

Unidad 8

- *Diseño de estrategias de mercadotecnia para los líderes del mercado, sus adeptos, sus nichos y aquellos que plantean retos contra el mercado*

*"..... Gato de Cheshire", comenzó [Alicia]... "¿me harías el favor de decirme qué camino debo tomar desde aquí?" "Eso depende de adónde quieras ir",
repuso el gato.
LEWIS CARROLL*

*Es necesario un mar difícil para tener un gran capitán.
ANÓNIMO*

Ahora se examinará el problema de diseñar estrategias ganadoras de mercadotecnia, tomando en cuenta las de los competidores. Algunos de ellos serán grandes, mientras que otros serán pequeños. Algunos tendrán una gran cantidad de recursos, en tanto que otros estarán muy limitados. De acuerdo con la compañía de consultoría Arthur D. Little, una empresa ocupará una de seis posiciones competitivas en el mercado objetivo:

- **Dominante:** Controla la conducta de los demás competidores y tiene una amplia gama de opciones estratégicas.
- **Fuerte:** Es capaz de tomar acciones independientes sin poner en peligro su posición a largo plazo, y mantener ésta sin importar las acciones de los competidores.
- **Favorable:** Tiene una fortaleza que puede explotar en estrategias específicas, y una oportunidad superior al promedio para mejorar su posición.
- **Sostenible:** Opera a un nivel lo bastante satisfactorio para garantizar la continuidad en los negocios, pero existe bajo el dominio de la empresa dominante y tiene una oportunidad menor que el promedio para mejorar su posición.
- **Débil:** Tiene un desempeño insatisfactorio, pero existe la oportunidad de mejora y debe cambiar, o de otro modo salir del mercado.
- **No viable:** Tiene un desempeño insatisfactorio y no cuenta con oportunidades de mercadeo.

Es posible lograr una mayor perspectiva al clasificar las empresas por el papel que desempeñan en el mercado objetivo; es decir, de liderazgo, reto, seguimiento o nichos. Supóngase que un mercado está ocupado por las compañías que aparecen en la figura 15-1. El 40% del mercado está en manos del líder del mercado, que es la compañía que tiene la mayor participación. Otro 30% se encuentra en manos del retador, la empresa que está en segundo lugar y que se esfuerza para aumentar su participación en el mercado. Otro 20% está en manos de un seguidor del mercado, otra compañía que desea mantener su participación en el mercado y no "hacer olas". El 10% restante está en manos de los especialistas en nichos, empresas que atienden a pequeños segmentos de mercado a los que no dan servicio las compañías más grandes.

En este capítulo se examinarán los diferentes retos y estrategias de mercadotecnia que enfrentan los líderes, retadores, seguidores y especialistas en nichos en el mercado.

Estrategias del líder del mercado

Muchas industrias incluyen una empresa reconocida como líder en el mercado. Ésta tiene la mayor participación de mercado de productos relevantes. Por lo general, dirige a las demás en cambios de precio, introducciones de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de promoción. Puede ser admirado o respetado o no, pero las demás empresas reconocen su predominio. El líder es un punto de orientación para los competidores, una empresa a la cual desafiar, imitar o evitar. Algunos de los líderes de mercado mejor conocidos son General Motors (automóviles), Kodak (fotografía), IBM (computadoras), Xerox (copias), Procter & Gamble (bienes empacados de consumo), Caterpillar (equipo de movimiento de tierra), Coca-Cola (refrescos), McDonald's (comida rápida), y Gillette (hojas de afeitar).

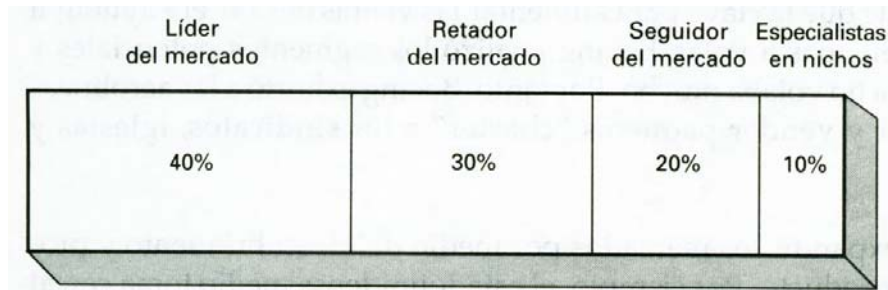


FIGURA 15-1 Estructura hipotética del mercado

A menos que una compañía dominante disfrute de un monopolio legal, su vida no es del todo fácil. Debe mantener una vigilancia constante. Otras compañías viven desafiando sus fortalezas o tratando de aprovechar sus debilidades. Es fácil que el líder de mercado pase por alto un cambio en el camino y caiga al segundo o tercer lugar. Quizás ocurra una innovación de producto y perjudique al líder (por ejemplo, el analgésico Tylenol, que no es aspirina, que tomó el liderazgo de la aspirina de Bayer). El líder podría gastar en forma conservadora, esperando tiempos difíciles, en tanto que un retador gasta con liberalidad (la pérdida del predominio de Montgomery Ward en el negocio del detalle frente a Sears, después de la Segunda Guerra Mundial). Tal vez la empresa dominante parezca anticuada frente a rivales más innovadores y emprendedores (la caída al segundo lugar en circulación de Playboy frente a Penthouse). Los costos de la empresa dominante quizá se eleven de manera excesiva y perjudiquen sus utilidades (la reducción de Food Fair, como resultado de su deficiente control de costos).

Las empresas dominantes desean permanecer como el número uno. Esto busca la acción en tres frentes. Primero, la compañía debe encontrar formas de expandir la demanda total en el mercado. Segundo, la empresa debe proteger su participación actual de mercado por medio de buenas acciones ofensivas y defensivas. Tercero, la

empresa podrá tratar de elevar su participación en el mercado, aun si el tamaño de éste permanece constante.

Expansión del mercado total

Por lo general, la compañía dominante es la primera en beneficiarse cuando se expande el mercado total. Si los estadounidenses aumentan la cantidad de fotografías que toman, Kodak será la más beneficiada porque vende más del 80% de las películas que se consumen en el país. Si Kodak pudiera convencer a más estadounidenses a comprar cámaras y tomar más fotos, a tomar fotos en otras ocasiones además de fiestas, o bien, a tomar más en cada ocasión, Kodak se beneficiaría de manera considerable. En general, el líder de mercado debe buscar nuevos usuarios, nuevos usos y un mayor uso de sus productos.

NUEVOS USUARIOS • Todas las clases de producto tienen el potencial de atraer a los compradores que lo desconocen, o que se resisten a él por el precio o la carencia de ciertas características. Un fabricante podrá buscar nuevos usuarios entre los tres grupos. Por ejemplo, es posible que un fabricante de perfumes trate de convencer a las mujeres que no usan perfume a usarlo (estrategia de penetración en el mercado), convencer a los hombres para que lo usen (estrategia de nuevo mercado), o vender perfume en otros países (estrategia de expansión geográfica).

Johnson & Johnson logró un éxito resonante en el desarrollo de una nueva clase de usuarios con el champú para bebés. La empresa se preocupaba por el crecimiento futuro de las ventas cuando se redujo la tasa de natalidad. Los especialistas en mercadotecnia observaron que otros miembros de la familia usaban a veces el champú para bebé para sí mismos. La dirección decidió iniciar una campaña publicitaria orientada a los adultos. En un breve lapso, el champú para bebés de Johnson & Johnson se convirtió en la marca líder en el mercado general de este producto.

En otro caso, Boeing enfrentó una reducción drástica en los pedidos de aviones jumbo 747 cuando las aerolíneas contaban con suficientes aviones para atender la demanda existente. Boeing llegó a la conclusión de que la clave para aumentar las ventas del 747 era ayudar a las aerolíneas a atraer a más personas a volar. Boeing analizó los segmentos potenciales y concluyó que la clase trabajadora no volaba mucho. Por tanto, Boeing exhortó a las aerolíneas y al sector de los viajes a crear y vender paquetes "charter" a los sindicatos, iglesias y comunidades.

NUEVOS USOS • Es posible expandir los mercados por medio del descubrimiento y promoción de nuevos usos para el producto. Por ejemplo, el estadounidense medio toma cereal seco durante el desayuno tres veces a la semana. Los fabricantes de cereales se beneficiarían si propusieran que se comiera cereal en otras ocasiones durante el día. Por tanto, algunos cereales se promueven como bocadillos para elevar la frecuencia de uso.

El nylon de Du Pont representa la clásica historia de expansión por medio del nuevo uso. Cada vez que el nylon se convierte en un producto maduro, Du Pont descubre un nuevo uso. El nylon se utilizó por primera vez en paracaídas; después como fibra para las medias de las mujeres; más adelante como material de las blusas de éstas y las camisas de los hombres; aun después, entró a las llantas de los automóviles y la tapicería de los asientos y alfombras.' Cada nuevo uso inició un nuevo ciclo de vida en el producto. El crédito es del programa continuo de investigación y desarrollo de Du Pont, para encontrar nuevos usos.

En otros casos, los clientes se merecen el crédito por descubrir nuevos usos. La jalea de petróleo Vaseline comenzó como un lubricante en talleres de máquinas y, con los años, los usuarios informaron muchos usos nuevos para el producto, incluyendo uno como ungüento para la piel, agente de curación y fijador del cabello.

Arm & Hammer, el fabricante de polvos de hornear, ¡tenía un producto cuyas ventas llevaban 125 años en decadencia! El polvo para hornear tenía varios usos, pero no se promovió ninguno de ellos. Entonces la empresa descubrió que algunos consumidores lo usaban como desodorante para el refrigerador. Lanzó una gran campaña publicitaria enfocada en este solo uso y logró un gran éxito al hacer que la mitad de los hogares en Estados Unidos colocaran una caja abierta de polvo para hornear en el refrigerador. Después de algunos años, Arm & Hammer descubrió que los consumidores lo utilizaban para apagar incendios debidos a grasa en las cocinas, y promovió este uso con grandes resultados.

La tarea de la empresa es vigilar la forma en que los consumidores y los clientes usan el producto. Esto se aplica a productos industriales y de consumo. Los estudios de Von Hippel demuestran que los clientes sugirieron la mayoría de los nuevos productos industriales, no por los laboratorios de investigación y desarrollo de la empresa? Esto resalta la importancia de recabar de manera sistemática las necesidades y sugerencias de los clientes para guiar el desarrollo de nuevos productos.

MÁS USO • Una tercera estrategia de expansión en el mercado consiste en convencer a las personas de utilizar más unidades del producto por ocasión. Si un fabricante de cereales convence a los clientes de consumir un tazón completo de cereal en lugar de medio tazón, sus ventas totales se elevarán. Procter & Gamble aconseja a sus usuarios que el champú de Head & Shoulders es más eficaz con dos aplicaciones en vez de una en cada lavado de cabello.

Un ejemplo creativo de una empresa que estimuló un mayor uso por ocasión es el de la compañía francesa de llantas Michelin. Ésta deseaba que los propietarios franceses de automóviles condujeran sus autos más millas al año, lo cual llevaría a un mayor índice de reemplazo de neumáticos. Concibió la idea de clasificar los restaurantes franceses sobre un sistema de tres estrellas. Informaron que la mayoría de los mejores restaurantes se encontraban en el sur de Francia, lo que llevó a muchos parisinos a pensar manejar durante el fin de semana a Provenza y la Costa Azul. Asimismo, Michelin publicó libros de guía con mapas y paisajes sobre el camino para fomentar aún más los viajes.

Defensa de la participación en el mercado

Al mismo tiempo que se trata de expandir el tamaño total del mercado, la empresa dominante deberá defender de manera continua su participación actual frente a los ataques de los rivales. El líder es como un gran elefante atacado por un enjambre de abejas. Las más grandes y molestas se mantienen zumbando alrededor del líder. Coca-Cola debe estar en guardia permanente frente a Pepsi Cola; Gillette frente a Bic; Hertz contra Avis; McDonald's frente a Burger King; General Motors contra Ford; y Kodak frente a Fuji (véase recuadro Mercadotecnia global 15-1).

A veces existen muchas abejas grandes y peligrosas. AT&T debe defender sus empresas de telecomunicaciones frente a las antiguas empresas regionales de Bell, las empresas de conexión (MCI, Sprint), los productores de equipos domésticos y extranjeros (Northern Telecom, Siemens), y las compañías de computadoras que se desplazan al mercado de telecomunicaciones (IBM, Apple, etc.). Es obvio que no le es posible defender todos sus territorios y necesita decidir dónde trazar las líneas de batalla.

¿Qué puede hacer el líder en el mercado para defender su terreno? Hace veinte siglos, Sun-Tsu dijo a sus guerreros: "no se debe confiar en que el enemigo no atacará; sino más bien en el hecho de que es incapaz de defenderse". La respuesta más constructiva es la innovación continua. El líder se rehusa a contentarse con la forma en que están las cosas en ese momento y guía a la industria en el desarrollo de nuevos productos y servicios para el cliente, eficacia de distribución y reducción de costos. Se mantiene elevando la eficacia competitiva y el valor ante los clientes. El líder aplica el principio militar de la ofensiva: El comandante ejerce la iniciativa, marca el paso y explota las debilidades del enemigo. La mejor defensa es un buen ataque.

El líder en el mercado, aun cuando no lance ofensivas, debe guardarse en todos los frentes y no dejar expuesto ningún flanco importante. Debe mantener bajos los costos, y los precios deben estar en consonancia con el valor que los clientes perciben en la marca. El líder debe "cavar agujeros y trincheras", de modo que los atacantes no salten dentro. Por tanto, un líder en la industria de bienes empacados de consumo producirá marcas en diversos tamaños y formas para satisfacer las diversas preferencias de los consumidores y mantenerse de modo que los competidores tengan un espacio de anaqueles tan escaso como sea posible.

