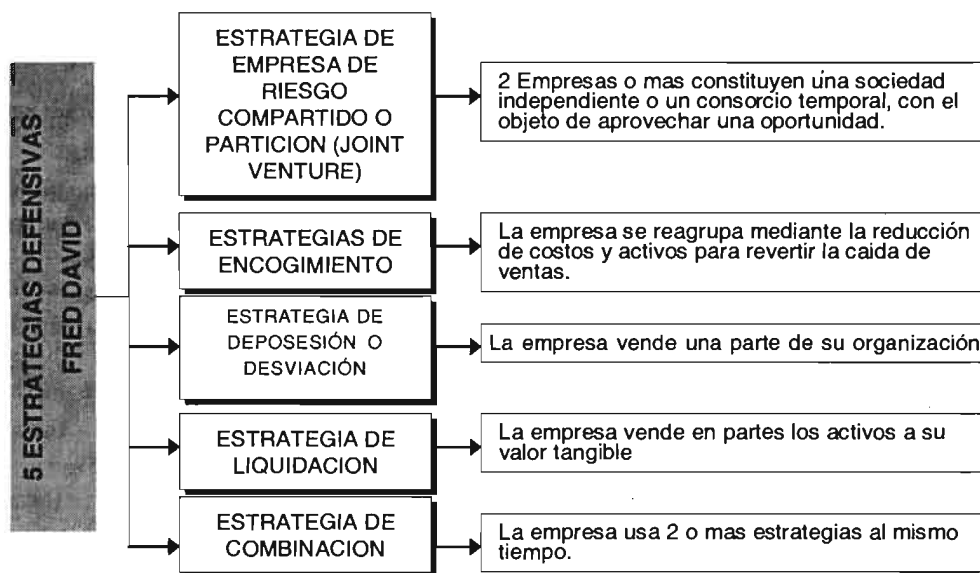
Los requisitos para el éxito son, que cada empresa debe aportar algo distintivo (tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción).

El riesgo es la transferencia involuntaria de capacidades o tecnologías importantes a la otra empresa, que no incluye el "contrato" (por el trato operativo del día a día).

#### 6.4.2. La Estrategia de Encogimiento

El objetivo de esta estrategia es fortalecer la competencia distintiva básica de la empresa. Las acciones para el encogimiento, son:

- Venta de terrenos y edificios
- Eliminación de líneas de productos
- Cierre de negocios marginales
- Cierre de fábricas obsoletas
- Automatización de procesos
- Recorte de empleados



- Implementación de sistemas profundos para el control de gastos
- Reestructuración
- Quiebra

#### 6.4.3. La Estrategia de Desposesión o Desinversión

El objetivo de esta estrategia es buscar reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. Puede ser parte de una estrategia de encogimiento, para deshacerse de negocios no rentables, que requieren de demasiado capital o que no encajan con la "misión" de la empresa.

#### 6.4.4. La Estrategia de Liquidación

Liquidar, es reconocer la derrota. Reconocer la derrota, es una estrategia emocionalmente difícil. Más vale dejar de operar, que seguir perdiendo dinero.

#### 6.4.5. La Estrategia de Combinación (de las anteriores)

Una empresa que lucha por sobrevivir, puede utilizar una combinación de desposesión o desinversión, liquidación y encogimiento al mismo tiempo.

### 6.5. LINEAMIENTOS PARA SITUACIONES EN LAS QUE DETERMINADAS ESTRATEGIAS RESULTAN MÁS EFECTIVAS

#### 6.5.1. Integración Hacia Adelante

Cuando:

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

presa podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos).

#### 6.5.2. Integración Hacia Atrás

Cuando:

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

#### 6.5.3. Integración Horizontal

Cuando:

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

#### 6.5.4. Penetración de Mercados

Cuando:

- Los mercados actuales, no están saturados con el producto de servicio.

- Se puede aumentar la tasa de uso de los clientes actuales (tasa de penetración).
- La participación de mercado de los competidores ha disminuido y el mercado ha crecido.
- La correlación de las ventas en moneda y los gastos en las variables de marketing mix ha sido históricamente alta.
- Aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

#### 6.5.5. Desarrollo de Mercados

Cuando:

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

#### 6.5.6. Desarrollo de productos

Cuando:

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

#### 6.5.7. Diversificación Concéntrica

Cuando:

- La empresa compite en una industria que crece lentamente o no crece.
- Al añadir productos nuevos, pero relacionados, se pueden ofrecer a precios muy competitivos.
- Los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas estacionales que equilibran las altas y bajas existentes de la empresa.
- Los productos de la empresa están en la etapa de decadencia de ciclo de vida del producto.
- La empresa tiene un equipo gerencial sólido.

#### 6.5.8. Diversificación Pura o Conglomerado

Cuando:

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

#### 6.5.9. Diversificación Horizontal

Cuando:

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

#### 6.5.10. Empresa de Riesgo Compartido

Cuando:

- Una S.A.C. se asocia con una S.A.A. para beneficiarse de las emisiones de acciones públicas como fuente de capital.
- Las competencias distintivas de 2 ó más empresas se complementan.
- Algún proyecto tiene un potencial muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.
- 2 ó más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

#### 6.5.11. Encogimiento

Cuando:

- La empresa es uno de los competidores más débiles de la industria.

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

#### 6.5.12. Desposesión o Desinversión

Cuando:

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

#### 6.5.13. Liquidación

Cuando:

- La empresa ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desposesión o desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito
- La única otra alternativa de la empresa es la quiebra (la liquidación permite ordenadamente obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos).
- Los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la empresa.

### LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

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

### 7. LAS 4 ESTRATEGIAS DE POSICIÓN COMPETITIVA DE PHILIP KOTLER

Para Philip Kotler, existen 4 estrategias de posición competitiva, que dependen básicamente

del tamaño de la empresa y de la posición en el mercado.

