



# TOMA DE DECISIONES

## ¿A dónde vamos?



## ÍNDICE

1. Establecimiento de objetivos, el método secuencial
2. Implantación de las estrategias de marketing
3. Estrategias competitivas
4. Estrategias de crecimiento sin incrementar los precios
5. Las ventanas estratégicas
6. Las tres estrategias de Porter
7. El reloj estratégico de Bowman
8. El árbol de las decisiones
9. Defina el posicionamiento de su empresa
10. Gestiona usted correctamente sus riesgos

## ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, EL MÉTODO SECUENCIAL

Para el establecimiento de objetivos en el área de marketing existe el esquema de trabajo que se conoce como **Método secuencial de los cuatro pasos progresivos**. Los cuatro pasos que integran el método son los siguientes:

Paso 1	Descripción de las <b>ASPIRACIONES</b>
Paso 2	Establecimiento de las <b>SITUACIONES DE MERCADO</b> que garantizarían la realización o satisfacción de la <b>ASPIRACIÓN</b> .
Paso 3	Análisis de las <b>SITUACIONES DE MERCADO</b> con el fin de determinar cuáles son los <b>PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES</b> que existen para su logro.
Paso 4	Conversión de los <b>PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES</b> antes definidos, replanteados en forma de <b>OBJETIVOS DE MARKETING</b> .

**Una advertencia:** los cuatro pasos que integran el modelo deben ser ejecutados de forma **estrictamente secuencial y progresiva**, nunca eliminando ninguna de sus fases o modificando el orden de las mismas.

### LA PREMISA BÁSICA

El método secuencial parte de una premisa básica: todo propósito que, luego, llega a convertirse en un **objetivo específico** se inicia con una aspiración (un “deseo”, un “anhelo”), difusa y poco precisa e, incluso, a veces, hasta simplemente con un “sueño” que se desarrolla en la mente del directivo responsable de la empresa o del área de marketing.

El problema se plantea cuando el directivo responsable pasa directamente del “deseo a la acción”, sin someter, previamente, su “aspiración” a un proceso de análisis que determine su real adecuación a las necesidades de la empresa y a las situaciones de mercado. En consecuencia, lo importante es:

**Determinar hasta qué punto esos deseos, anhelos o sueños iniciales son viables, para, luego, convertir esos sentimientos difusos y poco precisos en términos cuantificables y concretos.**

Este es el propósito fundamental del método. Comprenderemos mejor la “mecánica” del mismo cuando veamos por separado los cuatro pasos que lo integran.

#### Paso 1: DESCRIPCIÓN DE LA ASPIRACIÓN

Este primer paso consiste en un **enunciado básico de las aspiraciones de la empresa**. Es conveniente que al redactar este primer enunciado se trate de ser lo más concreto posible y que se incluya en el mismo la mayor cantidad posible

de detalles precisos que permitan, más adelante, continuar el desarrollo del proceso sobre bases concretas.

**Una advertencia práctica:** es importante que este enunciado se limite al **qué** y al **cuándo**, evitando la siempre presente tentación de implicarse en el **cómo**, ya que a este último interrogante se le dará respuesta cuando se desarrollen las estrategias.

Un ejemplo puede aclararnos el desarrollo del modelo. Asumamos que el proceso se inicia con la aspiración de:

**Mantener el ritmo de crecimiento en ventas que ha mostrado la empresa, a nivel general, durante los últimos tres años.**

Ahora bien, desde un principio es necesario convertir la aspiración en un **enunciado más preciso y concreto**. En consecuencia, en el ejemplo que estamos planteando, la descripción de la aspiración debería hacerse en términos parecidos a los siguientes:

**Aumentar las ventas globales de la empresa en un 12,5 por 100 sobre la proyección final para el presente año, lo que equivale a 100 millones de euros de incremento.**

A pesar de su aparente precisión, este enunciado no permite, todavía, establecer directrices estratégicas precisas y, muchos menos, planes de acción concretos. Su planteamiento está, aún, expresado en términos demasiado generales. En consecuencia, es necesario pasar a la siguiente etapa del modelo.

## **Paso 2: ESTABLECIMIENTO DE LAS SITUACIONES DEL MERCADO**

En este segundo paso se debe responder a la pregunta: ¿qué circunstancias o situaciones de mercado deben producirse para que ese deseo, hasta ahora sólo descrito, se convierta **en una realidad concreta y verificable**?