El costo de "cavar trincheras" puede ser muy elevado. ¡Pero el de abandonar un segmento de mercado o producto no rentables será aun mayor! General Motors no deseaba perder dinero al hacer autos pequeños; pero hoy en día pierde más debido a que permitió que los fabricantes japoneses llegaran con fuerza al mercado estadounidense. Xerox pensó que perdería dinero si fabricaba pequeñas máquinas copadoras, pero ahora pierde mucho más al permitir que los japoneses entren y crezcan en ese mercado.

La verdadera respuesta es que el líder del mercado debe considerar con cuidado qué terrenos son importantes defender aun a costa de pérdidas, y a cuáles renunciar con pocos riesgos. El líder no puede defender todas sus posiciones en el mercado; debe concentrar sus recursos en donde valga la pena. El objetivo de una estrategia defensiva es reducir la probabilidad del ataque, desviar éste hacia las áreas menos amenazadoras y reducir su intensidad. Cualquier ataque tiene la probabilidad de dañar las utilidades. Pero la forma y velocidad de respuesta del defensor establecerán una importante diferencia en las consecuencias y utilidades. Hoy en día, los investigadores exploran las formas más adecuadas de respuesta ante el precio y otros ataques (véase Estrategias de mercadotecnia 15-1, con un interesante modelo llamado Defender).

El aumento en la competencia en los últimos años en todo el mundo ha hecho surgir el interés de los ejecutivos en modelos de estrategia militar, en particular las que se describen en los escritos de Sun-Tsu, Mushashi, von Clausewitz y Liddell-Hart." Se aconsejó a las empresas líderes, al igual que las naciones líderes, que protejan sus intereses con estrategias como "llevar las cosas al extremo", "represalias masivas", "implementos militares limitados", "respuesta graduada", "diplomacia de la violencia", y "sistemas de amenaza". De hecho, una empresa dominante puede elegir entre seis estrategias de defensa. Éstas se ilustran en la figura 15-2 y se describen en los párrafos siguientes .5

DEFENSA DE POSICIONES • La mejor idea de defensa básica consiste en desarrollar una fortaleza inexpugnable en torno al propio territorio. Los franceses construyeron la famosa línea Maginot en tiempos de paz para proteger su territorio contra una futura invasión alemana. Pero esta fortificación, como todas las maniobras estáticas de defensa, fracasó. La simple defensa de la posición actual o productos de una persona es una forma de miopía de mercadotecnia. La miopía de Henry Ford en torno a su modelo T llevó al borde de la ruina financiera a una empresa con una salud envidiable, con mil millones de dólares en reservas

Mercadotecnia global 15-1

Kodak y Fuji pelean a nivel internacional

Durante más de 100 años, Eastman Kodak fue conocido por las cámaras de fácil uso, película de alta calidad y sólidas utilidades. Pero durante la última década, las ventas de Kodak se debilitaron y sus utilidades se redujeron. Kodak se vio superada por competidores más innovadores, muchos de los cuales son japoneses, que introdujeron o mejoraron las cámaras de 35 mm, las cámaras de video y los laboratorios de procesamiento de películas en una hora. Sin embargo, cuando Fuji Photo Film Company se movió al negocio básico de Kodak, la película de color, Kodak tomó muy en serio el reto.

Cuando Fuji entró al mercado de películas de Estados Unidos, ofreció películas de color de alta calidad a un precio 10% menor que Kodak y desafió a ésta en el mercado de películas de alta velocidad. Asimismo, Fuji obtuvo un importante triunfo de mercadotecnia al superar a Kodak para convertirse en la película oficial de los Juegos Olímpicos de Verano de 1984, en Los Ángeles. La participación de Fuji en el enorme mercado de películas de color de Estados Unidos creció a más de un 8% en 1984, y anunció su objetivo de ganar un 15%. Las ventas

estadounidenses de Fuji crecieron a un paso de 20% al año: mucho más rápido que la tasa de crecimiento del mercado global.

Kodak peleó con firmeza para proteger su participación en el mercado de películas estadounidenses. Equiparó los precios más bajos de Fuji y presentó una serie de mejoras al producto que culminaron hace poco con sus películas Ektar 25, 125 y 1000. Kodak gastó veinte veces más que Fuji en publicidad y promoción. Pagó 10 millones de dólares para obtener el patrocinio de los juegos de verano de Seúl 1988, en Corea del Sur, y aseguró los derechos para los juegos de 1992, en Barcelona. Por medio de estos movimientos, Kodak defendió con éxito su posición en el mercado estadounidense. Fuji no ha sido capaz de atraer a tantos competidores que abandonen la conocida caja amarilla y negra de Kodak para alcanzar la verde de Fuji. A principios de 1990, la participación de Kodak en el mercado estadounidense se estabilizó en un impresionante 80%.

Pero Kodak llevó la batalla un paso más adelante: atacó en Japón, el terreno doméstico de Fuji. Kodak no desconoce la mercadotecnia internacional: el 40% de sus 17mil millones de dólares en ventas proceden de 150 países, además de Estados Unidos. De hecho, Kodak vende películas en Japón desde 1889. Pero hasta hace algunos años, la empresa no prestaba gran atención al mercado japonés. Sin embargo, hace poco Kodak dio varios pasos importantes para elevar la presencia y ventas en Japón. Estableció una subsidiaria separada, Kodak Japan, y triplicó su personal. Compró un distribuidor japonés y se preparó para contar con personal japonés propio en mercadotecnia y ventas. Invertió en un nuevo centro tecnológico y en una gran instalación de investigación en Japón. Por último, Kodak aumentó en gran medida su promoción y publicidad en ese país. Hoy en día, Kodak Japan patrocina cualquier cosa en la televisión japonesa, desde programas de entrevistas a torneos de sumo.

A pesar de estos grandes esfuerzos, la batalla puede ser tan dura para Kodak en Japón como lo fue para Fuji en Estados Unidos. Fuji, cuyas ventas anuales representan más de 3 mil millones de dólares, tiene los recursos para repeler los ataques de Kodak. El gigante japonés está firmemente atrincherado con un 70% de participación en el mercado japonés contra un 15% de Kodak. Además, los altos aranceles sobre la película extranjera protegen los intereses de Fuji. Aun así, Kodak ganará diversos beneficios a partir de este aumento de los ataques en Japón. Primero, Japón ofrece grandes oportunidades por aumentos en ventas y utilidades: el mercado de películas y papel fotográfico, con un valor de 1,500 millones de dólares, es el segundo en el mundo, detrás sólo del estadounidense. Segundo, hoy en día gran parte de la tecnología fotográfica nueva se origina en Japón, de modo que una presencia sólida en ese país ayudará a Kodak a mantener el paso de los últimos desarrollos. Tercero, el desarrollo y las asociaciones en participación en Japón ayudarán a Kodak a comprender mejor a los fabricantes japoneses y obtener nuevos productos para Estados Unidos y otros mercados en el mundo. Kodak ya vende muchos productos de manufactura japonesa bajo su propia marca en Estados Unidos: cámaras de video Kodak producidas por Matsushita, cinta de video de TDK Electronics. Kodak es dueño del 10% de Chinon Industries, que produce las cámaras de 35 mm de la empresa. Kodak vende laboratorios de proceso de películas hechos por fabricantes japoneses, y sus copadoras de volumen mediano son fabricadas por Canon.

Kodak obtendrá otro beneficio importante a partir de su ataque al mercado japonés: si Fuji debe dedicar una gran cantidad de recursos a defender su terreno doméstico japonés contra los ataques de Kodak, tendrá menos recursos para utilizar contra ésta en Estados Unidos.

FUENTES: Véanse James B. Treece, Barbara Buell y Jane Sasseen, "How Kodak is Trying to Move Mount Fuji", en Business Week, 2 de diciembre de 1985, pp. 62-64; Carla Rapoport, "You Can Make Money in Japan", en Fortune, 12 de febrero de 1990, pp. 85-92; Keith H. Hammonds, "A Moment Kodak Wants to Capture", en Business Week, 27 de agosto de 1990, pp. 52-53; Alison Fahey, "Polaroid, Kodak, Fuji Get Clicking", en Advertising Age, 20 de mayo de 1991, p. 18; y Peter Nulty, "The New Look of Photography", en Fortune, 1 de julio de 1991, pp. 36-41.

Estrategias de defensa de acuerdo al modelo del defensor

Los profesores Hauser, Shugan y Gaskin desarrollaron y probaron un modelo llamado Defender. Éste se basa en las siguientes suposiciones:

1. Los consumidores comparten las mismas percepciones del producto. (Por tanto, todos los consumidores ven a Tylenol como alto en suavidad por dólar y bajo en eficacia por dólar, a Excedrin como alto en eficacia pero bajo en suavidad, etcétera.)
2. Los consumidores difieren en sus preferencias para diversas características del producto. (Por tanto, algunos valoran más la suavidad que la eficacia, en tanto que otros muestran la preferencia inversa.)
3. Es variable el número de marcas que conocen y consideran los consumidores.
4. Las características del producto que afectan las opciones de los consumidores son precio, distribución, publicidad y promoción. (Se conoce el efecto de cada herramienta de mercadotecnia sobre la respuesta en ventas.)

El modelo Defender puede ilustrarse con la historia del ataque de precios de Datril contra el líder en el mercado, Tylenol. Este obtuvo una gran participación en el mercado con base en su suavidad (sin molestias en el estómago) y lograba unas utilidades sobresalientes. Entonces, Bristol-Myers introdujo el mismo producto, Datril, y lo anunció como "tan bueno como Tylenol, pero más barato". Si los consumidores creían esto, Datril lograría una buena penetración en el mercado de Tylenol. ¿Cómo podría defenderse éste último?

Los investigadores examinaron las posibles medidas de defensa de que disponía Tylenol, utilizando el modelo Defender, y llegaron a las siguientes conclusiones:

1. El defensor debería bajar sus precios, en particular si el mercado no está segmentado. Si lo está, el precio podría elevarse en alguno de los segmentos menos vulnerables. (La mejor estrategia de precios es independiente de lo que debería hacerse con la distribución y la publicidad; no obstante, una vez elegida, la estrategia de precios afectará la distribución y la publicidad.)
2. El defensor debe reducir sus gastos de distribución; de manera específica, deberá eliminar a los detallistas marginales por no ser rentable atenderlos.
3. El defensor debería mejorar sus características de producto, en lugar de tratar de mejorarlas con base en las del atacante.
4. El defensor debería gastar menos en publicidad para desarrollo de conciencia y más a reposicionar su publicidad de desarrollo de reposicionamiento.

Estas conclusiones están sujetas a calificaciones ulteriores, dadas las suposiciones restringidas sobre las cuales se basa el modelo. Por ejemplo, el precio y el posicionamiento se interrelacionan de manera estratégica. En algunos casos, las reducciones de precio fomentan guerras de precios. Para evitar una competencia tan destructiva, muchas veces es mejor diferenciar los productos a fin de competir en beneficios de producto, y no el precio.

¿Y en realidad qué hizo Tylenol para defenderse del ataque de Datriil? De inmediato, redujo su precio para igualar el de Datriil, y más adelante añadió la marca Tylenol Extra Fuerte para captar el interés en eficacia de los consumidores. Mediante estos pasos, Tylenol mantuvo su posición como líder en el mercado e impidió que Datriil lograra su penetración.

FUENTES: John R. Hauser y Steve M. Shugan, "Defensive Marketing Strategy", en Marketing Science, otoño de 1983, pp. 319-360; John R. Hauser y S.P. Gaskin, "Application of the 'DEFENDER' Consumer Model", en Marketing Science, otoño de 1984, pp. 327-351.

de efectivo. Aun marcas tan sólidas como Coca-Cola y aspirina de Bayer no pueden confiar en sus propias empresas como fuentes principales de crecimiento y rentabilidad futuros. Hoy en día, Coca-Cola, a pesar de vender casi la mitad de las bebidas refrescantes del mundo, ha adquirido empresas de bebidas de frutas y se diversificó hacia el equipo de desalinización y los plásticos. Es claro que los líderes bajo ataque serían muy tontos si comprometieran todos sus recursos en la construcción de fortalezas en torno al producto actual.