No por ello deja de considerar factores como recursos de la empresa, estrategias de la competencia, comportamiento de compra del segmento, etapa del ciclo de vida del producto, así como las características de la situación económica.

#### 7.1. LAS 3 ESTRATEGIAS DEL LÍDER<sup>24</sup>

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

##### 7.1.1. EXPANSIÓN DEL MERCADO TOTAL (DESARROLLO DE LA DEMANDA PRIMARIA)<sup>25</sup>

Es la responsabilidad natural del líder el desarrollar la demanda global.

Se logra a través del:

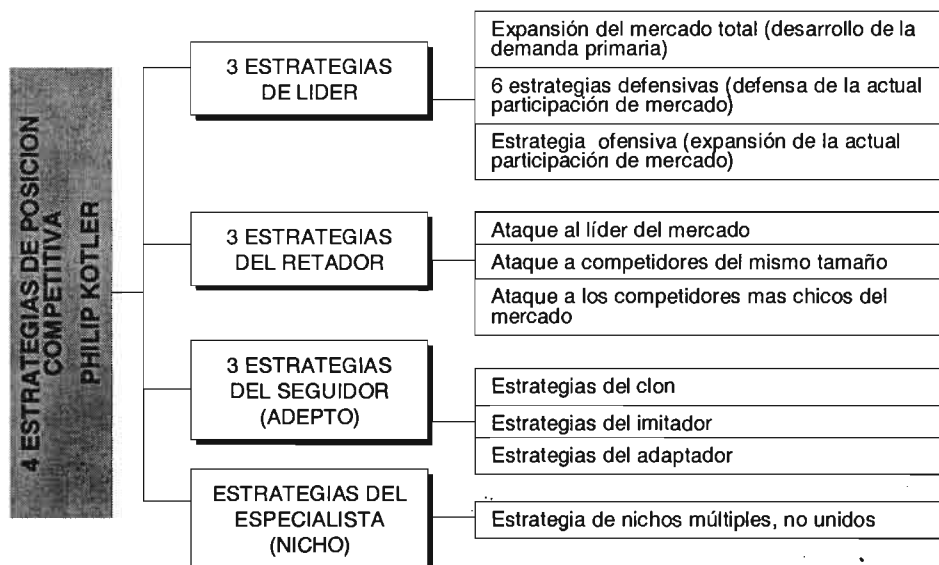
- Aumento de nuevos consumidores o tasa de ocupación (mismos segmentos, nuevos segmentos o nuevas áreas geográficas).
- Aumento del consumo promedio o tasa de penetración (aumento de la frecuencia de consumo y/o aumento del volumen consumido por ocasión).
- Aumento por nuevos usos.

El aumento de nuevos consumidores o tasa de ocupación:

Estratégicamente, se pueden utilizar las estrategias de crecimiento por penetración en el mercado, desarrollo del mercado (nuevos segmentos o nuevas áreas geográficas) y desarrollo del producto.

Tácticamente, si un segmento desconoce el producto, habrá que utilizar las estrategias de la variable comunicación. Si se resiste por el precio, habrá que utilizar las estrategias de la variable precio y si exige ciertos atributos o beneficios diferenciales, habrá que utilizar las estrategias de producto.

El aumento de consumo promedio o tasa de penetración:



Tácticamente, si se desconocen todos los beneficios que brinda el producto, habrá que utilizar las estrategias de la variable comunicación (habrá que educar).

El aumento por nuevos usos:

Estratégicamente, se pueden utilizar las estrategias continuas de investigación & desarrollo (laboratorio, descubrimientos de clientes).

La expansión del mercado total se da en las primeras fases del ciclo de vida, cuando la demanda es ampliable.

### 7.1.2. Las 6 Estrategias Defensivas (Defensa de la Actual Participación de MERCADO)

El objetivo de una estrategia defensiva es reducir la probabilidad de ataque, desviarlo hacia áreas menos amenazadoras y/o reducir su intensidad. Buscan proteger la cuota de mercado, construyendo la acción de los competidores más peligrosos. Es adoptada por empresas innovadoras, que una vez abierto el mercado, se ven atacadas por competidores imitadores.

Los mecanismos que utiliza esta estrategia son:

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

- Profundidad de producto para cubrir todos los segmentos (tamaños).
- Guerra de precios y publicidad.
- Bloqueo de proveedores y distribuidores a la competencia.

El líder debe considerar qué segmentos defender, aún a costa de pérdidas, no puede defender todas sus posiciones en el mercado, debe concentrar sus recursos donde valga la pena.

#### 7.1.2.1. La Estrategia de Defensa de Posiciones

Consiste en desarrollar una fortaleza inexpugnable en torno al propio producto o territorio actual, comprometiendo recursos importantes de la empresa (defensa de la posición actual). Aplicarla sola, es una miopía de marketing.

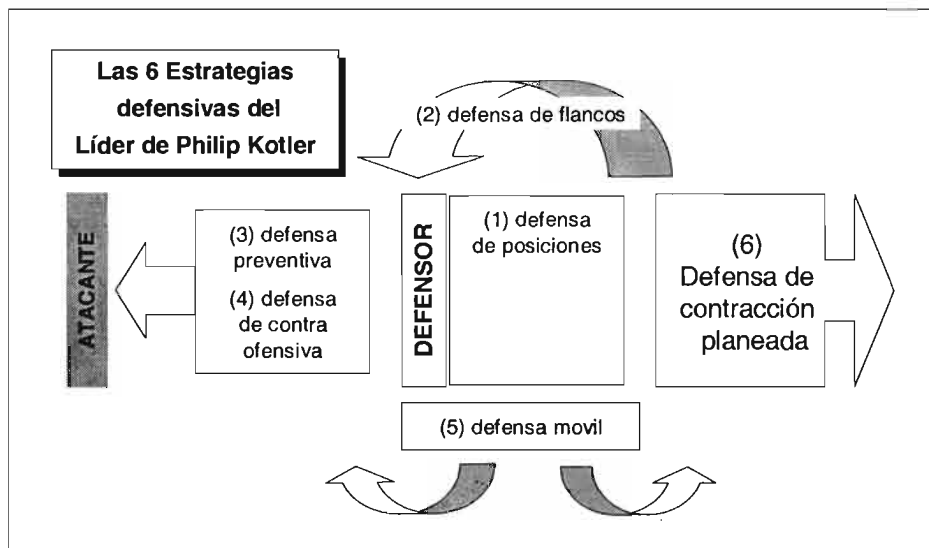
#### 7.1.2.2. La Estrategia de Defensa de Flancos (Lados)

Consiste en erigir puestos, para proteger un frente débil o para servir como base de invasión para un contraataque.