No es necesario advertir que esta fase debe estar sustentada en un conocimiento amplio y detallado de la empresa, su o sus mercados y de cuál es la situación de cada uno de los productos de la empresa en dicho mercado o mercados.

Sigamos con el ejemplo antes señalado y asumamos que las ventas de la empresa se componen de la forma como se muestra a continuación.

<b>Productos A</b>	<b>Los productos A son 22 <i>items</i> que representan, en dinero, el 78% de las ventas</b>
	18 de ellos mantienen una tasa de crecimiento promedio de un 11% (clasificados como <b>productos A-1</b> ).
	4 muestran una tendencia decreciente, equivalente, en promedio, a un 6% negativo.
	De los 18 productos <b>A-1</b> , 12 se dirigen a mercados que han venido mostrando tasas anuales de crecimiento superiores al 15%.
	Los 6 productos <b>A-1</b> restantes se dirigen a mercados maduros, con una tasa de crecimiento menor a un 2% anual.
<b>Productos B</b>	<b>Los productos B son 78 <i>items</i> que representan, en dinero, el 22% de las ventas.</b>
	12 de ellos muestran una tasa de crecimiento anual superior a un 20% (clasificados como productos <b>B-1</b> ).
	8 de ellos se dirigen a mercados relativamente nuevos, que muestran una fuerte tendencia de crecimiento (más del 20% anual acumulado).

A partir de esos datos, que deberán ser contrastados con la información correspondiente a los demás aspectos que integran un análisis completo de la relación empresa-mercado, el planteamiento inicial podría convertirse en la siguiente pregunta:

**Considerando la estructura actual de las ventas, ¿qué situaciones de mercado deben producirse para que la empresa esté en capacidad de lograr el 12,5 por 100 de incremento establecido en el enunciado inicial?**

Las respuestas podrían ser:

- Incrementar la participación de mercado de los 12 productos **A-1** que se dirigen a mercados que muestran una tasa de crecimiento superior al 15 por 100 anual.
- Consolidar la posición de los restantes productos A con el fin de no perder la participación de mercado que han alcanzado.
- Fortalecer la posición de mercado de los productos **B-1** con el fin de consolidar el desarrollo futuro de los mismos.
- Mantener los niveles de venta de los restantes productos **B**, siempre y cuando una evaluación más profunda de los mismos no indique la conveniencia de eliminar algunos de ellos del portafolio con el propósito de concentrar los esfuerzos de marketing en los productos que muestran un potencial de crecimiento real.

Puede notarse que al final de este segundo paso del método, los objetivos comienzan a perfilarse con detalles más precisos y concretos. Pero, queda por contestar otra pregunta: **¿es, en realidad, posible alcanzar las situaciones de mercado antes señaladas?**

Para obtener la respuesta es necesario proceder al:

### **Paso 3: ANALISIS DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**

El tercer paso del modelo consiste en determinar cuáles son los **problemas y oportunidades** que existen para que lleguen a convertirse en una realidad.

Siguiendo con el ejemplo, tomemos únicamente la primera de las situaciones identificadas en el paso anterior y asumamos que la evaluación de los problemas y oportunidades que afronta el logro de esa condición son los que aparecen en el siguiente cuadro.

**SITUACIÓN DESEADA: incrementar la participación de mercado de los 12 productos A-1 que se dirigen a mercados que muestran una tasa de crecimiento superior al 15 por 100 anual.**

#### **PROBLEMAS**

- De los 12 productos **A-1**, 3 de ellos mantienen una posición competitiva muy débil, lo que implica que las acciones que se ejecuten para apoyarlo tendrán muy poco impacto en el mercado.
- Seis de los 12 productos **A-1** se comercializan en mercados dominados y defendidos fuertemente por otras marcas: modificar esta situación requeriría de inversiones muy altas.
- Las prestaciones funcionales de esos seis productos no son competitivas: sus prestaciones se mantienen por debajo de los niveles mostrados por la competencia.
- En general, nueve de los 12 productos **A-1** no tienen un posicionamiento fuerte y claramente individualizado: el mercado los ve como productos “me too” (“yo también”) desarrollados a la sombra de los líderes del mercado.