DEFENDER LOS FLANCOS • El líder de mercado no sólo debe cuidar su territorio, sino erigir además puestos para proteger un frente débil o bien servir como base de invasión para un contraataque. El siguiente es un buen ejemplo de defensa de flancos:

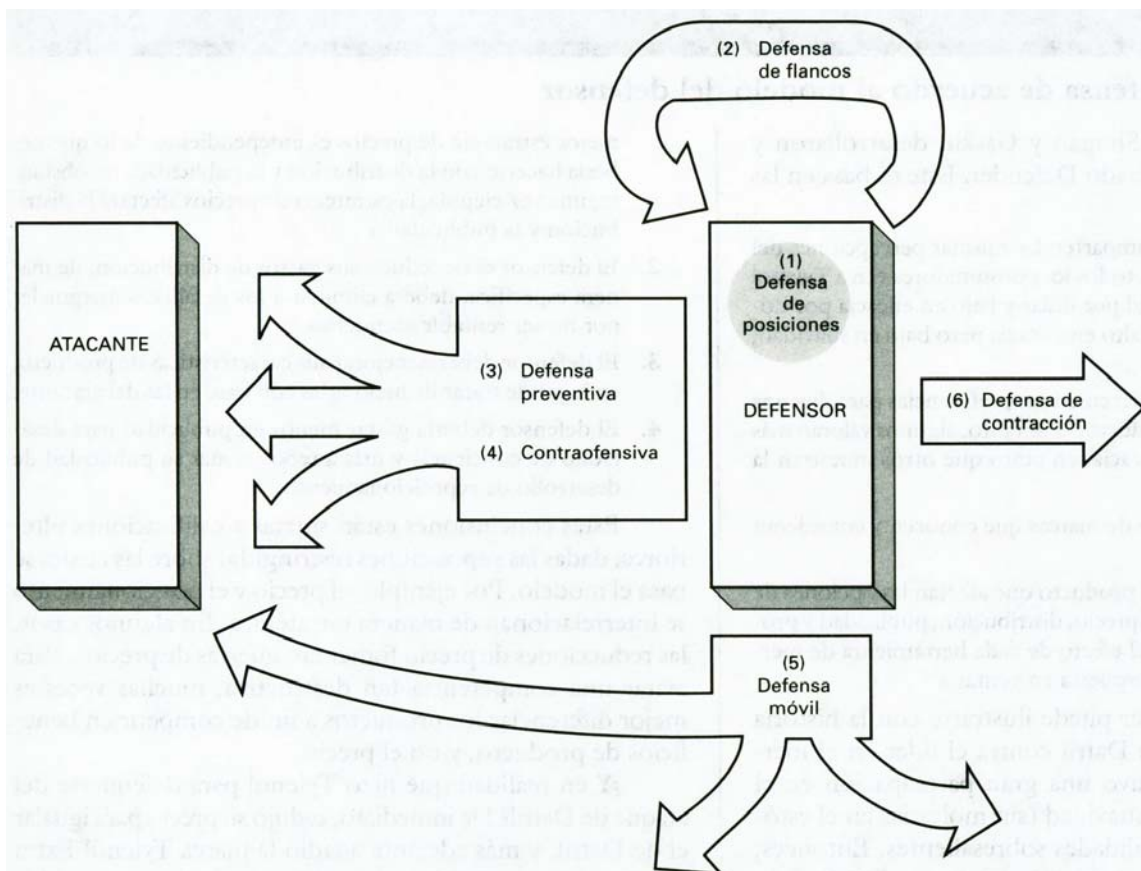


FIGURA 15-2 Estrategias de defensa

Jewel Food Store es una cadena de supermercados de comida líder en Chicago. La empresa cree que éstos seguirán siendo la fuerza dominante, pero defiende sus flancos al fortalecer su mezcla de alimentos, mercancía de detalle y surtido. Jewel enfrenta el auge de la comida rápida al ofrecer una variedad de alimentos instantáneos y congelados; y enfrenta el reto de la comida de descuento al promover líneas genéricas. Jewel diseña diversas tiendas a la medida para adaptarse a las demandas locales en artículos como los productos frescos de repostería y las comidas regionales. Jewel estableció la división Jewel-T, una red de tiendas de descuento "en cajas" que copió del pionero Aldi. Para pelear con las "tiendas de combinación", jewel integró un gran número de supermercados con las farmacias Osco.

La defensa del flanco tiene poco valor a menos que se monte en serio. Este fue precisamente el error de General Motors y Ford cuando, hace años, diseñaron a regañadientes los automóviles compactos Vega y Pinto para enfrentar los ataques de autos pequeños lanzados por los fabricantes japoneses y europeos. Los autos compactos estadounidenses estaban hechos en forma muy defectuosa y fracasaron en su objetivo de retardar la venta de los automóviles compactos extranjeros. Se debe realizar una evaluación cuidadosa de cualquier amenaza potencial y, se garantiza, hacer un compromiso serio para una defensa de flancos.

DEFENSA PREVENTIVA • Una forma más agresiva de defensa es lanzar un ataque al enemigo antes de que éste comience la ofensiva contra la empresa. La defensa preventiva se basa en el dicho que reza: "una onza de prevención vale más que una libra de curación". Cuando la participación de Chrysler comenzó a elevarse del 12 al 18% hace algunos años, se escuchó decir a un ejecutivo de mercadotecnia de una empresa rival, "si [Chrysler] llega al 20%, será sobre nuestros cadáveres".

O bien una empresa podría lanzar una acción de guerrilla sobre el mercado: golpear a un competidor aquí, a otro allí; y mantener a todos fuera de balance. O la defensa preventiva podría suponer las proporciones de un gran movimiento envolvente del mercado, según lo practicó Seiko con sus 2,300 modelos de relojes de pulsera distribuidos en todo el mundo. O parecerse al ataque sostenido en precios que Texas Instruments ha mantenido. Las estrategias consistentes y de alta presión se orientan a retener la iniciativa en todo momento y a mantener siempre a la defensiva a los competidores.

A veces los golpes preventivos tienen una recompensa psicológica. El líder del mercado envía señales al mercado, para disuadir a los competidores.' Una importante compañía farmacéutica en Estados Unidos es líder en cierta categoría de medicamentos. Cada vez que sabe que un competidor pudiera construir una fábrica para producir esa medicina, la empresa filtra la noticia de que considera reducir el precio de la medicina y construir otra planta. Esto intimida al competidor, que decide no entrar a la arena de ese producto. Mientras tanto, el líder no recorta los precios ni agrega otra planta. Por supuesto, este "bluff" sólo funciona algunas veces.

Los líderes de mercado con gran capacidad de recursos tienen la capacidad de soportar algunos ataques e incluso llevar a los oponentes a otros más costosos. Heinz dejó que Hunt llevara a cabo un ataque masivo en el mercado de salsa catsup sin

preparar una gran contraofensiva; al final, la estrategia resultó ser muy costosa para Hunt. Sin embargo, no reaccionar ante un ataque fuerte supone una gran confianza en la superioridad final de la oferta de mercado de la empresa.

DEFENSA DE CONTRAOFENSIVA • Cuando se ataca a la mayoría de los líderes de mercado, éstos responderán con un contraataque. El líder no puede permanecer pasivo frente a un recorte de precios de un competidor, una guerra relámpago de promoción, una mejora de producto o una invasión del territorio de ventas. El líder tiene la opción estratégica de enfrentar al atacante en forma frontal, maniobrar contra el flanco del mismo, o bien lanzar un movimiento envolvente para eliminar las formaciones de ataque desde su propia base de operaciones. A veces la erosión de la participación de mercado del líder es tan rápida que se hace necesario un contraataque frontal. Pero el líder disfruta de cierta profundidad estratégica que puede ofrecer el clima si realiza de manera eficaz el ataque inicial y los contraataques en el momento oportuno. En muchas ocasiones, quizá valga la pena un pequeño retroceso para permitir que la ofensiva se desarrolle a plenitud antes del contraataque. Tal vez esto parezca una estrategia peligrosa de "esperar y observar", pero existen razones lógicas para no entrar en una contraofensiva.

Una mejor respuesta a un ataque consiste en hacer una pausa e identificar una debilidad en la armadura del atacante, es decir, un vacío en los segmentos sobre el que pueda lanzarse una contraofensiva viable. Cadillac diseñó el modelo Seville como alternativa a Mercedes-Benz y fundamentó su esperanza al ofrecer un manejo más suave, más comodidad y un precio más bajo.

Cuando el territorio del líder de mercado es atacado, un contraataque eficaz radica en invadir el territorio principal del atacante, de modo que deba emplear parte de sus tropas para defender su territorio. Una de las rutas más rentables de Northwest Airlines es la de Minneapolis a Atlanta. Un pequeño transportista aéreo lanzó una gran reducción en las tarifas y la anunció con vigor a fin de expandir su participación en el mercado. Northwest contraatacó reduciendo las tarifas en la ruta de Minneapolis a Chicago, de la cual la aerolínea atacante obtenía su principal fuente de ingresos. Como consecuencia, la aerolínea atacante colocó de nuevo la tarifa de Minneapolis a Atlanta en su nivel original.

DEFENSA MÓVIL • La defensa móvil supone más que la sola defensa agresiva del líder del territorio. En la defensa móvil, el líder alarga el dominio sobre los nuevos territorios que pudieran funcionar como centros futuros para defensa u ofensa. Se dispersa en estos nuevos territorios, no mediante una gran proliferación de marcas normales, sino más bien por medio de actividades innovadoras en dos frentes, es decir, ampliación y diversificación del mercado. Estos movimientos generan una profundidad estratégica para la empresa, permitiéndole diluir los ataques continuos y lanzar golpes de represalia.

La *ampliación del mercado* hace que una empresa modifique su orientación del producto actual hacia una necesidad genérica fundamental, y se involucre en la investigación y desarrollo en todo el rango de tecnología asociado con tal necesidad. Por tanto, las empresas "petroleras" buscaron reposicionarse como empresas de

"energía". De manera implícita, esto exige que introduzcan los dedos de investigación en el petróleo, carbón, nuclear, hidroeléctrica y las industrias químicas. Pero esta estrategia de ampliación de mercado no debe llevarse demasiado lejos o de lo contrario fallará en los dos principios militares fundamentales: el principio del objetivo (perseguir un objetivo definido con claridad y fácil de alcanzar) y el principio de masas (concentrar los esfuerzos en un punto débil del enemigo). El objetivo de estar en el negocio de la energía es demasiado amplio. El negocio de la energía no consiste de una sola necesidad, sino de un amplio rango en ellas (calefacción, iluminación, propulsión, etc.). Esto deja muy pocas cosas en el mundo potencialmente fuera del negocio de energía. Además, ampliar demasiado diluiría la masa de la empresa en el teatro competitivo actual, y seguramente la sobrevivencia hoy en día debe tomar precedencias sobre las grandes batallas que se imaginan para el mañana. El error de la miopía de mercadotecnia sería reemplazado por la hipermetropía de mercadotecnia, una situación en la que la visión es mejor para la distancia que para los objetos cercanos.

Sin embargo, una ampliación razonable tiene sentido. Armstrong World Industries ejemplifica una estrategia de expansión exitosa de mercado al redefinir su dominio de "recubrimientos para pisos" a "recubrimientos decorativos de habitaciones" (lo que incluye muros y plafones). Al reconocer la necesidad del cliente de crear un ambiente interior por medio de diversos materiales de recubrimiento, Armstrong se expandió a las empresas vecinas que se equilibraban de manera sinérgica para el crecimiento y la defensa.

La diversificación del mercado a industrias no relacionadas es otra alternativa para generar una profundidad estratégica. Cuando las empresas tabacaleras estadounidenses como Reynolds y Philip Morris reconocieron el aumento en las limitaciones al fumar cigarrillos, no se contentaron con posicionar su defensa o ni siquiera con observar nuevos sustitutos del cigarrillo. Más bien se movieron rápidamente a nuevas industrias, como la cerveza, el licor, las bebidas refrescantes y la comida congelada.

DEFENSA DE CONTRACCIÓN • A veces, las empresas grandes reconocen que no pueden defender todo su territorio. Sus fuerzas se expanden hasta el límite, y los competidores atacan en diversos frentes. Entonces, el mejor curso de acción parece ser una contracción planeada (también llamada retirada estratégica). Ésta no significa abandonar el mercado, sino más bien renunciar a los territorios más débiles y reasignar los recursos a los más poderosos. La contracción planeada es un movimiento para consolidar la propia fortaleza competitiva en el mercado y concentrar la masa en las posiciones estratégicas.

Westinghouse recortó el número de modelos de refrigeradores de 40 a 30 que representaban el 85% de las ventas. General Motors estandarizó sus motores para automóvil y ahora ofrece menos opciones. Campbell's, Heinz, General Mills, Del Monte, y Georgia Pacific se encuentran entre las empresas que recortaron sus líneas de productos de manera significativa en los últimos años.

Expansión de la participación en el mercado

Los líderes en el mercado pueden mejorar su rentabilidad aún más al elevar la participación en el mercado. En muchos mercados, un punto de participación vale decenas de millones de dólares. Una ganancia de un punto de participación en el café vale 48 millones ¡y 120 millones en los refrescos! No es de extrañarse que la competencia normal se vuelque a las guerras de mercadotecnia.

Hace algunos años, el Instituto de Planeación Estratégica lanzó un estudio llamado Impacto en las Utilidades de la Estrategia de Mercado (PIMS, por sus siglas en inglés), que buscaba identificar las variables más importantes que afectaban a las utilidades. Se recabaron datos de miles de unidades de empresas en varias industrias para identificar las variables más importantes asociadas con la rentabilidad. Las variables fundamentales incluyeron la participación en el mercado, la calidad del producto y muchas más.

Descubrieron que la rentabilidad de una empresa (medida como rendimiento sobre inversiones antes de impuestos) se eleva con la participación relativa del mercado que atiende, como lo ilustra la figura 15-3(a). De acuerdo con un informe PIMS "el rendimiento promedio sobre inversiones de las empresas con menos del 10% de la participación en el mercado era de 9%... en promedio, una diferencia de 10 puntos porcentuales en la participación en el mercado viene acompañada por una diferencia de aproximadamente 5 puntos en el rendimiento sobre inversiones antes de impuestos". El estudio PIMS demuestra que las empresas con participaciones superiores al 40% ganan un rendimiento sobre inversiones promedio del 30%, es decir, tres veces el de las empresas cuyas participaciones son inferiores al 10%.⁹

Estos importantes descubrimientos llevaron a muchas empresas a seguir expansiones en la participación y liderazgo en el mercado como su objetivo, ya que producirían no sólo más dólares de utilidad, sino también más utilidades (rendimiento sobre inversiones). Por ejemplo, General Electric decidió que debería ser el número uno o dos en cada mercado o bien salir de él. La empresa salió de los negocios de computadoras y aire acondicionado porque no podía lograr la posición de primacía en estas industrias. Los cínicos concluyeron que, en realidad, ¡General Electric no desea permanecer en los mercados en los que tenga que competir!