#### 7.1.2.3. La Estrategia de Defensa Preventiva

Consiste en lanzar un ataque a los seguidores (potenciales retadores), antes de que éste comience una ofensiva contra la empresa (estrategia de ataque), o una acción de guerrilla sobre el mercado: golpear a un competidor aquí, a otro allá y mantener a todos fuera de balance (estrategia de ataque), o un ataque envolvente al mercado (estrategia de ataque).

Busca minimizar la iniciativa ofensiva de los competidores y mantenerlos siempre a la defensiva. Los golpes preventivos tienen una recompensa psicológica, disuaden a los seguidores de convertirse en retadores.



#### 7.1.2.4. La Estrategia de Defensa de Contraofensiva<sup>26</sup>

Consiste en contraatacar como respuesta al ataque de un retador. El líder no puede permanecer pasivo ante una disminución de precios, una guerra relámpago de promoción de ventas, una mejora de producto o una invasión de un territorio de ventas de algún retador. El líder podrá utilizar un ataque frontal y/o por los flancos y/o envolvente (estrategias de ataque). A veces, quizás valga la pena un pequeño retroceso inicial, para permitir que la ofensiva retadora se desarrolle a plenitud antes del contraataque.

Un contraataque podría realizarse en la debilidad de la fortaleza del retador y un contraataque eficaz, radica en invadir el territorio del retador, para que movilice sus recursos de ataque en su defensa.

#### 7.1.2.5. La Estrategia de Defensa Móvil

Consiste en alargar el dominio sobre nuevos territorios, que pudieran funcionar como centros futuros defensivos u ofensivos. Utiliza la ampliación del mercado y la diversificación del mercado como estrategias de innovación.

La ampliación del mercado, hace que la empresa se oriente hacia la necesidad genérica fundamental que satisface y se involucre en la I & D en todo el rango de tecnología de esa necesidad. La diversificación pura, es la otra alternativa.

#### 7.1.2.6. La Estrategia de Defensa de Contracción Planeada (Retirada Estratégica)<sup>27</sup>

Es reconocer que a veces no puede defenderse todo el territorio. Consiste en renunciar a los territorios más débiles y reasignar los re-

ursos a los más poderosos. Es un movimiento para consolidar la propia fortaleza competitiva en el mercado y concentrar los recursos en las posiciones estratégicas.

#### 7.1.3. La Estrategia Ofensiva (Expansión de la Actual Participación de Mercado)<sup>28</sup>

Busca mejorar la rentabilidad, al elevar la participación relativa en el mercado, por los efectos de la curva de la experiencia y de las economías de escala.

Un estudio de Carolyn Wo y Arnold Cooper, encontró altas rentabilidades (ROI) en empresas industriales de bajas participaciones en el mercado, (piezas de fabricación y/o piezas componentes y materiales de procesamiento).

Estas empresas se caracterizaban con:

- Productos de alta calidad
- Precios de medianos a bajos
- Líneas estrechas de productos
- Costos totales bajos
- Otro estudio de John Roach en empresas industriales, ha encontrado una relación en forma de "V", entre rentabilidad y participación en el mercado.

Las empresas grandes atacan a todo el mercado, para conseguir mayor participación y alta rentabilidad (ROI), por las economías de escala<sup>29</sup>.

Las empresas chicas obtienen rendimientos altos (ROI) al orientarse a segmentos más estrechos y desarrollando las tareas de un especialista<sup>30</sup>.

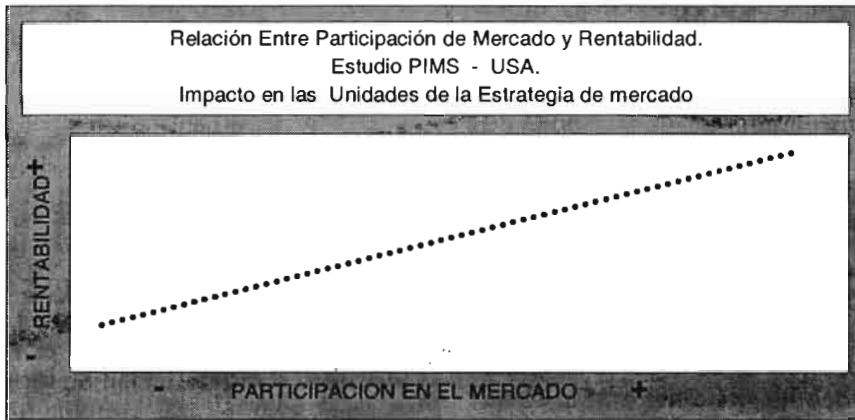
Las empresas medianas son las que tienen los rendimientos más bajos.

Otro análisis, es considerar la participación óptima de mercado.

**LAS 4 ESTRATEGIAS DE POSICION COMPETITIVA DE PHILIP KOTLER**

**1. LAS 3 ESTRATEGIAS DEL LIDER...**

3.- La Estrategia Ofensiva (expansión de la actual participación de mercados)...