## OPORTUNIDADES

- De los 12 productos **A-1**, tres de ellos mantienen una posición dominante en sus respectivos mercados.
- Cinco de los 12 productos **A-1**, incluyendo los tres anteriores, han mantenido durante los últimos dos años un índice de crecimiento en ventas superior a la tasa de incremento de sus mercados.
- Existen claros indicios de que se inicia un proceso de segmentación del mercado, o que está provocando la aparición de nuevos “nichos” claramente identificados, con nuevas características, deseos y necesidades.
- Los equipos de producción recién adquiridos permiten potenciar la calidad y la flexibilidad de la producción con más bajos costes.
- Los nuevos equipos de producción permiten fabricar tamaños actualmente inexistentes en el mercado.

El lector puede comprobar la forma en que el método secuencial va conduciendo el proceso, cada vez con mayor precisión y especificidad, desde la “aspiración” inicial hacia el establecimiento de objetivos concretos, que respondan a situaciones reales y contrastadas del producto o servicio y sus mercados.

7

## Paso 4: CONVERSIÓN DE LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES EN OBJETIVOS CONCRETOS

En esencia, todo objetivo de marketing debe representar **siempre** la solución de un problema o la explotación de una oportunidad. En consecuencia, la fase final consiste en convertir los problemas y oportunidades finales identificados en las fases anteriores en **Objetivos de marketing**.

Siguiendo con el ejemplo algunos de esos objetivos podrían ser los siguientes:

Introducir en el mercado extensiones de marca de los productos D, E, y F, aprovechando las posiciones dominantes que tienen estos productos en sus respectivos mercados.

Incrementar en un 30 por 100 las ventas de los cinco productos **A-1** que han mantenido durante los últimos dos años un índice de crecimiento en ventas superior a la tasa de incremento de sus mercados.

Posicionar el producto G en el segmento AAA, identificado recientemente.

Reforzar las relaciones con los canales de distribución, en especial para consolidar la posición de los productos **B-1**.

Trabajar conjuntamente con el área de producción para mejorar los niveles de prestación técnica de los productos X, Y y Z con el fin de que los mismos, por lo menos, igualen a los de la competencia.

Como es lógico, para dejarlos debidamente redactados, los objetivos previamente mostrados deberán ser **cuantificados** (en dinero, en unidades, por áreas del mercado, etcétera) y distribuidos en el **tiempo**, con el fin de establecer fechas específicas en las que deberán alcanzarse las situaciones de mercado requeridas.



## IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

En este esquema de evaluación usted encontrará una serie de preguntas sobre los aspectos específicos que caracterizan las **actividades prácticas** de marketing de su empresa, referidas a las tareas que son propias de la implantación de las estrategias; evalúe cada pregunta en una escala de 0 a 5, en la que:

- **0 = No sabe.**
- **1 = En un nivel deficiente.**
- **5 = En un nivel excelente.**

Como es lógico, su evaluación puede situarse en un número intermedio entre 1 y 5, dependiendo del grado en que usted considera en qué nivel intermedio se están realizando dichas tareas.

Este esquema también funciona como una guía-control para dirigir el proceso de implantación de las estrategias de marketing, en el sentido de que permite verificar si se están cumpliendo con todos los requisitos requeridos para elevar los niveles de eficacia de dicha implantación y, en consecuencia, potenciar las probabilidades de alcanzar los objetivos que se hayan establecido.

### **EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING**

		No sabe 0	Deficiente 1	2	3	4	Excelente 5
<b>A. Enfoque básico</b>							
1	¿Demuestran las actividades de marketing de su empresa que en la organización existe una clara comprensión de los segmentos del mercado, sus características y tendencias?						
2	Las actividades de marketing de su empresa, ¿toman en consideración las características de los consumidores, usuarios o clientes; sus valores; sus patrones de comportamiento y compra; sus niveles de lealtad; los aspectos demográficos; sus tendencias?						