Varios críticos atacan al estudio PIMS como débil o espurio. Hammermesh declaró haber encontrado numerosas empresas exitosas con bajas participaciones en el mercado. Woo y Cooper identificaron 40 empresas con baja participación en el mercado que disfrutaban de rendimientos sobre inversiones superiores al 20%; que se caracterizaban por una alta calidad de producto, precios de medianos a bajos, líneas estrechas de productos y costos totales bajos." La mayoría de estas empresas producían componentes o insumos industriales.

Algunos estudios industriales proporcionaron una relación en forma de **V** entre participación en el mercado y rentabilidad. La figura 15-3(b) muestra una curva en forma de **V** para el equipo agrícola y sus empresas. El líder de la industria, Deere &

Company, disfruta de un alto rendimiento. Sin embargo, Hesston y Steiger, pequeñas empresas especializadas, también disfrutaban de ellos. J. 1. Case y Massey-Ferguson están atrapadas en el valle, e International Harvester disfruta de una participación sustancial en el mercado, pero tiene rendimientos más bajos. Por tanto, las industrias de este tipo sólo tienen muy pocas compañías de alta rentabilidad, varias empresas pequeñas rentables y más especializadas, y muchas empresas de mediano tamaño con desempeños financieros deficientes. De acuerdo con Roach:

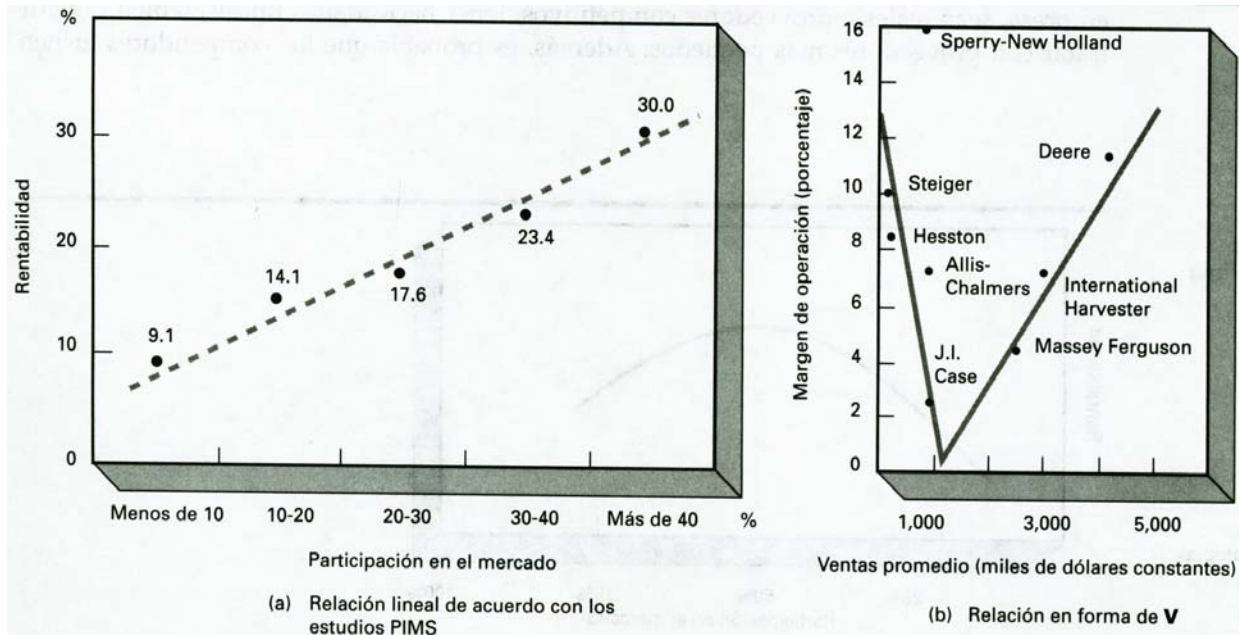


FIGURA 15-3 Relación entre participación de mercado y rentabilidad

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

Las empresas grandes en la curva en forma V tienden a atacar al mercado completo, con mayores logros y ventajas en términos de costo y una participación más alta en el mercado al realizar economías de escala. Los competidores más pequeños obtienen utilidades más altas al orientarse en segmentos más estrechos de la empresa y desarrollando enfoques especializados a la producción, mercadotecnia y distribución para ese segmento. De manera irónica, los competidores de tamaño medio en el valle de la curva V son incapaces de realizar ventaja competitiva alguna y muchas veces demuestran el desempeño en utilidades más bajas. Atrapados en una "tierra de nadie" estratégica, son demasiado grandes para cosechar los beneficios de una competencia más orientada, si bien demasiado pequeños para beneficiarse de las economías de escala que disfrutaban sus competidores más grandes.

¿Cómo reconciliar las dos gráficas de la figura 15-3? Los descubrimientos de PIMS arguyen que la rentabilidad se eleva a medida que las empresas se benefician de una participación relativa de los competidores en el mercado atendido. La curva en V ignora los segmentos de mercado y observa la rentabilidad de la empresa en relación con el tamaño en el mercado total. Así, Mercedes disfruta de altas utilidades debido a

que es una empresa de alta participación en el mercado que atiende: el de los automóviles de lujo, no obstante la baja participación de la empresa en el mercado total de automóviles. Y logró esta alta participación en el mercado atendido debido a que hace bien las otras cosas, como producir una alta calidad relativa del producto y alcanzar una alta rotación de activos y un buen control de costos.

Sin embargo, las empresas no deberían pensar que al mejorar su participación en el mercado atendido también lo harán de manera automática en el campo de la rentabilidad. Gran parte depende de la estrategia para ganar un aumento en la participación en el mercado. Muchas veces, el costo de adquirir dicho aumento en la participación, excederá en mucho el valor de sus utilidades. La empresa debería considerar tres factores antes de buscar a ciegas un aumento en la participación en el mercado.

El primer factor es la posibilidad de provocar una acción antimonopolio. Es posible que los competidores celosos griten "monopolio" si una empresa dominante trata de mejorar aún más su participación en el mercado. Este aumento en el riesgo podría reducir el atractivo de impulsar demasiado lejos las ganancias en la participación en el mercado.

El segundo factor es el costo económico. La figura 15-4 muestra la posibilidad de mejorar la rentabilidad cuando comience a aumentar la participación en el mercado después de cierto nivel. En la ilustración, la participación óptima de mercado de la empresa es del 50%, y si busca una participación mayor, esto podría venir a expensas de la rentabilidad. Lo anterior es consistente con los descubrimientos que PIMS demostró que ocurre a la rentabilidad para distintos niveles dentro de la categoría superior al 40%. Básicamente, el costo de mejorar la participación en el mercado pudiera exceder el valor. Una empresa que tenga, por decir, el 60% del mercado podría reconocer que los clientes "retenidos" pudieran desagradarle a la empresa, sean leales a proveedores competitivos, tener necesidades únicas, o bien preferir tratar con proveedores más pequeños. Además, es probable que los competidores luchen

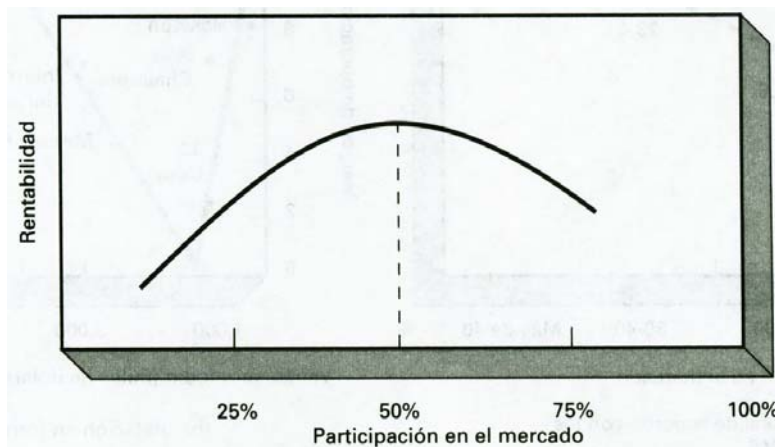


FIGURA 15-4 Concepto de una participación óptima en el mercado

más duro por defender una participación decadente en el mercado. El costo legal, de relaciones públicas e influencias legislativas se eleva con la participación en el mercado. En general, la búsqueda de una participación más elevada está menos justificado cuando existen menos economías de escala o experiencia, segmentos de mercado no atractivos, o bien los clientes desean fuentes múltiples de abastecimiento y las barreras de salida son elevadas. El líder pudiera concentrarse mejor en expandir su tamaño en el mercado en vez de pelear por un aumento mayor en la participación. Algunos especialistas dominantes de mercadotecnia se han beneficiado, incluso, al reducir de manera selectiva su participación en el mercado en áreas débiles.

El tercer factor que las empresas deberían buscar es una mezcla errónea de mercadotecnia en su apuesta por una participación más elevada y por tanto no elevar su utilidad. Si bien ciertas variables de mezcla de mercadotecnia son eficaces para desarrollar una participación en el mercado, no todas llevan a utilidades más elevadas (véase Conceptos y herramientas de mercadotecnia 15-1). Las participaciones más elevadas tienden a producir utilidades más altas con dos condiciones:

- **Los costos unitarios caen al aumentar la participación en el mercado:** Los costos unitarios caen debido a que el líder disfruta de economías de costo al manejar plantas más grandes y reducir más rápido la curva de costos y experiencia. Ello significa que una estrategia de mercadotecnia eficaz para ganar aumentos rentables en la participación en el mercado, consiste en perseguir de manera fanática los costos más bajos en la industria y pasar los ahorros en costos a los clientes por medio de precios más bajos. Esta fue la estrategia de Henry Ford para vender automóviles en la década de 1920 y la de Texas Instruments para vender transistores en la de 1960.
- **La empresa ofrece una calidad superior y cobra un precio más elevado que cubre con creces el costo de ofrecer dicha calidad superior:** Crosby, en su libro *Quality is Free*, asegura que incorporar una mayor calidad en el producto no representa un costo para la empresa debido a que ésta ahorra en el costo de desperdicio, servicio posventa, etc.¹⁴ Además, los productos son tan deseados que los consumidores pagan una mayor cantidad sobre el costo. Esta estrategia para un crecimiento rentable de participación en el mercado es la que siguen IBM, Caterpillar y Michelin, entre otras.

Conceptos y herramientas de mercadotecnia 15-1

El impacto de diferentes variables de la mezcla de mercadotecnia sobre la participación en el mercado

Buzzell y Wiersema arrojaron alguna luz sobre el impacto de las diferentes variables de mercadotecnia en la participación en el mercado, tomadas de la base de datos PIMS. Descubrieron que las empresas que muestran beneficios en la participación en el mercado por lo general superan a sus competidores en tres áreas: actividad de nuevos productos, calidad relativa del producto y gastos de mercadotecnia. De manera específica:

1. Por lo general, las empresas que ganan participación desarrollan y agregan más productos a su línea.
2. Las empresas que aumentaron la calidad del producto en relación con los competidores disfrutaron de mayores beneficios de participación que aquellas cuya evaluación de calidad permanece constante o se redujo.
3. Por lo general, las empresas que aumentaron sus gastos en publicidad más rápido que el nivel de crecimiento del mercado alcanzaron ganancias en la participación. Los aumentos en los gastos en la fuerza de ventas fueron eficaces al producir ganancias por participación en los mercados industriales y de consumo. El aumento en los gastos de publicidad produjo ganancias de participación en principio para las empresas de bienes de consumo. El aumento en los gastos de promoción de ventas fue eficaz para generar participaciones en las utilidades para todos los tipos de empresas.
4. Las empresas que recortaron sus precios más que los competidores y no alcanzaron ganancias significativas en participación en el mercado, contrario a sus expectativas. Presumiblemente, una cantidad suficiente de rivales hizo recortes parciales de precios y otras ofreció otros valores a los compradores, de modo que éstos últimos no cambiaron en las cantidades deseadas ante el que redujo los precios.

El estudio no investigó si las ganancias en participación en el mercado merecían el esfuerzo que suponía alcanzarlas. Es evidente que las empresas son capaces de "adquirir" una mayor participación en el mercado, pero el aspecto verdadero es si tarde o temprano esto llevará a mayores utilidades.

FUENTE: Basado en Robert D. Buzzell y Frederick D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies", en Harvard Business Review, enero-febrero de 1981, pp. 135-144.

Dicho lo anterior, los líderes de mercado que permanecen en la cúspide aprendieron el arte de expandir el mercado total, definiendo el territorio actual y elevando de manera rentable la participación en el mercado. El recuadro Compañías e industrias 15-1, detalla los principios específicos que dos grandes empresas, Procter & Gamble y Caterpillar, utilizan para mantener y expandir el liderazgo en sus mercados respectivos.

Estrategias de los que plantean retos contra el mercado

Las compañías que ocupan los lugares segundo, tercero e inferiores en una industria, pueden llamarse finalistas, o de remolque. Algunas son bastante grandes por propio derecho, como Colgate, Montgomery Ward, Avis, Westinghouse y Pepsi Cola. Estas empresas finalistas pueden adoptar una de dos posturas. Quizás ataquen al líder de modo agresivo para mejorar su participación en el mercado (retadores del mercado). También pueden jugar según las reglas del líder y no "hacer olas" (seguidores del mercado).

Existen muchos casos de retadores del mercado que ganaron terreno sobre el líder o incluso lo vencieron: Canon, que sólo tenía un décimo del tamaño de Xerox a mediados de la década de 1970, hoy en día produce más máquinas copadoras que

Xerox; Toyota produce más automóviles que General Motors; British Airways vuela con más pasajeros internacionales que el líder anterior, Pan Am. Estos retadores se impusieron aspiraciones elevadas y apuntalaron sus pequeños recursos, en tanto que los líderes de mercado trabajaban de manera normal.