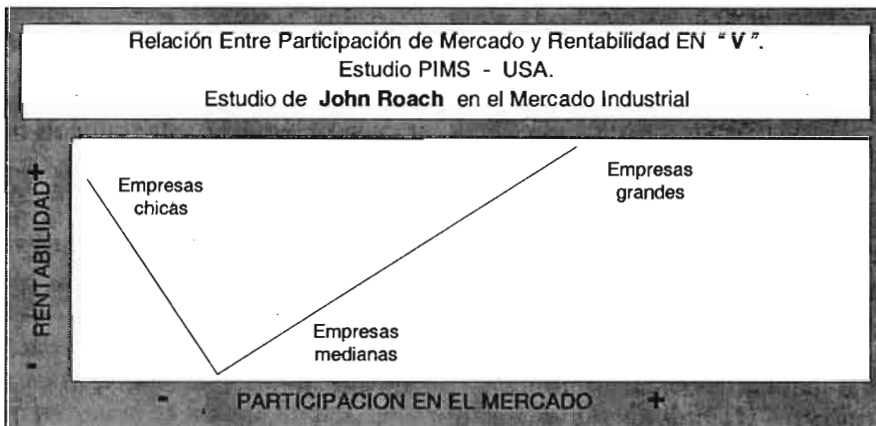


Parte del estudio PIMS donde se encontró que:  
> participación de mercado = > rentabilidad (ROI)

**LAS 4 ESTRATEGIAS DE POSICION COMPETITIVA DE PHILIP KOTLER**

**1. LAS 3 ESTRATEGIAS DEL LIDER...**

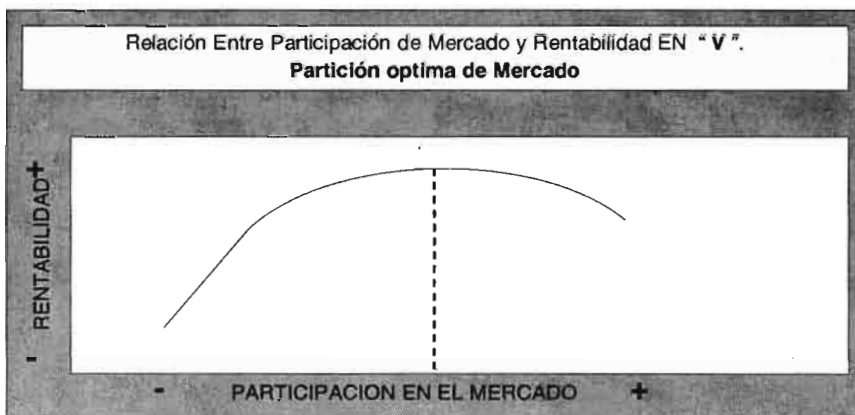
3.- La Estrategia Ofensiva (expansión de la actual participación de mercados)...



**LAS 4 ESTRATEGIAS DE POSICION COMPETITIVA DE PHILIP KOTLER**

**1. LAS 3 ESTRATEGIAS DEL LIDER...**

3.- La Estrategia Ofensiva (expansión de la actual participación de mercados)...



La participación óptima del mercado, define que se debe evaluar el costo de aumentar la participación en el mercado, versus la rentabilidad marginal por dicho aumento, para no caer en pérdidas marginales (no comprar participación de mercado).

Generalmente, los costos fijos se elevan con las participaciones en el mercado y pueden llegar a un punto de inflexión, donde cambia la pendiente de rentabilidad por las deseconomías de escala y la curva de la experiencia.

Las deseconomías de escala y la menor pendiente de la curva de la experiencia, a partir de la participación óptima de mercado, podría sugerir el abandono de algunos segmentos de mercado débiles, para mejorar la rentabilidad<sup>31</sup>.

Las 2 condiciones en las que una mayor participación en el mercado produce una mayor rentabilidad, son:

1. Cuando los costos unitarios caigan al aumentar la participación en el mercado (economías de escala por tamaño de planta y curva de la experiencia)<sup>32</sup>.
2. Cuando la empresa ofrezca una calidad superior y cobre un precio más elevado, que cubra con creces el costo de ofrecer dicha calidad superior (ahorros por menores desperdicios, devoluciones y postventa)<sup>33</sup>.

## 7.2. LAS 3 ESTRATEGIAS DEL RETADOR<sup>34</sup>

Las estrategias del retador, son estrategias agresivas contra el líder, cuyo objetivo es mejorar la participación de mercado o vencerlo.

Las 2 decisiones que debe tomar un retador son:

1 ¿A qué tamaño de competidor atacar y a quién? 2 ¿Cuál o cuáles de las 5 estrategias de ataque usar?

### 7.2.1 ¿A qué tamaño de competidor atacar y a quién?

- Ataque al líder del mercado
- Ataque a competidores del mismo tamaño
- Ataque a los competidores más chicos del mercado

#### 7.2.1.1. Ataque al líder del mercado

Es una estrategia de alto precio. Tiene sentido si el líder es "falso" y no sirve bien al mercado. La clave para la decisión, es el análisis de la necesidad o insatisfacción de los consumidores. La innovación es la estrategia alterna para superar al líder.