3	¿Prevén las actividades de marketing el comportamiento de los principales competidores, sus estrategias, las acciones previstas, así como los productos o servicios competidores y sustitutos, actuales y potenciales?						
4	Antes de iniciar cada actividad, ¿se analiza, de forma individual, el comportamiento del producto o servicio en términos de ventas y márgenes o beneficios?						
5	Antes de iniciar la implantación de cualquier plan en el área de marketing, ¿se hace un análisis de las fortalezas y debilidades (puntos fuertes y débiles) de la empresa respecto a los objetivos que se prevén alcanzar?						
6	¿Se aplica el análisis DAFO a todas las actividades; es decir, se consideran las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la actividad?						
<b>B. Objetivos</b>							
7	Los planes y actividades que se inician, ¿disponen siempre de objetivos de marketing claros y precisos?						
8	Los objetivos, ¿se definen, también, en términos financieros, incluyendo <i>cash-flow</i> , control de costes, beneficios netos, inversiones requeridas, rentabilidad prevista?						
9	¿Incluyen los objetivos de marketing y financieros metas específicas a alcanzar y fechas clave para su consecución?						

<b>C. Estrategias</b>							
10	Los planes que se implantan, ¿responden a estrategias definidas con claridad y de forma explícita?						
11	En esas estrategias, ¿se perfilan con precisión los mercados objetivo a los que se pretende dirigir la acción de la empresa?						
12	Las estrategias y planes, ¿se elaboran a partir de una estrategia de posicionamiento clave para el producto, servicio o empresa?						
13	¿Prevén las estrategias que se implantan la combinación de producto, precio, distribución, comunicación y servicio ( <i>marketing mix</i> ) que mejor responde a las necesidades del producto, del servicio o de la empresa?						
14	Las estrategias, ¿se definen después de una investigación cuidadosa del mercado?						
15	Los planes que se implantan, ¿definen con claridad la forma en que las estrategias van a permitir alcanzar los objetivos?						
16	Las estrategias y actividades que se implantan, ¿se sustentan en una justificación clara y lógica de las inversiones que requieren?						
<b>D. Programas de acción</b>							
17	Los planes que se implantan, ¿incluyen un programa de trabajo en el que se definen las principales tareas a realizar para convertir en realidad las estrategias?						
18	En los planes, ¿se asigna la responsabilidad por la realización de cada tarea a una persona específica?						

19	Los planes, ¿establecen fechas específicas para el cumplimiento de las tareas y el logro de los objetivos?						
<b>E. Beneficios y pérdidas</b>							
20	¿Incluye cada plan que se ejecuta una previsión de cuales serán los beneficios o pérdidas financieras de la actividad?						
21	¿Se prevé en cada plan un análisis de alternativas para los beneficios y pérdidas?						
<b>F. Controles</b>							
22	¿Se incluye en cada plan un mecanismo de control que permita vigilar su implantación de una forma regular, metódica y obligatoria, en el que se prevean los instrumentos que se van a utilizar?						
23	¿Se incluyen programas de contingencia para afrontar las situaciones que no se comporten de acuerdo con el plan diseñado inicialmente?						

## RESUMEN: PERFIL DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING

Para obtener el **perfil general** de las actividades de marketing de su empresa:

1. Calcule el promedio de puntos que asignó en cada una de las secciones en que se divide este esquema (A, B, C, etcétera).
2. Por ejemplo, la sección **A. Enfoque básico** tiene seis preguntas; sume los puntos obtenidos en ese grupo de preguntas y divida el resultado entre seis: ese es el promedio que corresponde a esa sección del esquema. Es posible que la puntuación sea un número mixto; es decir, un número entero más una fracción decimal.

3. Escriba los promedios obtenidos en el siguiente cuadro:

		<b>Puntuación obtenida</b>
<b>A</b>	<b>Enfoque básico</b>	
<b>B</b>	<b>Objetivos</b>	
<b>C</b>	<b>Estrategias</b>	
<b>D</b>	<b>Programas de acción</b>	
<b>E</b>	<b>Beneficios y pérdidas</b>	
<b>F</b>	<b>Controles</b>	

4. Como referencia, la puntuación máxima de cada sección es 5.

5. Este perfil le permitirá detectar, con rapidez, cuáles son los aspectos de las actividades de marketing de su empresa que muestran mayores debilidades o deficiencias.