Dolan descubrió que la rivalidad competitiva y el recorte en precios es más intenso en las industrias con costos fijos más elevados, costos de inventario altos y una demanda primaria estrangulada, como el acero, automóviles, papel y productos químicos." Ahora se examinarán las estrategias disponibles de ataque competitivo para los retadores en el mercado.'

Definición del objetivo estratégico y de los oponentes

Un retador del mercado debe definir primero su objetivo estratégico. El principio de objetivo militar sostiene que toda operación militar debe dirigirse hacia un objetivo definido con claridad, decisivo y alcanzable. El objetivo estratégico para la mayoría de los retadores del mercado consiste en elevar sus participaciones, pensando que ello los llevará a una mayor rentabilidad. Al decidir este objetivo, ya sea que deba reducir la participación el competidor o no, interactúa con la pregunta de quién es el competidor.

En forma básica, un agresor puede elegir atacar a una empresa en tres frentes distintos:

- ***Puede atacar al líder de mercado:*** Esta es una estrategia de alto precio pero potencialmente remuneradora y tiene mucho sentido si el líder es "falso" y no sirve bien al mercado. El "terreno" a examinar es la necesidad o insatisfacción de los consumidores. Si un segmento importante de mercado está descuidado o atendido en forma deficiente, proporciona un excelente objetivo estratégico. La campaña de "cerveza ligera" de Miller tuvo éxito debido a que se fincó en el descubrimiento de que muchos consumidores deseaban una cerveza "más ligera". La estrategia alterna es superar en innovaciones al líder en el segmento. Así, Xerox ganó el mercado de las copadoras a 3M al desarrollar un mejor proceso de copiado (copias en seco en lugar de un proceso húmedo). Más adelante, Canon se aferró a una mayor participación del mercado de Xerox al introducir las copadoras de escritorio.
- ***Es posible atacar a empresas del mismo tamaño y que no trabajan bien y que no cuentan con financiamientos adecuados:*** Se debe examinar con cuidado la satisfacción de los consumidores y el potencial de innovación. Aun así, un ataque frontal pudiera funcionar si los recursos de la otra compañía son limitados.
- ***Puede atacar a pequeñas compañías locales y regionales que no hacen el trabajo y que no cuentan con financiamientos adecuados:*** La mayoría de las empresas cerveceras importantes creció hasta su tamaño presente no al robar los clientes de los demás, sino más bien al absorber a empresas más pequeñas, o "guppies".

Por tanto, el aspecto de elegir a los competidores y al objetivo interactúan. Si la empresa atacante va detrás del líder de mercado, el objetivo podría ser luchar por una cierta participación. Por tanto, Bic no se hace ilusiones de poder superar a Gillette en el mercado de las rasuradoras: simplemente busca una mayor participación. Si la empresa atacante va detrás de una pequeña empresa local, su objetivo podría hacer que dicha empresa saliera del mercado. El principio fundamental permanece: Toda operación militar debe dirigirse hacia un objetivo definido con claridad, decisivo y alcanzable.

Selección de la estrategia de ataque

Toda vez que se tienen oponentes y objetivos claros, ¿cómo perciben los estrategas militares sus opciones al atacar a un enemigo? El punto de partida se conoce como principio de masa, que sostiene que una fuerza superior de combate debe concentrarse en el momento y lugar críticos para un propósito decisivo. Es posible hacer progresos al imaginar a un oponente que ocupa un cierto territorio de mercado. Se distinguen entre cinco estrategias de ataque que aparecen en la figura 15-5.

ATAQUE FRONTAL • Se dice que un agresor lanza un ataque frontal cuando enfrenta sus masas directamente con las del oponente. Ataca las fortalezas de éste en lugar de sus debilidades. El resultado depende de quién tiene más fuerza y duración. En un ataque frontal puro, el atacante enfrenta los productos, publicidad, precio, etc., de su oponente. Hace poco, el fabricante de navajas de afeitar que se encuentra en el segundo lugar en el Brasil, atacó a Gillette, el líder de mercado. Se preguntó al atacante si podrá ofrecer al consumidor una mejor hoja. "No", fue la respuesta. "¿Un precio más bajo?" "No". "¿Un mejor empaque?"

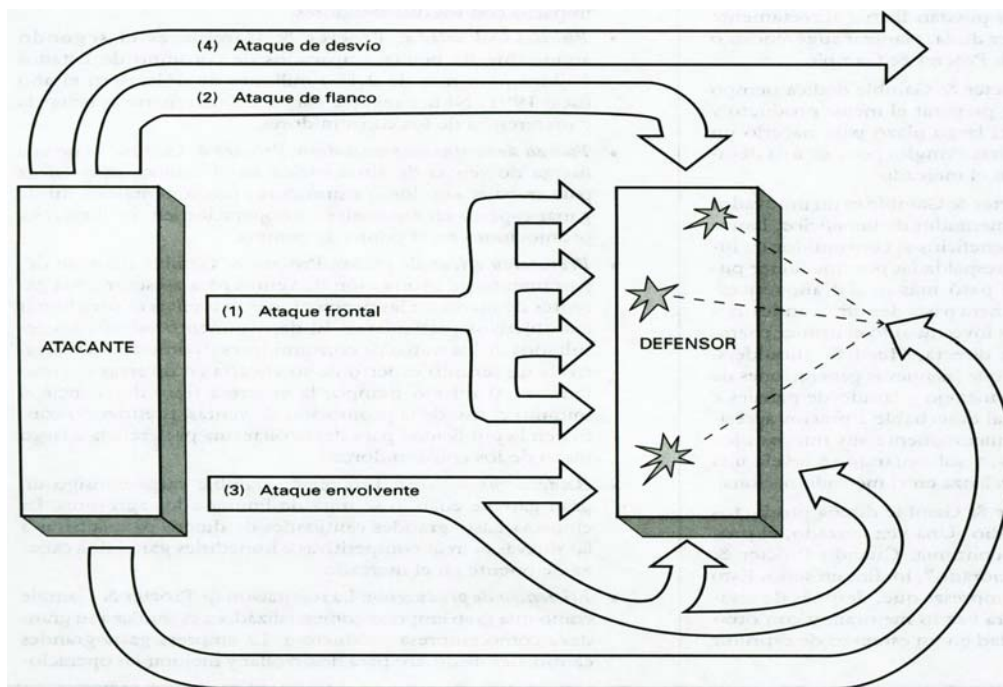


FIGURA 15-5 Estrategias de ataque

Compañías e industrias 15-1

Cómo Procter & Gamble y Caterpillar mantienen su liderazgo en el mercado

Compañías como Procter & Gamble, Caterpillar, McDonald's y Hertz, que han demostrado una capacidad notable para proteger sus participaciones en el mercado contra ataques repetidos de retadores capaces, ilustran de manera admirable los principios de cómo mantener el liderazgo en el mercado. Su éxito no se basa en hacer bien sólo una cosa, sino en hacerlo todo bien. No permiten que se presente y desarrolle ninguna debilidad. Se examinarán a continuación las características básicas del éxito de Procter & Gamble y Caterpillar.

Procter & Gamble se considera generalmente como el más hábil comercializador de Estados Unidos en bienes empacados de consumo. Vende la marca número uno en varias categorías importantes: lavadoras automáticas (Cascade), detergentes (Tide), papel sanitario (Charmin), toallas de papel (Bounty), suavizantes de telas (Downy), pasta dentífrica (Crest), y champú (Head & Shoulders). Su liderazgo en el mercado se basa en diversos principios.

- **Conocimiento del cliente:** Procter & Gamble estudia a los clientes (tanto los finales como los intermedios) por medio de una investigación continua de mercados y acopio de información confidencial. Cuenta con un número 800 de teléfono, de modo que los consumidores puedan llamar directamente sin costo para aclarar cualquier duda, plantear sugerencias o quejas sobre los productos de Procter & Gamble.
- **Perspectiva a largo plazo:** Procter & Gamble dedica tiempo a analizar una oportunidad y preparar el mejor producto y después se compromete en el largo plazo para hacerlo un éxito. Batalló con las papas fritas Pringles por casi una década antes de lograr un éxito en el mercado.
- **Innovación de Productos:** Procter & Gamble es un innovador activo de productos y un segmentador de beneficios. Lanza marcas que ofrecen nuevos beneficios al consumidor en lugar de marcas "yo también", respaldadas por una fuerte publicidad. Procter & Gamble pasó más de 10 años investigando y desarrollando la primera pasta dentífrica antica-ries eficaz, Crest. Pasó varios años investigando el primer champú eficaz anticasta de venta directa, Head & Shoulders. Procter & Gamble descubrió que las nuevas generaciones de padres deseaban liberarse del manejo y lavado de pañales e innovó con Pampers, un pañal desechable a precios accesibles. La empresa prueba minuciosamente sus nuevos productos con los consumidores, y sólo cuando se revela una nueva preferencia entonces los lanza en el mercado nacional.
- **Estrategia de calidad:** Procter & Gamble diseña productos de calidad superior al promedio. Una vez lanzado, el producto se mejora de manera continua. Cuando Procter & Gamble anuncia "nuevo y mejorado", lo dice en serio. Esto es en contraste con algunas empresas que, después de establecer un nivel de calidad, rara vez lo mejoran, y con otras empresas que reducen la calidad en un esfuerzo de exprimir mayores utilidades.
- **Estrategia de extensión de líneas.** Procter & Gamble produce sus marcas en varios tamaños y formas para satisfacer las diversas preferencias de los clientes. Ello da a la marca mayores espacios de anaquel e impide que los competidores se desplacen para satisfacer necesidades insatisfechas en el mercado.
- **Estrategia de extensión de marcas:** Muchas veces, Procter & Gamble utiliza sus fuertes nombres de marcas para lanzar nuevos productos. Por ejemplo, la marca Ivory de un

jabón se extendió para incluir un jabón líquido, un detergente para lavar platos, y un champú. Lanzar un nuevo producto bajo una marca existente da al mismo un reconocimiento más instantáneo y credibilidad con un gasto en publicidad mucho menor.

- Estrategia de marcas múltiples: Procter & Gamble dio origen al arte de comercializar diversas marcas en la misma categoría de productos. Por ejemplo, produce ocho marcas de jabón para las manos, seis de champú, y cuatro de detergente líquido para vajillas, dentífricas, cafés y limpiadores de pisos. El objetivo es diseñar marcas que satisfagan diferentes deseos de los consumidores y que compitan contra marcas específicas de éstos. Cada gerente de marca dirige su marca en forma independiente y compite por los recursos de la empresa. Al tener a diversas marcas en los estantes, la empresa "cierra" el espacio de los anaqueles y gana un mayor impacto con los distribuidores.
- Publicidad sólida: Procter & Gamble es el segundo anunciante de bienes empacados de consumo de Estados Unidos, con más de 2,150 millones de dólares en el año fiscal 1991. Nunca regatea para crear una fuerte conciencia y preferencia de los consumidores.
- Fuerza de ventas emprendedora: Procter & Gamble tiene una fuerza de ventas de altos vuelos en el campo, muy eficaz para trabajar con los consumidores fundamentales a fin de ganar espacio en anaqueles y cooperación en los displays y promociones en el punto de compra.
- Promoción eficaz de ventas: Procter & Gamble tiene un departamento de promoción de ventas para asesorar a sus gerentes de marca en las promociones más eficaces para lograr los objetivos particulares. El departamento estudia los resultados de los tratos de consumidores y comerciales y desarrolla un sentido experto de su eficacia en diversas circunstancias. Al mismo tiempo, la empresa trata de reducir al mínimo el uso de la promoción de ventas, prefiriendo confiar en la publicidad para desarrollar una preferencia a largo plazo de los consumidores.
- Rudeza competitiva: Procter & Gamble carga consigo un gran garrote cuando se trata de limitar a los agresores. La empresa gasta grandes cantidades de dinero para superar a las nuevas marcas competitivas e impedirles ganar una cabeza de puente en el mercado.
- Eficiencia de producción: La reputación de Procter & Gamble como una gran empresa comercializadora es similar a su grandeza como empresa productora. La empresa gasta grandes cantidades de dinero para desarrollar y mejorar las operaciones de producción y mantener sus costos entre los más bajos en la industria.
- Sistema de administración de marcas Procter & Gamble dio origen al sistema de administración de marca, en la que un ejecutivo es responsable de cada marca. Este sistema ha sido copiado por muchos competidores, pero con frecuencia sin el éxito que logró P&G al perfeccionar su sistema con el paso de los años. En un desarrollo reciente, P&G modificó su estructura gerencial global de modo que cada categoría de marca es ahora administrada por un gerente general, responsable del volumen y las utilidades. Si bien esto no reemplaza al sistema de administración independiente de marcas, ayuda a afinar el enfoque estratégico sobre las necesidades básicas de los consumidores y la competencia en la categoría.

Por tanto, el liderazgo en el mercado de Procter & Gamble no se basa en hacer una cosa bien sino en la orquestación exitosa de una miríada de factores que contribuyen al liderazgo en el mercado. En 1985, la empresa sufrió su primera reducción de utilidades en 33 años, como resultado de los exitosos ataques de Colgate, Lever Brothers, Beecham y Kimberly Clark en algunas de sus marcas principales. Pero P&G regresó con innovaciones y mejoras a productos y continúa dirigiendo al grupo.