#### 7.2.1.2. Ataque a competidores del mismo tamaño

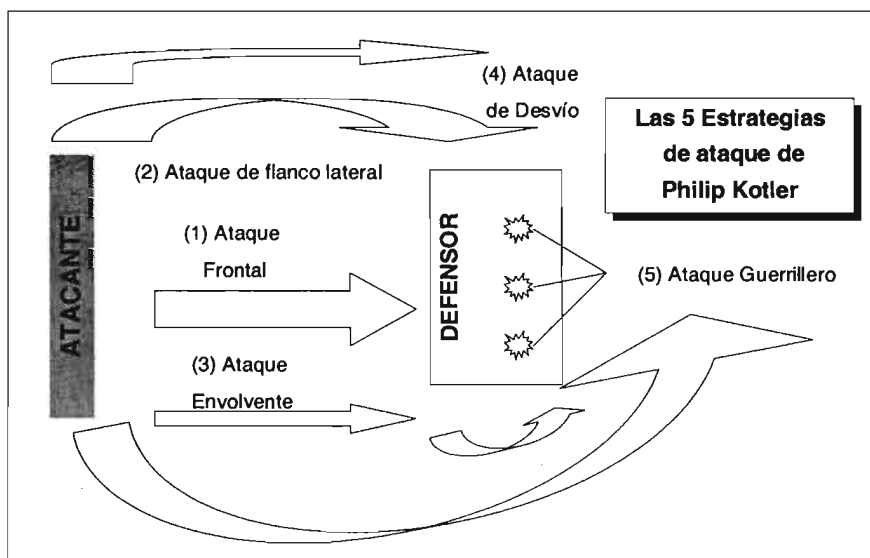
Tiene sentido cuando los competidores no trabajan bien o no cuentan con financiamiento adecuado. La clave para la decisión, es el análisis de la satisfacción de los consumidores y el potencial de innovación.

#### 7.2.1.3. Ataque a los competidores más chicos del mercado

Tiene sentido cuando los competidores no trabajan bien o no cuentan con financiamiento adecuado. La absorción, es la estrategia alterna para mejorar la participación de mercado.

### 7.2.2. ¿Cuál o cuáles de las 5 estrategias de ataque usar?

Para el éxito de un ataque, se debe concentrar una fuerza superior (recursos), en el momento y lugar críticos.





Las 5 estrategias de ataque son:

- Ataque Frontal (2 tipos)
- Ataque a los Flancos (Lados)
- Ataque Envolverte
- Ataque de Desvío
- Ataque Guerrillero

#### 7.2.2.1. Ataque Frontal (2 tipos)

Consiste en un ataque directo al oponente con todas las fuerzas (recursos). Se ataca las fortalezas y no las debilidades. El resultado será función de las fuerzas (recursos), duración y resistencia.

Existen 2 tipos de ataque frontal: puro<sup>35</sup> y modificado.

En el ataque frontal puro, se enfrenta directamente a los productos, la publicidad, el precio y las otras variables del marketing mix del oponente. Para que tenga éxito, el retador requiere alguna ventaja sobre el competidor, y desplegar recursos de 3 a 1 en potencia.

En el ataque frontal modificado, se enfrenta directamente al oponente, disminuyendo el precio. Tiene éxito, si el oponente no disminuye también el precio y si se convence al mercado de contar con un producto igual o superior al del competidor. El ataque frontal modificado en precios, se sustenta en el hecho que una mayor participación en el mercado, conllevará a costos menores por las economías de escala.

#### 7.2.2.2. Ataque a los Flancos (Lados)

Un oponente es menos seguro en los flancos (lados) y retaguardia, que en el frente donde espera el ataque. Los "lados ciegos" o puntos débiles, son los blancos naturales para el ataque. Se ataca las debilidades y no las fortalezas<sup>36</sup>. Puede aparentarse un ataque frontal, pero el ataque verdadero realizarlo a los flancos (lados) o a la retaguardia, tomando desprevenido al oponente (maniobra de giro).

El ataque a los flancos (lados), es utilizado cuando se poseen menos recursos que el oponente. Puede ser un ataque a un segmento geográfico o a un segmento de necesidades, que los líderes o competidores no atienden o atienden mal<sup>37</sup>. Se sustenta en la filosofía pura de marketing sobre el descubrimiento de necesidades y la satisfacción de las mismas, de la mejor manera posible. Tiene mayor probabilidad de éxito que el ataque frontal.

Es una estrategia que gira en torno a una necesidad central de mercado, descuidada por los competidores.

#### 7.2.2.3. Ataque Envolverte

Busca captar una mayor proporción de territorio del oponente, por medio de un amplio "ataque relámpago". Consiste en el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, que llevará al oponente a defenderse tanto frontalmente, como en los flancos (lados) y en la retaguardia al mismo tiempo. Se ofrecerá al mercado todo lo que ofrece el oponente y más, para que éste no pueda rehusar la oferta. Se requiere una cantidad superior de recursos que el oponente. Se utiliza cuando se considera que un ataque rápido y masivo quebrantará al oponente. Para que un ataque envolverte tenga éxito, el retador requiere recursos de 3 a 1 en potencia sobre el oponente<sup>38</sup>.

#### 7.2.2.4. Ataque de Desvío

Es la estrategia de ataque más indirecta. Significa ignorar al oponente y atacar los mercados más fáciles, para incrementar los recursos. Se consigue por medio de:

- La diversificación pura (productos no relacionados).
- El desarrollo de nuevos mercados geográficos.
- El cambio a una tecnología superior, para sustituir los productos actuales del mercado (innovación), y luego realizar un ataque frontal.

#### 7.2.2.5. Ataque Guerrillero

Es una estrategia para los competidores más pequeños y de menores recursos. Consiste en lanzar pequeños ataques intermitentes, sobre diferentes territorios del oponente, a fin de molestarlo y desmoralizarlo, para ganar una "cabecera de playa" permanente en territorios estrechos. La clave de esta estrategia es que la fuga de recursos del oponente debe ser mayor que la del atacante. Los medios más utilizados son las disminuciones de precios y las intensas campañas publi-promocionales.

Las 2 alternativas de ataque guerrillero son:

- Pocos ataques importantes
- Muchos ataques continuos menores

Muchos ataques continuos menores, crea un mayor impacto acumulado, en términos de desorganización y confusión en el oponente. Es más eficaz atacar mercados pequeños, aislados y defendidos débilmente.

Es una estrategia cara, no de "bajos recursos" en términos financieros, pero menos que un ataque frontal, de flancos (lados) o envolverte. Es más una preparación para la "guerra" que una guerra en sí misma.