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

O'Shaughnessy plantea que una de las decisiones clave de toda empresa se refiere a definir cuál es el propósito que pretende alcanzar la empresa en relación a si opta por una estrategia global de:

- **Defensa-mantenimiento: protección de la participación de mercado alcanzada, o**
- **Crecimiento: avance en la participación de mercado.**

La segunda decisión clave se refiere a cuál debe ser la actitud de la misma respecto a los competidores. En este sentido, O'Shaughnessy plantea que una empresa tiene tres opciones:

<b>Actuar <u>antes</u> que la competencia</b>	La empresa se propone asumir el papel de liderazgo en el mercado en todos los sentidos: tecnología, precios, calidad, distribución, comunicación, etcétera
<b>Actuar <u>con</u> la competencia</b>	La empresa reacciona de inmediato a los movimientos que hacen los competidores en el mercado.
<b>Actuar <u>al margen</u> de la competencia</b>	La empresa decide no enfrentarse "cabeza contra cabeza" con la competencia y opta por actuar en otras áreas o establecer objetivos muy diferentes.

14

La conjunción de estas dos grandes decisiones abre una serie de posibilidades de opciones estratégicas, tal y como vemos en la siguiente matriz.

<b>MANTENIMIENTO-DEFENSA</b>  Protección de la participación de mercado alcanzada	<b>Antes de la competencia</b>	Ajustes en la mezcla de productos. Acciones disuasivas para anticipar ataques de la competencia.
	<b>Con la competencia</b>	Imitar. Compensar los beneficios de los productos competidores con otros beneficios.
	<b>Al margen de la competencia</b>	Fusión, compra. Acuerdos externos al sector.

<b>CRECIMIENTO</b>  <b>Avance en la participación de mercado</b>	<b>Antes de la competencia</b>	Nuevas áreas.
		Nuevos segmentos.
		Canales adicionales.
		Penetración del mercado vía los precios.
	<b>Con la competencia</b>	Capitalizar los avances de los competidores.
		“Saltar” por encima de los competidores.
	<b>Al margen de la competencia</b>	Nuevas ofertas.
Acuerdos recíprocos.		

Como es lógico, la elección de una u otra opción no depende del capricho o los “gustos” de los responsables de la empresa, si no de la situación del mercado y, en particular, de las “fortalezas y debilidades” (puntos fuertes y puntos débiles) de la empresa.

## ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO SIN INCREMENTAR LOS PRECIOS

En los mercados actuales:

**El recurso a los aumentos de precio se ha convertido en una alternativa a la que se debe recurrir con mucho cuidado, cuando no es decididamente peligrosa y muy arriesgada.**

Y sin embargo, las empresas deben seguir creciendo. Para hacer frente a esta disyuntiva, Magrath plantea seis grandes vías posibles de crecimiento (sin recurrir a los precios), que se dividen, a su vez, en diferentes opciones en cada una de ellas. Las seis vías son las siguientes:

1	<b>Crecimiento por la vía de nuevos productos.</b>
2	<b>Crecimiento en mercados maduros.</b>
3	<b>Crecimiento mediante el descubrimiento de nuevos mercados.</b>
4	<b>Crecimiento mediante la extensión de marca.</b>
5	<b>Crecimiento a través de los servicios.</b>
6	<b>Crecimiento por la vía de la colaboración.</b>

La opción de **Crecimiento en mercados maduros** se analiza en otra **Herramienta** de este mismo sitio web. Veamos las cinco restantes, por separado, recordando siempre que se trata de un esquema de trabajo y análisis, útil como guía para la selección de las estrategias a seguir.

16

### **CRECIMIENTO POR LA VÍA DE NUEVOS PRODUCTOS**

Desde siempre, la vía más firme de crecimiento consiste en el lanzamiento de productos que sean aceptados por el mercado y que, idealmente, ofrezcan un mayor valor para los consumidores. Dentro de esta alternativa se puede optar por:

1	<b>Creación de una nueva categoría de producto</b>	Se trata de crear un producto nuevo “para todo el mundo”. Ejemplos: la máquina fotográfica de usar y tirar, los relojes de cuarzo, Apple y los ordenadores personales, Michelin y los neumáticos radiales, la telefonía móvil, 3M y los “Post-it”. Sin lugar a dudas, dentro de las estrategias de productos nuevos esta es la más difícil.
---	--	---