Desde la década de 1940, Caterpillar ha dominado en la industria de equipo de la construcción. Sus tractores, excavadoras y motoniveladores, pintados del conocido color amarillo, son una vista común en cualquier zona de construcción y representan la mitad de las ventas mundiales de equipo pesado de construcción. Caterpillar se las ha arreglado para mantener el liderazgo, no obstante su precio más alto por su equipo, a pesar de los retos de una buena cantidad de competidores capaces, incluyendo a John Deere, Massey Ferguson, J.I. Case y Komatsu. Se combinan varios principios para explicar el éxito de Caterpillar:

- **Calidad máxima de productos:** Caterpillar produce equipo de alta calidad conocido por su confiabilidad. Ésta es una consideración fundamental en la compra de equipo industrial. Caterpillar diseña su equipo con un acero de calibre más grueso que el necesario, para convencer a los compradores de su calidad superior.
- **Sistema de distribuidores extenso y eficiente:** Caterpillar mantiene el mayor número de distribuidores independientes de equipo para la construcción en la industria.' Sus 260 distribuidores en todo el mundo manejan la línea completa de Caterpillar. Los distribuidores orientan su atención a la marca y no manejan otras líneas. Por otra parte, los distribuidores de la competencia por lo general carecen de una línea completa y manejan líneas complementarias que no compiten directamente entre sí. Caterpillar puede escoger a los mejores distribuidores (una nueva distribución de Caterpillar le cuesta al franquiciatario 5 millones de dólares) y gasta la mayoría de este dinero en capacitación, servicio y motivación.
- **Servicio superior:** Caterpillar ha desarrollado el mejor sistema mundial de partes y servicio de la industria. Caterpillar es capaz de entregar partes de reemplazo y servicio en cualquier parte del mundo en 24 horas a partir de la ruptura del equipo. Los competidores son incapaces de igualarlo sin hacer una inversión sustancial. Cualquier competidor que duplique este nivel de servicio sólo neutralizaría la ventaja de Caterpillar en lugar de anotarse una nueva ventaja para sí.
- **Administración de partes superior:** 30% del volumen de ventas de Caterpillar y más de la mitad de sus utilidades provienen de la venta de partes de reemplazo. Caterpillar ha desarrollado un sistema superior de administración de partes para mantener los márgenes elevados en este aspecto del negocio.
- **Precio más elevado:** Caterpillar cobra un precio 10 a 15% más elevado que los competidores debido al valor agregado que perciben los compradores.
- **Estrategia de línea completa:** Caterpillar produce una línea completa de equipo para construcción, que permite a los clientes hacer una compra en un solo lugar.
- **Buen financiamiento:** Caterpillar arregla términos generosos de financiamiento para los clientes que compran su equipo. Ello es importante debido al alto precio de compra.

Hace poco, Caterpillar experimentó dificultades debido a la depresión global en el mercado de la construcción y a la agresiva competencia. Su problema específico ha sido Komatsu, la empresa número uno de construcción en el Japón, que adoptó el lema interno "rodear

a Caterpillar". Komatsu estudia y ataca nichos de mercado, aumenta de manera continua su línea de productos y mejora la calidad de los mismos, y asigna precios a su equipo a veces hasta un 40% más bajos. Caterpillar dice a los compradores que los precios más bajos de Komatsu reflejan una calidad inferior, pero no todos aceptan esto o desean pagar más por una calidad más elevada.

Para enfrentar los precios de Komatsu, Caterpillar contraatacó al recortar sus costos en un 27%, y bajar sus precios. Las guerras de precios llevaron a competidores como International Harvester y Clark Equipment cerca del borde de la ruina, y Caterpillar perdió casi mil millones de dólares en los años de 1982 a 1984. Pero Caterpillar regresó con solidez, ganando una participación y utilidades nuevas en los mercados mundiales. Mientras tanto, Komatsu debió elevar sus precios varias veces y su participación en el mercado, que fue del 12% en 1986, cayó al 9%. Las largas y dañinas guerras de precios parecen llegar a un fin, en el que ambos extremos acuerdan una coexistencia pacífica y aumento en las utilidades.

FUENTES: Faye Rice, "The King of Suds Reigns Again", en Fortune, 4 de agosto de 1986, pp. 130-134; Bill Kelley, "Komatsu in Cat Fight", en Sales & Marketing Management, abril de 1986, pp. 50-53; y Ronald Henkoff, "This Cat is Acting Like a Tiger", en Fortune, 19 de diciembre de 1988, pp. 71-76.

"No" "¿Una campaña publicitaria más astuta?" "No" "¿Mejores asignaciones comerciales?" "No". "Entonces, ¿cómo espera quitarle participación a Gillette?" "Por pura determinación" fue la respuesta. No es necesario decir que esta ofensiva falló.

Para que un ataque frontal puro tenga éxito, el agresor necesita una ventaja sobre el competidor. El principio de fuerza dice que el lado que cuente con la mayor cantidad de mano de obra (recursos) ganará el compromiso. Esta regla se modifica si el defensor tiene una mayor eficiencia por disfrutar de una ventaja de terreno (como por ejemplo, retener una cima). El dogma militar establece que, para que un ataque frontal tenga éxito contra un oponente bien atrincherado, o que controle "terrenos elevados", las fuerzas de ataque deben desplegar al menos una ventaja de tres a uno en potencia de fuego de combate. Si el agresor tiene una fuerza o potencia de fuego menores que las del defensor, un ataque frontal representa una misión suicida y carece de sentido. RCA, GE y Xerox aprendieron esta lección en forma dolorosa cuando lanzaron ataques frontales contra IBM, pasando por alto su superior posición defensiva.

Como alternativa a un ataque frontal puro, el agresor puede lanzar un ataque frontal modificado, de los cuales el más común consiste en recortar el precio frente al del oponente. Tales ataques pueden tomar dos formas. La más usual es igualar la oferta del líder en otros aspectos y derrotarla en precio. Esto funciona si el líder del mercado no contraataca recortando su propio precio, y si el competidor convence al mercado de que su producto es igual al del competidor, con un precio más bajo, por lo que posee valor verdadero.

Helene Curtis es especialista en la estrategia de convencer al mercado de que su marca es igual en calidad, pero de mejor valor que las marcas de competidores con precios más elevados. Curtis hace imitaciones de bajo presupuesto de las marcas líderes de alto precio y las promociona por medio de estridentes campañas de publicidad comparativa: "hacemos lo mismo que ellos por menos de la mitad del precio", es el mensaje. En 1972, el champú Suave de Curtis tenía un insignificante 1% de participación en el mercado. En

1973 lanzó la nueva estrategia. Para 1976, ya había superado a Head & Shoulders de Procter & Gamble y a Baby Shampoo de Johnson & Johnson para tomar el liderazgo de volumen en el mercado. En 1979 su participación alcanzó el 16%.

La otra forma de una estrategia agresiva respecto a precios supone una importante inversión por parte del atacante para alcanzar costos más bajos de producción y después atacar a los competidores con base en el precio. Texas Instruments logró un éxito brillante al utilizar el arma de los precios de manera estratégica. Los japoneses, asimismo, lanzaron ataques frontales modificados que suponían precios más bajos y reducciones en los costos.

ATAQUE A LOS FLANCOS • El ejército de un enemigo es más fuerte donde espera el ataque. Por necesidad, es menos seguro en los flancos y retaguardia. Por tanto, los puntos débiles (lados ciegos) son blancos naturales para el ataque. El principio básico de cualquier estrategia militar moderna es la concentración de la fuerza contra la debilidad. Tal vez el agresor ataque el lado fuerte para comprometer las tropas del defensor, pero el ataque verdadero provendrá por un lado o la retaguardia. Esta maniobra "de giro" toma desprevenido al ejército defensor. Los ataques al flanco tienen un excelente sentido desde el punto de vista de mercadotecnia y son particularmente atractivos para un agresor que posea menos recursos que el oponente. Si el agresor es incapaz de superar al defensor por la fuerza bruta, podrá hacerlo mediante subterfugios.

Un ataque a los flancos puede tomar dos direcciones estratégicas: geografía y segmentos. En un ataque geográfico, el agresor detecta áreas en las que el oponente opera por debajo de lo normal. Por ejemplo, algunos rivales de IBM eligieron establecer grandes sucursales de ventas en ciudades de tamaños medio y pequeño, relativamente ignoradas por IBM. Por ejemplo, Honeywell buscó negocios en las ciudades más pequeñas y pueblos en los que no debía luchar con grandes cantidades de vendedores de IBM.

La otra estrategia de atacar los flancos radica en detectar necesidades en el mercado que no se hubieran descubierto, o que los líderes no atienden, como lo hicieron los fabricantes japoneses de automóviles cuando eligieron atender el creciente mercado de consumidores para autos eficientes desde el punto de vista de combustible y Miller Brewing Company "descubrió" el mercado de consumo para la cerveza ligera.

Estrategia de flancos es otro nombre para denotar las variaciones en los segmentos de mercado, que provocan diferencias a desarrollar y que los perfiles de producto de la industria no atienden; y apresurarse a llenar estos vacíos y desarrollarlos en segmentos poderosos. En lugar de una sanguinaria batalla entre dos o más empresas que tratan de servir al mismo mercado, el ataque a los flancos lleva a una cobertura más amplia de las diversas necesidades del mercado. El ataque a los flancos se encuentra en la mejor tradición de la filosofía moderna de mercadotecnia, que sostiene que el propósito de ésta es descubrir necesidades y satisfacerlas. Son mucho más probables los ataques exitosos a los flancos que al frente.

ATAQUE ENVOLVENTE • La maniobra pura a los flancos se definió cómo girar en torno a una necesidad central de mercado, descuidada por los competidores. Por otra parte, la maniobra envolvente es un intento por captar una mayor proporción de territorio enemigo por medio de un amplio ataque "relámpago". El ataque envolvente supone el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, de modo que el enemigo deba proteger el frente, flancos y retaguardia al mismo tiempo. El agresor podrá ofrecer al mercado todo lo que ofrece el oponente y más, de modo que sea posible rehusar su oferta. El ataque envolvente tiene sentido cuando el agresor cuenta con una cantidad superior de recursos y cree que un ataque envolvente rápido quebrantará la voluntad del enemigo. Véanse los dos ejemplos siguientes:

El ataque de Seiko al mercado de los relojes de pulsera ilustra una estrategia de círculo." Seiko expandió la distribución en todos los mercados importantes de relojes de pulsera, y superó a sus competidores y consumidores con una norma de variedad de modelos en constante cambio. En Estados Unidos, Seiko ofrece 400 modelos de relojes, pero el golpe de mercadotecnia tiene el respaldo de los 2,300 modelos que produce y vende en todo el mundo. "Superaron los límites en moda, características, preferencias de usuario y todas las cosas que pudieran motivar al consumidor", dice un admirado vicepresidente de un competidor estadounidense.

No siempre funciona un ataque envolvente. En 1963 Hunt, con una participación en el mercado del 19%, lanzó un importante ataque envolvente en contra de Heinz, cuya participación en el mercado era del 27%. Hunt lanzó dos nuevos sabores de salsa catsup para atraer la tradicional preferencia de sabor de los consumidores por Heinz, así como para captar un mayor espacio de anaqueles en las tiendas al detalle. Redujo los precios a un 70%% respecto a los de Heinz. Ofreció importantes comisiones a los detallistas. Aumentó el presupuesto de publicidad más del doble que el de Heinz. Este programa de mercadotecnia hizo saber que Hunt perdería dinero durante el ataque, pero lo recuperaría al atraer una cantidad suficiente de nuevos compradores. La estrategia fracasó. Heinz continuó disfrutando de la preferencia de los consumidores. Como resultado, no fue suficiente la cantidad de usuarios de Heinz que trataron o permanecieron con Hunt. Por fin, Hunt renunció al ataque.

La debacle de Hunt subraya la proposición central de que la oportunidad de segmentación debería ser base fundamental para el ataque. Si en este momento no existen suficientes nichos vacíos o no es posible crearlos por medio de tácticas de difusión de segmentos, entonces el ataque de los agresores es, en principio, frontal. Como tal, requeriría una ventaja de tres a uno en los recursos para alcanzar el éxito.

ATAQUE DE DESVÍO • El desvío es la más indirecta de todas las estrategias de asalto. Significa ignorar al enemigo y atacar mercados más fáciles, a fin de ampliar la propia base de recursos. Esta estrategia ofrece tres líneas de enfoque: diversificarse en productos no relacionados, hacerlo en nuevos mercados geográficos, y pasar a nuevas tecnologías para sustituir a los productos ya existentes.

El impresionante vuelco de Colgate se basó en los dos primeros principios. En términos generales, Colgate sufría en Estados Unidos a manos de Procter & Gamble. Cuando David Foster asumió la posición de director ejecutivo en 1971, Colgate tenía la reputación de un comercializador torpe de jabón y detergente. Para 1979, Foster había

transformado a la empresa en un conglomerado de 4,300 millones de dólares. Foster reconoció que cualquier batalla frontal contra Procter & Gamble era inútil. "Nos superaban en una proporción de 3 a 1 a nivel de tienda", dijo Foster, "y tenían tres investigadores por cada uno de nosotros". La estrategia de Foster fue sencilla: elevar el liderazgo de Colgate en el extranjero e ignorar a Procter & Gamble en casa, diversificándose en los mercados en los que esta empresa no intervenía. A continuación se realizó una serie de adquisiciones en textiles y productos hospitalarios, cosméticos y varios artículos deportivos y alimenticios. El resultado: en 1971, Colgate estaba debajo de Procter & Gamble en la mitad de sus empresas. Para 1976, en tres cuartas partes de sus negocios, o bien tenía una posición confortable contra Procter o bien no se enfrentaban en absoluto.

Los adelantos tecnológicos son una estrategia común de desvío en las empresas de alta tecnología. En lugar de copiar el producto del competidor y desperdiciar recursos en un costoso ataque frontal, el retador investiga con paciencia y desarrolla la siguiente tecnología y lanza un ataque, desviando el campo de batalla a su territorio, en el que tiene una ventaja. El exitoso ataque de Nintendo en el mercado de los juegos de video radicó precisamente en el cambio de la participación de mercado al introducir una tecnología superior y redefinir el "espacio competitivo".