Las estrategias mencionadas son muy amplias e incluyen una serie de estrategias específicas.

**7.2.2.6. Las 9 Estrategias Específicas de Marketing Operativo o Táctico para llevar a cabo las 5 Estrategias de Ataque:**

**Estrategia de Descuento en Precios**

Consiste en vender un producto comparable a un precio más bajo. Para que funcione, el retador debe convencer a los clientes que el producto o servicio es comparable al del líder. Los clientes deben ser sensibles a las diferencias de precios y no ser leales al actual proveedor. El líder del mercado debe rehusarse a disminuir el precio a pesar del ataque.

**Estrategia de Bienes más Baratos**

Consiste en ofrecer un producto de calidad promedio o más baja a un precio mucho más bajo. Funciona cuando existe un segmento suficiente de compradores interesados sólo en el precio. El riesgo es que pueden ser atacadas por empresas de bienes más baratos. La defensa a esta situación es tratar de mejorar la calidad con el pase del tiempo.

**Estrategia de Bienes de Prestigio**

Consiste en lanzar un producto de calidad más alta y cobrar un precio mayor que el líder. Luego, algunas empresas lanzan productos de precio más bajo para tomar ventaja de su carisma.

**Estrategia de Proliferación de Productos**

Consiste en lanzar una mayor cantidad de productos, ofreciendo mayores opciones al cliente.

**Estrategia de Innovación de Productos**

Consiste en desarrollar productos innovadores que sobrepasen al líder (estrategia de salto de rana). La estrategia de innovación es la que más beneficia al consumidor.

**Estrategia de Servicios Mejorados**

Consiste en ofrecer nuevos o mejores servicios al cliente.

**Estrategia de Innovación de Distribución**

Consiste en descubrir o desarrollar un nuevo canal de distribución.

**Estrategia de Reducción de Costos de Producción**

Consiste en buscar costos más bajos de producción que los competidores, por medio de adquisiciones más eficientes, costos más bajos de mano de obra y equipo más moderno de producción. Los costos más bajos, permiten asignar precios más agresivos y ganar una mayor participación en el mercado.

**Estrategia de Promoción Publicitaria Intensiva**

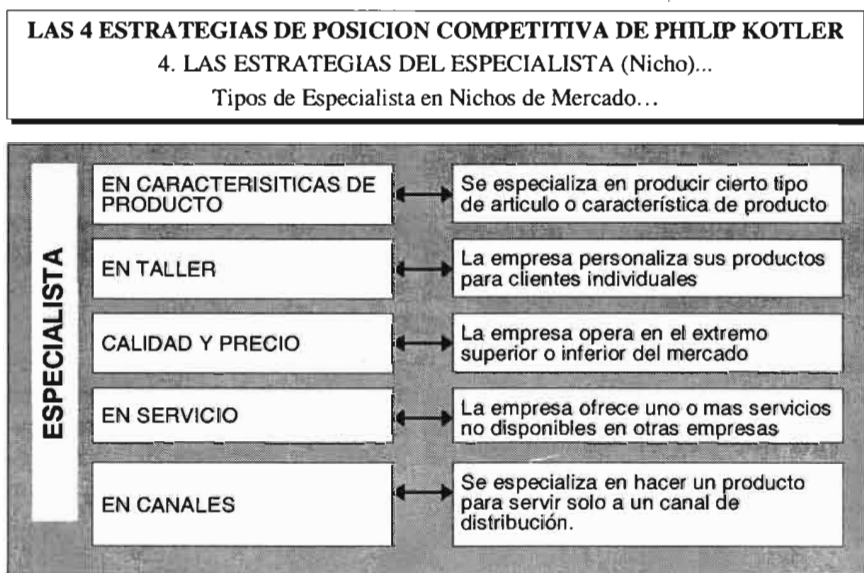
Consiste en elevar los gastos de publicidad y promoción. No es una estrategia sensible a la demanda a menos que el producto o el mensaje publicitario muestre una superioridad sobre la competencia.

El éxito de la estrategia para lograr una mayor participación en el mercado, radica en la combinación de algunos de estos principios a lo largo del tiempo.

**7.3. LAS 3 ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR<sup>39</sup>**

Los seguidores son las empresas que juegan las reglas del líder y "no hacen olas". La estrategia se fundamenta en que "una imitación de productos puede ser tan rentable como una innovadora", porque no tiene que asumir ni los costos hundidos de I & D, ni los de "educación" del mercado. Muchas empresas prefieren seguir en vez de desafiar al líder.

En sectores industriales oligopólicos de altos niveles de capital, con productos homogé-



neos, con pocas oportunidades de diferenciación y con calidades de servicio comparables, la sensibilidad al precio es alta, lo que eleva la probabilidad de una guerra de precios ante un ataque: las participaciones de mercado muestran una alta estabilidad en estos mercados.

Los seguidores, deben retener a sus clientes y saber cuándo ganar una proporción justa de nuevos clientes, deben tratar de proporcionar ventajas distintivas a sus mercados: ubicación, servicios y financiamiento. Son un blanco de ataque para los retadores. El seguidor, debe tratar de mantener bajos los costos de producción y elevada la calidad del producto y servicio, así como tratar de entrar a los nuevos mercados cuando se abren, lo que no significa ser pasivo o una copia del líder. El seguidor, debe definir una trayectoria de crecimiento, que no invite represalias del líder.

Las 3 estrategias del seguidor son:

- Clon
- Imitador
- Adaptador

### 7.3.1. La Estrategia del Clon

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

### 7.3.2. La Estrategia del Imitador

Copia algunas cosas del líder, pero mantiene la diferenciación en términos de empaque, publicidad, precios y otras variables. El líder no se

preocupa del imitador, mientras no lo ataque agresivamente.