2	<b>Adaptación y/o personalización de las ofertas de la empresa</b>	La flexibilidad en la producción que ofrecen las nuevas tecnologías genera oportunidades importantes que muchas empresas aún no han comenzado a explotar en su justa medida. No se trata tan sólo de responder a demandas específicas de grupos o nichos de mercado reducidos en los mercados locales, sino de utilizar esa flexibilidad para responder con precisión a las diferentes necesidades, deseos y expectativas de los mercados mundiales. Por ejemplo, Barbie lanzó una versión de su muñeca especialmente diseñada para el Japón; Motorola desarrolló un buscapersonas diseñado exclusivamente para que las madres trabajadoras de la China pudiesen estar en contacto con las personas que cuidan de sus hijos.
3	<b>Ampliación de la gama de productos</b>	Si su empresa ha tenido éxito con una determinada línea de productos, aproveche esa situación mediante el lanzamiento de versiones diferentes para responder a las necesidades de nuevos grupos de consumidores. Después de comprobar el éxito de sus "Post-it", 3M ha lanzado al mercado casi 100 versiones del mismo. Fruit of the Loom en cinco años duplicó sus ventas al complementar su tradicional línea de ropa interior para hombres con ropa deportiva, informal e, incluso, ropa para niños.

## CRECIMIENTO MEDIANTE EL DESCUBRIMIENTO DE NUEVOS MERCADOS

Se trata, una vez que se tiene un buen producto en las manos, de ampliar la cobertura del mismo mediante la búsqueda de nuevos consumidores, nuevos usos y nuevos canales de venta. Las opciones posibles son:

1	<b>Ampliar la base de consumidores del producto</b>	El pre-requisito fundamental es la imaginación para abandonar los enfoques tácticos y estratégicos ya recorridos. Se trata de identificar nuevos segmentos en los mercados locales o nuevos mercados en el exterior. Por ejemplo, a pesar de que desde siempre se consideró a China como un país no bebedor de café, las ventas de café de Nestlé en ese país crecen a una tasa que es diez veces superior a la del resto del mundo.
---	---	--

2	<b>Ampliar los usos del producto</b>	Son muchos los casos de productos a los que el propio mercado le ha encontrado usos en los que el fabricante ni siquiera había pensado. Por ejemplo, el nylon: primero se diseñó para reforzar las cuerdas para uso militar, luego, entre otros usos, pasó a la industria textil y finalmente a la producción de neumáticos.
3	<b>Ampliar los canales de distribución</b>	Se trata de identificar nuevos canales para aumentar las oportunidades de compra por parte de los consumidores. En la actualidad, Internet y el comercio electrónico ofrecen muchos casos representativos de lo que puede hacerse al respecto. Los ejemplos emblemáticos son los de Amazon, y las librerías tradicionales, y Dell Computer en el mercado de los ordenadores.

## CRECIMIENTO MEDIANTE LA EXTENSIÓN DE MARCAS

La extensión de marca puede realizarse actuando en la línea de productos o mediante una ampliación de su cobertura territorial. Las opciones son:

18

1	<b>Concesión de licencias</b>	Las licencias evitan la canibalización de los propios productos, facilitan la expansión internacional y usualmente son rentables a largo plazo. El principal peligro existe para los productos de lujo (mala calidad de los productores locales, falsificaciones, deficiente gestión de la imagen de marca, etcétera). Las licencias se pueden extender a productos diferentes a los de la marca original. Por ejemplo, la película Batman recaudó en taquilla unos 240 millones de dólares; pero, los ingresos por las licencias concedidas para todo tipo de artilugio (camisetas, juegos, alimentos, atracciones de feria y similares), le generaron a los estudios productores más de 500 millones de dólares.
2	<b>Productos complementarios</b>	Se trata de aprovechar la solidez y atractivo de una marca para lanzar productos que resulten, directa o indirectamente, complementarios de los primeros. Gillette utiliza la marca Sensor, originalmente de una cuchilla de afeitar, para una línea de higiene masculina.