ATAQUE GUERRILLERO • El ataque guerrillero es una opción para los agresores del mercado, en particular los más pequeños y carentes de capital. Éste consiste en lanzar pequeños ataques intermitentes sobre diferentes territorios del oponente, a fin de molestarlo y desmoralizarlo, y a la larga garantizar una cabeza de puente permanente. Liddell-Hart determinó el razonamiento militar:

La más normal razón para adoptar una estrategia de objetivo limitado es esperar un cambio en el equilibrio de fuerzas: un cambio que muchas veces se busca y alcanza a eliminar la fuerza del enemigo, debilitándolo por medio de golpes pequeños en lugar de otros grandes que suponen mucho riesgo. La condición esencial de tal estrategia es que la fuga de recursos para el enemigo debe ser mucho mayor que la propia. El objetivo podría ser incursionar sobre los abastecimientos; por medio de ataques locales que aniquilan o infligen una pérdida desproporcionada en partes de su fuerza; llevarlo a ataques no rentables o hacerlo distribuir su fuerza con amplitud exagerada y, por último, pero no por ello de menos importancia, agotar su moral y energía física.

El agresor guerrillero utilizará medios convencionales y no convencionales para atacar a su oponente. Éstos incluirían recortes selectivos de precios, intensas campañas promocionales, y, a veces, hasta acciones legales. El objetivo es orientar el ataque sobre un territorio estrecho:

Diamond Crystal Salt tenía menos del 5% de la participación en el mercado nacional de sal en comparación con el 50% de Morton. No había forma en que pudiera competir contra Morton en un frente amplio. Diamond decidió enfocar su ataque contra Morton en su propio mercado regional básico y lanzó una agresiva campaña de mercadotecnia. Así, Diamond logró desarrollar un liderazgo de tres a uno sobre Morton.

En términos generales, una compañía pequeña practica la guerrilla contra uno más grande. Es el caso de David contra Goliat. Incapaz de montar un ataque frontal o de flancos eficaces, la empresa más pequeña lanza una serie de pequeños ataques promocionales y de precio en rincones aleatorios en el mercado del oponente más grande, en forma calculada para debilitar su fuerza en el mercado. Aun así, el atacante debe decidir entre lanzar algunos pocos ataques importantes o un flujo continuo de ataques menores. El dogma militar sostiene que un flujo continuo de ataques menores crea, por lo general, un mayor impacto acumulado, en términos de desorganización y confusión del enemigo, que pocos ataques importantes. En concordancia, el atacante guerrillero descubrirá que es más eficaz atacar mercados pequeños, aislados y defendidos débilmente que otros más fuertes como Nueva York, Chicago y Los Ángeles, donde el defensor está mejor atrincherado y tiene más deseos de contraatacar con rapidez y decisión. Sería un error pensar en un campaña guerrillera como una estrategia alterna de "bajos recursos", disponible a los retadores débiles desde el punto de vista financiero. Una campaña guerrillera continua puede ser muy cara, si bien menos que un ataque frontal, envolvente o de flancos. Además, la guerra de guerrillas es más una preparación para la guerra que una conflagración en sí misma. En última instancia, debe estar respaldada por un ataque más fuerte, si el agresor espera "derrotar" al oponente. Por tanto, en términos de recursos, la guerrilla no es necesariamente una operación de bajos costos.

Las anteriores estrategias de ataque son muy amplias. El retador debe reunir una estrategia total que consista de diversas estrategias específicas. El recuadro Estrategias de mercadotecnia 15-2 enumera diversas estrategias específicas de mercadotecnia para atacar posiciones competitivas.

Estrategias de los adeptos al mercado

Hace algunos años, el profesor Levitt escribió un artículo con el título "Imitación innovadora" en el que afirmaba que una estrategia de imitación de productos podría ser tan rentable como una de innovación. Después de todo, el innovador soporta el enorme costo que supone desarrollar el nuevo producto, distribuirlo, e informar y educar al mercado. Por lo general, la recompensa para todo este trabajo y riesgo es el liderazgo en el mercado. Sin embargo, es posible que llegue otra compañía, copie o mejore el nuevo producto y lo lance. Si bien es probable que esta empresa no supere al líder, el seguidor puede alcanzar grandes utilidades debido a que no cargó con ninguno de los gastos de la innovación.

Muchas empresas de segundo nivel prefieren seguir allí en lugar de desafiar al líder del mercado. Éste nunca toma a la ligera el esfuerzo de los demás por conquistar a sus clientes. Si la fortaleza del retador radica en los precios bajos, un mejor servicio o características adicionales en el producto, el líder podrá equipararse con rapidez para dispersar el ataque. Pero es probable que el líder tenga más poder de permanencia en una batalla global. Una pelea difícil podría dejar a ambas compañías en peores condiciones, lo que significa que la compañía en segundo lugar debe pensar con cuidado antes de atacar. A menos que pueda lanzar un golpe previo: una innovación sustancial al producto o una mejora trascendental en la distribución, muchas veces es preferible seguir en segundo lugar que atacar al líder.

Son comunes los patrones de "paralelismo consciente" en industrias intensivas en términos de capital y de productos homogéneos, como el acero, fertilizantes y productos químicos. Las oportunidades para diferenciar el producto y la imagen son bajas; muchas veces la calidad del servicio es comparable; la sensibilidad al precio es alta. Es probable que surjan guerras de precios en cualquier momento. En estas industrias, la actitud normal es en contra de tomar participación en el mercado a corto plazo, pues esta estrategia sólo provoca represalias. La mayoría de las empresas se opone a "robarse" los clientes de los demás. En lugar de esto, les presentan ofertas similares, por lo general copiando al líder. Las participaciones en el mercado muestran una alta estabilidad.

Ello no quiere decir que los seguidores en el mercado carezcan de estrategias. Un seguidor debe saber cuándo retener a los clientes actuales y ganar una proporción justa de los nuevos. Cada seguidor trata de proporcionar ventajas distintivas a su mercado objetivo: ubicación, servicios, financiamiento. El seguidor es un blanco importante de ataque para los retadores. Por tanto, el seguidor en el mercado debe mantener bajos los costos de producción y elevada la calidad de producto y de servicio. Asimismo, debe entrar a los nuevos mercados a medida que éstos se abran. Seguir no significa ser pasivo o una copia al carbón del líder. El seguidor debe definir una trayectoria de crecimiento, que no invite represalias competitivas. Es posible distinguir tres amplias estrategias de seguimiento:

- **Clon:** Emula los productos, distribución, publicidad, etc., del líder. El clon no da origen a nada, sino que actúa como parásito de las inversiones del líder del mercado. En términos extremos, es un falsificador que produce "copias" del producto del líder. Empresas como Apple Computer y Rolex padecen el problema de falsificaciones, en particular en el Lejano Oriente, y buscan formas de derrotar o vigilar a los falsificadores.
- **Imitador:** El imitador copia algunas cosas del líder, pero mantiene la diferenciación en términos de empaque, publicidad, precios, etc. El líder no se preocupa del imitador en tanto éste no lo ataque en forma agresiva. El imitador incluso ayuda al líder a evitar los cargos de monopolio.
- **Adaptador:** El adaptador toma los productos del líder, los adapta y muchas veces los mejora. El adaptador podrá elegir entre vender a diferentes mercados para evitar la confrontación directa con el líder. Pero muchas veces el adaptador crece y se desarrolla en un retador futuro, como lo hicieron muchas compañías japonesas después de adaptar y mejorar los productos desarrollados en otras partes.

¿Qué gana una compañía seguidora? Si bien no supone gastos de innovación, por lo general gana menos que el líder. Por ejemplo, un estudio de empresas procesadoras de alimentos mostró que la compañía mayor tenía un promedio de 16% de rendimientos sobre inversiones; la empresa número 2 el 6%; la número 3, el -1% y la número 4, el -6%. En este caso, sólo las dos primeras tienen utilidades, y las de la compañía número 2 no son nada de lo cual presumir. No es de extrañarse que Jack

Welch, director ejecutivo de General Electric, instruyera a sus unidades de negocios en el sentido que cada una debería alcanzar la posición 1 o 2 en su mercado, ¡o de lo contrario...! Ser un seguidor no es algo que valga la pena perseguir.

Estrategias de mercadotecnia 15-2

Estrategias de ataque disponibles para los retadores

Los retadores en el mercado pueden escoger entre diversas estrategias de ataque:

1. Estrategia de descuento en precios: El retador puede vender un producto comparable a un precio más bajo (véase figura 19-1, página 490. El líder en la celda uno; el retador en la celda dos). Fuji Corporation utilizó esta estrategia para atacar la preeminencia de Kodak en el campo del papel fotográfico. Asignó un precio 10% más bajo al papel comparable de Kodak. Ésta decidió no reducir sus precios, con el resultado de que Fuji logró ganancias en la participación en el mercado. Texas Instruments es el principal practicante de la reducción en precios. Ofrecerá un producto de calidad comparable y recortará su precio en forma progresiva para ganar participación en el mercado y reducir los costos de producción. Texas Instruments sacrifica utilidades en los primeros años, en un intento por lograr un liderazgo absoluto en el mercado. Lo hizo con los transistores y las calculadoras de mano. Para que funcione una estrategia de descuento en precios, es preciso satisfacer tres suposiciones. Primero, el retador debe convencer a los compradores de que su producto y servicio son comparables a los del líder. Segundo, los compradores deben ser sensibles a las diferencias en precios y sentirse cómodos respecto a volver la espalda a los proveedores existentes. Tercero, el líder en el mercado debe rehusarse a recortar sus precios a pesar del ataque de los competidores.
2. Estrategia de bienes más baratos: Otra estrategia consiste en ofrecer un producto de calidad promedio o más baja a un precio mucho más bajo. (Véase figura 19-1. El líder en la celda uno, retadores en las celdas 5 y 9.) Esto funciona cuando existe un segmento suficiente de compradores interesados sólo en el precio. No obstante, las empresas que se establecen por medio de esta estrategia, pueden ser atacadas por empresas de "bienes más baratos", cuyos precios son aún más bajos. En defensa, pueden tratar de mejorar su calidad con el paso del tiempo.
3. Estrategia de bienes de prestigio: Un retador en el mercado puede lanzar un producto de calidad más alta y cobrar un precio mayor que el líder (véase figura 19-1. El líder en la celda 1, y el retador que se va al noroeste de la celda 1). Mercedes ganó a Cadillac en el mercado estadounidense al ofrecer un automóvil de calidad más elevada a un precio más alto. Algunas compañías de bienes de prestigio más adelante lanzan productos de precio más bajo para tomar ventaja de su carisma.
4. Estrategia de proliferación de productos El retador puede atacar al líder al lanzar una mayor cantidad de productos, ofreciendo mayores opciones a los clientes. Hunt buscó a Heinz en el mercado de salsa catsup al crear nuevos sabores y tamaños de botellas, en contraste con la confianza de Heinz en un solo sabor, y que se vendía en pocos tamaños de botella.
5. Estrategia de innovación de productor. El retador podrá buscar la innovación de productos para atacar la posición del líder. Polaroid y Xerox son empresas cuyo éxito se basa en la introducción continua de innovaciones en los campos de cámaras y copiadoras, respectivamente. Miller pasó al segundo lugar en la industria cervecera al

lanzar con éxito una cerveza ligera e introducir botellas de tamaño "pony" para los bebedores más discretos. Muchas veces, el público se beneficia más de las estrategias de retadores orientados hacia la innovación de productos.

6. Estrategia de servicios mejoradas El retador puede tratar de ofrecer nuevos o mejores servicios a los clientes. IBM alcanzó el éxito al reconocer que los clientes estaban más interesados en el software y en el servicio que en el hardware. El famoso ataque de Avis sobre Hertz, "somos sólo el número 2. Nos esforzamos más", se basó en prometer y entregar automóviles más limpios y un servicio más rápido que Hertz.
7. Estrategia de innovación de distribución: Un retador puede descubrir o desarrollar un nuevo canal de distribución. Avón se convirtió en una importante empresa de cosméticos al perfeccionar las ventas de puerta a puerta en lugar de batallar con otras empresas de cosméticos en las tiendas convencionales. U.S. Time Company alcanzó un gran éxito al vender los relojes de pulsera Timex de bajo precio por medio de canales de mercadotecnia masiva en lugar de joyerías.
8. Estrategia de reducción de costos de producción: El retador podría buscar costos más bajos de producción que sus competidores, por medio de adquisiciones más eficientes, costos más bajos de mano de obra y equipo más moderno de producción. La empresa puede utilizar sus costos más bajos para asignar precios más agresivos y ganar una mayor participación en el mercado. Esta estrategia ha sido fundamental para la exitosa invasión japonesa en los mercados mundiales.
9. Promoción publicitaria intensiva: Algunos retadores atacan al líder al elevar sus gastos en publicidad y promoción. Cuando Hunt fue detrás de Heinz en el mercado de la salsa catsup, elevó su nivel anual de gastos a 6.4 millones de dólares contra los 3.4 millones de Heinz. Del mismo modo, la cerveza Miller superó a Budweiser en su intento de lograr el primer lugar en el mercado cervecero de Estados Unidos. Sin embargo, un gasto sustancial en promociones por lo general no es una estrategia sensible a menos que el producto del retador o su mensaje publicitario muestren una superioridad sobre la competencia.

Rara vez un retador mejora su participación en el mercado al confiar en una sola estrategia. El éxito depende de combinar diversos principios para mejorar su posición a lo largo del tiempo.