### 7.3.3. La Estrategia del Adaptador

Toma los productos del líder, los adapta y a veces los mejora. Puede elegir vender a mercados diferentes del líder, para evitar una confrontación.

## 7.4. LAS ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA (NICO)<sup>40</sup>

"Cabeza de ratón y no cola de león".

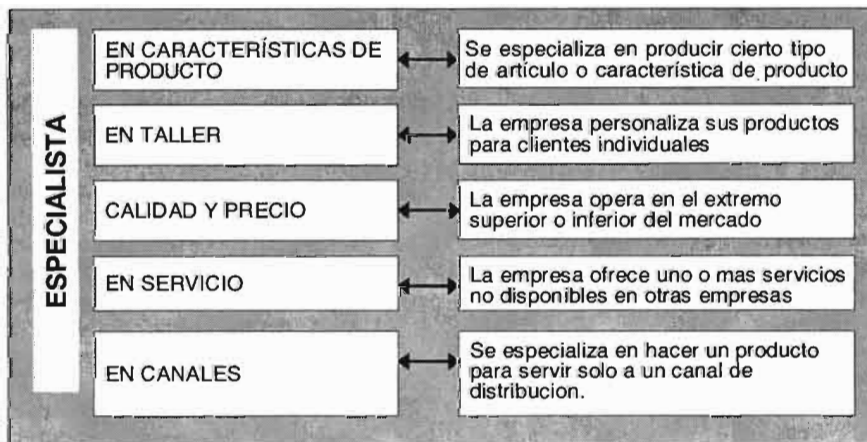
Es otra alternativa para un seguidor. Es ser un líder, pero en un segmento de mercado pequeño (nicho). Evita competir con las empresas grandes, al establecer objetivos de pequeño o ningún interés para éstas. Se interesa por 1 ó varios nichos, a los que no le dan servicio las empresas grandes.

El nicho debe tener:

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

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

**LAS 4 ESTRATEGIAS DE POSICION COMPETITIVA DE PHILIP KOTLER**  
**4. LAS ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA (Nicho)...**  
 Tipos de Especialista en Nichos de Mercado...



Los especialistas en nichos tienen 3 tareas: crear, ampliar y proteger los nichos.

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

## Notas

- 1 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Liderazgo de Costos de Jean Jacques Lambin, Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 2 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de diferenciación de Jean Jacques Lambin, Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 3 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Concentración o Enfoque o Especialización de Jean Jacques Lambin, a la estrategia de Concentración de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu, que menciona además a las estrategias de Especialización y de Intersticio o Interespacio como las 3 estrategias para Nichos de mercado y a la estrategia de Enfoque de Al Ries.
- 4 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Penetración en el Mercado tanto de Igor Ansoff, Jean Jacques Lambin, Fred David como de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 5 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Desarrollo del Mercado tanto de Igor Ansoff, Jean Jacques Lambin, Fred David como a las 3 estrategias de Extensión de Mercados: Segmentación, Expansión Geográfica y Mundialización de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 6 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Desarrollo del Producto tanto de Igor Ansoff, Jean Jacques Lambin, Fred David como a la estrategia de Extensión de Productos de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 7 Es una estrategia Equivalente a las 3 estrategias de Integración tanto de Jean Jacques Lambin como de Fred David.
- 8 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Diversificación de Igor Ansoff, pero éste no las subclasifica, a las 3 estrategias de Integración de Jean Jacques Lambin y de Fred David.
- 9 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Liderazgo en Costos de Michael Porter, Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 10 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Diferenciación de Michael Porter, Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 11 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Enfoque o Alta Segmentación de Michael Porter, a la estrategia de Concentración y Especialización de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu, que menciona además a la estrategia del Intersticio o Interespacio como las 3 estrategias para Nichos de mercado.
- 12 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Penetración en el Mercado tanto de Igor Ansoff, Philip Kotler, Fred David como de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 13 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Desarrollo del Mercado tanto de Igor Ansoff, Philip Kotler, Fred David como a las 3 estrategias de Extensión de Mercados: Segmentación, Expansión Geográfica y Mundialización de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 14 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Desarrollo del Producto tanto de Igor Ansoff, Philip Kotler, Fred David como a la estrategia de Extensión de Productos de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 15 Es una estrategia Equivalente a las 3 estrategias de Integración tanto de Philip Kotler como de Fred David.
- 16 Es una estrategia Consistente con la estrategia de Diversificación de Igor Ansoff, pero éste no las subclasifica, y es una estrategia Equivalente sólo a 2 de las 3 estrategias de Integración de Philip Kotler y de Fred David.
- 17 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Desarrollo de Mercados tanto de Igor Ansoff, Philip Kotler, Jean Jacques Lambin como de Fred David.
- 18 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Desarrollo de Productos tanto de Igor Ansoff, Philip Kotler, Jean Jacques Lambin como de Fred David.
- 19 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Enfoque o Alta Segmentación de Michael Porter y de Concentración o Enfoque o Especialización de Jean Jacques Lambin, y es una estrategia Consistente con la estrategia del Especialista (Nichos) de Philip Kotler y las estrategias de Flanqueo y Guerrilla de Al Ries y Jack Trout.
- 20 Es una estrategia Consistente con la estrategia del Especialista (Nichos) de Philip Kotler y Jean Jacques Lambin y con la estrategia Ofensiva de Al Ries y Jack Trout.
- 21 Es una estrategia Equivalente a las 3 estrategias de Crecimiento por Integración tanto de Philip Kotler, Jean Jacques Lambin como de Fred David.
- 22 Es una estrategia Equivalente a 3 de las 4 estrategias de Crecimiento: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado y Desarrollo del Producto de Igor Ansoff, a la estrategia Intensiva de Philip Kotler, a la estrategia de Penetración de Mercados, a las 3 estrategias de Extensión de Mercados: Segmentación, Expansión Geográfica y Mundialización, a la estrategia de Extensión de Productos de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 23 Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Diversificación de Igor Ansoff, pero éste no las subclasifica, a las 3 estrategias de Crecimiento por Diversificación de Philip Kotler y en parte a las únicas 2 estrategias de Diversificación que menciona Jean Jacques Lambin: Concéntrica y Pura.
- 24 Es una estrategia Equivalente a 3 de las 4 estrategias del Líder de Jean Jacques Lambin y es una estrategia Consistente con la estrategia de Liderazgo de Costos de Michael Porter y con la estrategia Defensiva de Al Ries y Jack Trout.
- 25 Es una estrategia Consistente con 3 de las 4 estrategias de Crecimiento: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado y Desarrollo del Producto de Igor Ansoff, con las 3 estrategias de Crecimiento Intensivo de Philip Kotler y Jean Jacques Lambin.
- 26 Es una estrategia Consistente con la estrategia Ofensiva de "Guerra" de Al Ries y Jack Trout.
- 27 Es una estrategia Consistente con las estrategias de Encogimiento y Desposeción o Desinversión de Fred David.
- 28 Es una estrategia Consistente con la estrategia de Enfoque o Alta Segmentación de Michael Porter, con la estrategia de Concentración o Enfoque o Especialización de Jean Jacques Lambin, con las 3 estrategias de Nichos: Concentración, Especialización e Intersticio o Interespacio de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 29 Es una estrategia Consistente con la estrategia de Liderazgo de Costos de Michael Porter y de Jean Jacques Lambin.
- 30 Es una estrategia Consistente con la estrategia de Enfoque o Alta Segmentación de Michael Porter, con la estrategia de Concentración o Enfoque o Especialización de Jean Jacques Lambin, con las 3 estrategias de Nichos: Concentración, Especialización e Intersticio o Interespacio de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 31 Es una estrategia Consistente con la estrategia de Desmarketing del Líder de Jean Jacques Lambin.