3	<b>Ampliación de la gama</b>	El propósito consiste en ofrecer una variedad tan grande del mismo producto que no se le deje oportunidad de penetración a la competencia. Cuando la industria de las motocicletas de los EE.UU. quiso reaccionar con nuevos modelos ante el empuje, en su propio mercado, de las marcas japonesas, Honda, por ejemplo, le respondía con más de 10 modelos diferentes por cada uno lanzado por las empresas estadounidenses.
---	------------------------------	--

### CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LOS SERVICIOS

Hoy en día el elemento servicio adquiere cada vez mayor importancia entre las expectativas de los consumidores. Para algunos autores, el servicio es ya **el arma competitiva** por excelencia para sobrevivir en mercados altamente competidos. Y esta observación no se aplica sólo a las empresas que tradicionalmente se han catalogado como del sector servicios, si no a todas aquellas organizaciones que utilizan el servicio para potenciar el valor percibido en sus ofertas de tangibles. Opciones:

1	<b>Aumento del número de servicios</b>	Es siempre posible incrementar el número de servicios que se ofrecen antes, durante y después de la venta a los consumidores y/o a los canales. Los ejemplos clásicos son: recetarios gratis, garantías, número a cobro revertido, formación para los consumidores o canales, programas informáticos para el control de los inventarios, etcétera. En todo caso, la clave radica en ofrecer a los consumidores o clientes servicios que ellos perciban como de valor añadido.
2	<b>Paquetes integrales</b>	Consiste en ofrecer a los consumidores un “paquete” completo que solucione todos sus problemas relacionados con el uso o consumo, ofreciéndoles el servicio de integrar por ellos el “paquete” que será capaz de satisfacer plenamente sus necesidades. Pueden ser “paquetes productos+productos”: por ejemplo, ordenador + impresora + modem; libros + vídeos; automóviles + equipo de sonido + aire acondicionado; así como también “paquetes productos+servicios”: por ejemplo, ordenador + acceso a Internet; electrodomésticos más garantías de reparación; producto + garantía de recompra; etcétera.

## CRECIMIENTO POR LA VÍA DE LA COLABORACIÓN

Finalmente, para Magrath la sexta vía de crecimiento (sin incrementar los precios) consiste en unir los propios esfuerzos a los de otra u otras empresas con miras a lograr ventajas en costes, estratégicas, de posicionamiento en el mercado, etcétera. Las opciones posibles son ampliamente conocidas: adquisiciones, alianzas estratégicas y empresas conjuntas (*joint ventures*).

A este respecto, es importante considerar el concepto de “coopetición”, acuñado por Nalebuff y Brandeburger. De acuerdo con estos autores, en términos generales, podríamos señalar que dos o más empresas que operan en el **mismo sector de negocios** pueden plantearse la forma de relacionarse entre sí de tres maneras diferentes:

- **Competición pura (o enfrentamiento directo).**
- **Cooperación plena (por ejemplo, alianzas, fusiones).**
- **Coopetición, resultado de una mezcla de los dos enfoques anteriores.**

### ¿QUÉ ALTERNATIVA ELEGIR?

Como es obvio, la elección de cada empresa estará condicionada, fundamentalmente por los objetivos de crecimiento que se fije, por las propias capacidades de la organización (puntos fuertes y débiles) y por la situación y posición específicas que mantenga en el momento en sus mercados. La práctica indica que, usualmente, ante un mismo objetivo surgen diferentes posibles estrategias a seguir. En este caso, se recomienda evaluar cada estrategia por separado en función de cuatro criterios clave:

20

1	<b>Eficacia</b>	Capacidad real de la estrategia para alcanzar el objetivo previamente establecido.
2	<b>Eficiencia</b>	Situación que ofrece la estrategia en la relación costes-resultados-beneficios.
3	<b>Riesgos</b>	Posibilidades reales de riesgo de fracaso o de consecuencias negativas (quizá colaterales) de la estrategia.
4	<b>Viabilidad</b>	Posibilidad real de implantar con éxito la estrategia en función de las capacidades reales de la empresa.

## LAS VENTANAS ESTRATÉGICAS

El concepto de **ventanas estratégicas** fue planteado originalmente por Derek Abell y la idea central de este enfoque es la siguiente:

**En los mercados existen períodos limitados en el tiempo durante los cuales existe un “ajuste preciso” entre los requisitos del mercado (los factores clave para el éxito) y las fortalezas o puntos fuertes de las empresas.**

A este período es al que Abell denomina **ventana estratégica**. En su lenguaje, la “ventana” está abierta cuando el ajuste es el adecuado, correcto, preciso; mientras que la “ventana” se cierra cuando el ajuste no es el adecuado.