Estrategias de los nichos del mercado

Una alternativa para un seguidor en un mercado grande es la de ser un líder en un mercado más pequeño, o nicho. Por lo general, las empresas más pequeñas evitan competir con las grandes al establecer objetivos de pequeño o ningún interés para estas últimas. Pero en términos crecientes, aun las compañías mayores establecen unidades de negocios, o empresas, para servir a los nichos. Las siguientes son tres grandes empresas rentables que siguieron estrategias de nichos en el mercado:

Johnson & Johnson vende productos de cuidado para la salud por una cantidad de 12,400 millones de dólares, y practica una filosofía de "crecer y dividir". Consiste de 166 afiliados y subsidiarias. Cada operación está dirigida por un presidente. Muchas de las unidades de empresa buscan nichos de mercado y más de la mitad de los productos de ésta se encuentran en posiciones de liderazgo en sus respectivos mercados.

EG&G es una empresa de equipos y componentes industriales de 2,700 millones de dólares, que consiste de 175 unidades de negocios distintas y autónomas, muchas con menos de 10 millones de dólares en ventas en mercados que valen 25 millones. Muchas unidades tienen departamentos propios de investigación y desarrollo, producción y fuerza de ventas. Por lo general, EG&G es el líder en ventas o tecnología en el 80% de sus mercados. Lo más asombroso es que EG&G logró el segundo lugar en ganancias por acción y el primero en rentabilidad en la lista de las 1000 de Fortune. EG&G demuestra que los nichos de mercado pueden representar mejores dividendos que la mercadotecnia de masas.

Illinois Tool Works (ITW) produce miles de productos incluyendo clavos, tornillos, cubiertas para empaques de seis cervezas y refrescos, cascos de bicicleta, mochilas para acampar, hebillas de plástico para collares para mascotas, empaques de alimentos resellables, etc. ITW tiene 90 divisiones con alta autonomía interna. Cuando una división comercializa un nuevo producto, éste y su personal se dividen en la nueva entidad.

El punto principal es que las empresas con bajas participaciones en el mercado total pueden ser muy rentables por medio de una estrategia inteligente de nichos. Hace poco, Clifford y Cavanagh identificaron más de dos docenas de empresas altamente exitosas de tamaño medio y estudiaron sus factores de éxito. Descubrieron que casi todas estas empresas trabajaban sobre nichos en el mercado. Un ejemplo es A. T. Cross, que se colocó en el nicho de mercado de plumas y lapiceros de alto precio con sus instrumentos de escritura de oro, tan famosos que la mayoría de los ejecutivos, gerentes y profesionistas tienen uno. En lugar de fabricar todos los tipos de instrumentos de escritura, A. T. Cross se concentra en el nicho de mercado de alto precio y disfruta de un crecimiento y utilidades en ventas muy grandes. Los consultores descubrieron otros factores comunes que comparten empresas exitosas de tamaño medio, incluyendo la capacidad de ofrecer un valor más elevado, cobrar un mayor precio, crear nuevas curvas de experiencia y dar forma sólida a una cultura y visión corporativas.

¿Por qué son tan rentables los nichos en el mercado? La razón principal es que la empresa que los atiende termina conociendo tan bien el grupo de clientes objetivo, que cumple sus necesidades mejor que otras compañías que venden de manera casual en el mismo. Como resultado, puede cobrar una cantidad sustancial sobre los costos debido al valor agregado. El especialista en el nicho logra un margen más elevado, en tanto que el comercializador de masas logra un mayor volumen.

¿Qué caracteriza a un nicho ideal? Un nicho ideal de mercado tendría las siguientes características:

- Un tamaño y poder de compra suficientes para ser rentable.
- Potencial de crecimiento.
- No tiene interés para los competidores principales.
- Tiene las habilidades y recursos requeridos para servir al nicho en forma superior.

- La empresa puede defenderse contra el ataque de un competidor importante por medio de la buena voluntad que desarrolló entre los clientes.

La idea fundamental de los nichos es la especialización. El recuadro Estrategias de mercadotecnia 15-3 describe diversas funciones abiertas a los especialistas en nichos. Considérese, por ejemplo, la especialización en usuarios finales:

Las empresas de cómputo se encuentran entre los últimos convertidos a la especialización en "usuarios finales", sólo que lo llaman mercadotecnia vertical. Durante años, las empresas de cómputo vendieron sistemas generales de hardware y software y las batallas de precios fueron feroces. Las compañías más pequeñas comenzaron a especializarse en secciones verticales: empresas de abogados, consultorios médicos, bancos, etc., estudiando las necesidades específicas de hardware y software para su grupo objetivo y diseñando productos de alto valor agregado que tuvieran una ventaja competitiva sobre los más generales. Las fuerzas de ventas estaban capacitadas para comprender y atender a este mercado vertical específico. Asimismo, las empresas de cómputo trabajaron con revendedores de valor agregado, que personalizaron el hardware y software de las computadoras para cada cliente o segmento, y en el proceso ganaron un precio más elevado.

Los especialistas en nichos tienen tres tareas: crear los nichos, ampliarlos y protegerlos. Por ejemplo, Nike, el fabricante de calzado deportivo, constantemente crea nuevos nichos al diseñar zapatos específicos para diferentes deportes y ejercicios como caminar, andar en bicicleta, equipos de animación deportiva, windsurfing, etc. Después de crear un mercado para un uso específico, Nike lo expande al diseñar diversas versiones y marcas dentro de esa categoría de zapatos, tales como Nike Air Jordans o Nike Airwalkers. Por último, Nike debe proteger su posición de liderazgo a medida que nuevos competidores entran en el nicho.

Estrategias de mercadotecnia 15-3

Papeles especializados abiertos a los especialistas en nichos de mercado

- Especialista en usuarios finales Se especializa en atender un tipo de usuario final. Por ejemplo, una compañía de abogados podrá especializarse en derecho criminal, penal, civil o mercantil.
- Especialista de nivel vertical: Se especializa en algún nivel vertical de la cadena de valor de producción y distribución. Por ejemplo, una compañía de cobre puede concentrarse en producir cobre en bruto, componentes, o productos terminados de cobre.
- Especialista de tamaño del cliente: Se concentra en vender a clientes pequeños, de tamaño medio o grandes. Muchos especialistas en nichos se especializan en atender a diversos clientes ignorados por las empresas más grandes.
- Especialista en un cliente específico: Se limita a vender a uno o pocos clientes importantes. Muchas compañías venden toda su producción a una sola empresa, como Sears o General Motors.
- Especialista geográfico: Vende sólo en cierta localidad, región o área del mundo.
- Especialista en productos o líneas de productos: Produce un solo producto o línea.

Dentro de la industria del equipo de laboratorio existen empresas que producen sólo microscopios o aún de manera más específica, sólo lentes para microscopios.

- **Especialista en características de producto:** La empresa se especializa en producir un cierto tipo de artículo o característica de producto. Por ejemplo, Rent-a-Wreck, es una agencia de automóviles de California que renta sólo automóviles golpeados.
- **Especialista en taller.** La compañía personaliza sus productos para clientes individuales.
- **Especialista en calidad y precio:** La empresa opera en el extremo inferior o superior del mercado. Por ejemplo, HewlettPackard se especializa en el extremo de alta calidad y alto precio del mercado de calculadoras de mano.
- **Especialista en servicio:** La compañía ofrece uno o más servicios no disponibles a otras empresas. Una empresa sería un banco que toma solicitudes de crédito por teléfono y entrega a mano el dinero al cliente.
- **Especialista en canales** La empresa se especializa en servir sólo a un canal de distribución. Por ejemplo, una empresa de refrescos decide hacer un tamaño muy grande disponible sólo en estaciones de servicio.

Estrategias de mercadotecnia 15-4

Estrategias para entrar a los mercados retenidos por la competencia

¿Qué estrategias de mercadotecnia pueden utilizar las compañías para entrar a un mercado retenido por otras empresas? Biggadike examinó las estrategias de 40 compañías invasoras. Descubrió que 10 de ellas entraron a un precio más bajo, 9 igualaron los precios de los participantes y 21 entraron a un precio más alto. Si bien 28 aseguraban tener una calidad superior, 5 equiparaban su calidad con los ya participantes y 7 informaron de una calidad de producto inferior. La mayoría de ellas ofreció una línea especializada de productos y sirvió a un segmento de mercado más estrecho. Menos del 20% se las arregló para innovar en un nuevo canal de distribución. Más de la mitad de los participantes ofreció un nivel más elevado de servicio al cliente. También más de la mitad de los participantes pasó menos que éstos en la fuerza de ventas, publicidad y promoción. Por tanto, la mezcla modal de mercadotecnia de los participantes fue: (1) precios más elevados y mayor calidad; (2) línea de producto más estrecha; (3) segmentos más estrechos de mercado; (4) canales de distribución similares; (5) servicio superior; y (6) menor gasto en fuerza de ventas, publicidad y promoción.

Carpenter y Nakamoto examinaron las estrategias para lanzar un nuevo producto en un mercado dominado por una sola marca como Jell-O o Federal Express. Estas marcas abarcan a muchos pioneros en el mercado y son particularmente difíciles de atacar debido a que muchas son la norma contra la cual se juzga a los demás. Por tanto, una marca ligeramente diferente puede percibirse como menos atractiva; y una similar puede suponer que no ofrece nada único. Éstos identificaron cuatro estrategias y tienen un buen potencial de utilidades en esta situación:

- **Diferenciación:** Posicionarse lejos de la marca dominante con un precio igual o superior y un gasto fuerte en publicidad para establecer a la nueva marca como una alternativa creíble a la marca dominante. Por ejemplo: el reto de las motocicletas Honda ante Harley Davison.
- **Retador:** Posicionarse cerca de la marca dominante con un gasto fuerte en publicidad y un precio igual o superior para cuestionar la marca dominante como el estándar de la categoría. Ejemplos: Pepsi compitiendo contra Coca; Avis compitiendo contra Hertz.

- **Nicho:** Posicionarse lejos de la marca dominante con un precio más alto y un presupuesto bajo en publicidad para explotar un nicho rentable y remanente. Ejemplo: la pasta dentífrica natural Tom's of Maine, que compite contra Crest.
- **Prima:** Posicionarse cerca de la marca dominante con un gasto pequeño en publicidad pero un precio más elevado para mover el mercado "hacia arriba" en relación con la marca dominante. Ejemplos: el chocolate Godiva y el helado Haagen Daas, que compiten contra las marcas estándar.

*FUENTES: Véanse Ralph Biggadike, *Entering New Markets Strategies and Performance* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, septiembre de 1977), pp. 12-20; Gregory S. Carpenter y Kent Nakamoto, "Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand", en *Management Science*, octubre de 1990, pp. 1268-1278; y Gregory S. Carpenter y Kent Nakamoto, "Competitive Late Mover Strategies", en *Trabajo de Northwestern University*, 1993.*

La estrategia de nichos supone un riesgo importante en el sentido de que éstos podrían agotarse o ser atacados. Por ejemplo, Minnetonka, una pequeña empresa de Minnesota, desarrolló un jabón líquido en un despachador que proporcionaba características estéticas y de conveniencia en el baño. El jabón era adquirido por algunos hogares como algo especializado. Pero cuando las compañías más grandes se dieron cuenta de este nicho, lo invadieron y lo transformaron de nicho a supersegmento, y la participación en el mercado de Minnetonka sufrió.

La compañía debe reconocer que los nichos pueden debilitarse y, por tanto, debe crear en forma continua nuevos nichos. La empresa deberá "apegarse a los nichos" pero no necesariamente al suyo propio. Es por esta razón que los nichos múltiples son preferibles a los nichos únicos. Al desarrollar la fortaleza en dos o más nichos, la empresa aumenta sus oportunidades de sobrevivencia.

Las empresas que entran a un mercado deberían orientarse inicialmente a un nicho, en lugar de a todo el mercado. El recuadro Estrategias de mercadotecnia 15-4 describe las estrategias más importantes utilizadas por varias empresas que entraron a los mercados ocupados por otras compañías. La mayoría de ellos se decidieron por una estrategia de nichos.

❖ RESUMEN

Las estrategias de mercadotecnia dependen en gran medida de si la empresa es líder, retador, seguidor o especialista en nichos en el mercado.

Un líder de mercado enfrenta tres retos: expandir el mercado total, protegerlo y expandir su participación en el mismo. El líder busca expandir el mercado total debido a que es el principal beneficiario de cualquier aumento en las ventas. Para expandir el tamaño del mercado, el líder busca nuevos usuarios, nuevos usos y mayor uso. Para proteger su participación existente, tiene varias defensas: defensas de posición, de flancos, preventiva, contraofensiva, móvil y contracción. Los líderes más sofisticados se cubren al hacer todo bien, sin dejar aberturas para un ataque competitivo. Asimismo,

los líderes pueden tratar de ampliar su participación en el mercado. Esto es lógico si la rentabilidad aumenta en niveles más elevados de participación en el mercado, y si las tácticas de la empresa no invitan a una acción antimonopolista.

Un retador del mercado es una compañía que busca de manera agresiva expandir su participación en el mercado al atacar al líder, a otras empresas de buen tamaño o a compañías más pequeñas en la industria. El retador puede elegir varias estrategias de ataque, incluyendo el ataque frontal, a los flancos, envolvente, de desvío, y de guerrillas.

Un seguidor es una empresa que elige no cambiar las cosas, por lo general debido al temor que representa perder más de lo que podría ganar. El seguidor no carece, sin embargo, de una estrategia y busca utilizar sus competencias específicas para participar de manera activa en el crecimiento del mercado.

Un especialista en nichos es una compañía más pequeña que elige operar en alguna parte especializada en el mercado que tiene pocas probabilidades de atacar a las empresas más grandes. Muchas veces, los especialistas en nichos se convierten en especialistas en algún uso final, sección vertical, tamaño de cliente, clientes específicos, áreas geográficas, producto o línea de productos, característica de producto, enfoque de taller, nivel de calidad y precio, servicio o canal. Los nichos múltiples son preferibles a un solo nicho a fin de reducir riesgos. Muchas de las compañías más rentables de tamaño medio y pequeño deben su éxito a la estrategia de nichos.