- 32 Es una estrategia Consistente con la estrategia de Liderazgo de Costos de Michael Porter, Jean Jacques Lambin, Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 33 Es una estrategia Consistente con la estrategia de Diferenciación de Michael Porter, Jean Jacques Lambin, Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 34 Es una estrategia Consistente con la estrategia de Liderazgo de Costos de Michael Porter, con la estrategia Ofensiva de Al Ries y Jack Trout y una estrategia Equivalente a la estrategia del Retador de Jean Jacques Lambin.
- 35 Es una ataque Consistente con la ambición estratégica de Dominar, 1 de las 5 ambiciones estratégicas de Victor Cook y con el ataque Frontal de Jean Jacques Lambin.
- 36 Es una estrategia Consistente con la estrategia Defensiva de "Guerra" de Al Ries y Jack Trout.
- 37 Es una estrategia Consistente con la estrategia de Enfoque o Alta Segmentación de Michael Porter, con la estrategia de Concentración o Enfoque o Especialización de Jean Jacques Lambin y con las 3 estrategias para Nichos: Concentración, Especialización e Intersticio o Interespacio de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.
- 38 Es una ataque Consistente con la ambición estratégica de Dominar, 1 de las 5 ambiciones estratégicas de Victor Cook.
- 39 Es una estrategia Consistente con la estrategia de Diferenciación de Michael Porter y una estrategia Equivalente a la estrategia del Seguidor de Jean Jacques Lambin.
- 40 Es una estrategia Consistente con la estrategia de Enfoque o Alta Segmentación de Michael Porter, con las 3 estrategias para Nichos: Concentración, Especialización e Intersticio o Interespacio de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu y es una estrategia Equivalente a la estrategia del Especialista de Jean Jacques Lambin.

## BIBLIOGRAFÍA

ABELL, Dereck. F; HAMMOND, J.S. **Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches**. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1979.

ALLAIRE, Ivan; FIRSIROTU, Mihaela. **L'Entreprise Stratégique: Penser la Stratégie**. Montreal, Gaëtan Morin Éditeur, 1993.

ANSOFF, Igor. **La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial**. 2º ed. México, Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1997.

ARTHUR D. LITTLE Co. **A System for Managing Diversity**, Cambridge, MA, 1974.

BIGGADIKE, Ralph. **Entering New Markets Strategies and Performance**. Cambridge, MA, Marketing Science Institute, Setiembre, 1977.

CARPENTER, S. Gregory; NAKAMOTO, Kent. **Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand**. USA, Management Science, Octubre 1990.

CRAVENS, David. W.; HILLS, Gerald. E.; WOODRUFF, Robert. B. **Marketing Decision Making: Concepts and Strategy**. Homewood, IL, Richard D. Irwin Inc., 1976.

COBRA, Marcos. **Marketing de Servicios**. 2º ed., Santafe de Bogotá, Mc Graw Hill Interamericana S.A., 2000.

COOK, Victor. J.; **Marketing Strategy and Differential Advantage**. USA, Journal of Marketing, 47, 68-75, 1983.

DAVID, R. Fred. **Conceptos de Administración Estratégica**. 5º ed. México, Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1997.

GUILTINAN, Joseph; PAUL, Gordon. **Administración de Marketing. Estrategias y Programas**. 5º ed. México, Mc.Graw Hill Interamericana S.A. de C.V., 1994.

JOHNE, Axel; STOREY, Chris. **New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography**. London, European Journal of Marketing, 32: 3/34, 1998.

KOTLER, Philip. **Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control**. 8º ed. México, Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1996.

LAMBIN, Jean Jacques, **Marketing Estratégico**. Madrid, McGraw Hill/Interamericana de España, 3ª ed. 1995.

PORTER, Michael. E. **Estrategias Competitivas. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**. México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. - CECSA, 1982.

RIES, Al; TROUT, Jack. **La Guerra de la Mercadotecnia**. Santafé de Bogotá, McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V., 1988.

RIES, Al. **Enfoque. El Único Futuro de su Empresa**. México, McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V., 1996