Lo importante del enfoque de Abell es que enfatiza el hecho de que:

- **Dado que se trata de un “ajuste” entre el mercado y las empresas, ambos sectores pueden influir para abrir o cerrar las ventanas estratégicas.**

Por la parte del mercado, existen dos grandes fuerzas que pueden provocar la aparición o desaparición de una ventana estratégica: la **demanda** y la **tecnología**.

1	<b>Demanda</b>	Los cambios en la demanda primaria se producen muy gradualmente; raras veces se producen modificaciones repentinas, de la noche a la mañana, en las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores. Por ejemplo, según señala Schnaars, “la tendencia hacia los ejercicios para mantener la salud ha mantenido abierta, durante años, la ventana estratégica para los fabricantes de calzados deportivos, como Nike. Al mismo tiempo, está cerrando, lenta y gradualmente, la ventana estratégica para los cigarrillos y las bebidas con alta concentración alcohólica”.
2	<b>Tecnología</b>	La innovación tecnológica representa una forma mucho más rápida de provocar cambios en los mercados y puede destruir (esta vez sí de la noche a la mañana) las ventajas estratégicas de las empresas existentes en un mercado.

A este respecto, lo importante es que los responsables de las empresas se mantengan muy atentos a las tendencias y evolución de sus mercados, en especial en las dos fuerzas antes señaladas, con el fin de que sean capaces de reaccionar conjuntamente con el entorno y mantener la adecuación empresa-mercado.

Cuando esa reacción no se produce o se produce muy tardíamente, la empresa está condenada al fracaso y, muy posiblemente, a su desaparición. Con frecuencia, como también señala Schnaars, “la reducción de los costes de la

vieja tecnología” (que contrastan con los más altos costes de una innovación tecnológica) o “el miedo a canibalizar los productos ‘pan de cada día’ de las empresas, provocan respuestas tardías a los cambios repentinos” que se producen en los sectores de negocios.

**Una advertencia importante:**

**Usualmente, las fortalezas o puntos fuertes de las empresas cambian más lentamente que los cambios que se producen en los mercados.**

Las empresas que han tenido éxito se resisten a modificar sus enfoques de gestión, su visión del mercado, su percepción de los consumidores y, en consecuencia, corren el riesgo de no ver cuando las ventanas estratégicas que le permitieron tener éxito comienzan a cerrarse. Esta posibilidad se incrementa en la actualidad como resultado de la aceleración de los cambios que se producen en los mercados, en especial en el ámbito de la tecnología.

Pero, antes señalamos que también las empresas intervienen en el proceso de “ajuste” y lo hacen **modificando creativamente los mercados**, para que respondan a las fortalezas o puntos fuertes que las mismas han desarrollado. En realidad, los mercados son objeto de un continuo proceso de modificación y adaptación por parte de las empresas. En la realidad de los mercados actúan dos fuerzas encontradas:

Del mercado hacia las empresas	De las empresas hacia el mercado
Las empresas reaccionan ante las necesidades que les plantean sus mercados <b>adaptando</b> sus productos, sus precios, su distribución y sus servicios de apoyo, a las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores.	Las empresas inducen a los integrantes de sus mercados a <b>adaptar</b> sus aspiraciones, necesidades y deseos a las posibilidades reales y/o a las estrategias de desarrollo de las organizaciones.

Es un continuo proceso de negociación entre empresas y consumidores. Los consumidores exigen más y más productos con nuevos atributos y funciones, pero las empresas tienen límites (tecnológicos y económicos) que no pueden superar; en consecuencia, al final los consumidores tienen que “adaptar” sus aspiraciones a las ofertas reales y concretas que encuentran en el mercado.

Además, en muchos casos, las empresas que son suficientemente hábiles son capaces de abrirse sus propias ventanas de oportunidades. El ejemplo clásico (entre muchos otros) es el de los relojes Timex:

- Cuando las joyerías, canales tradicionales para la venta de relojes, se negaron a vender los relojes Timex, la empresa se volcó, con éxito, hacia los canales masivos.
- Timex también modificó la propia concepción del reloj; antes los fabricantes de relojes se centraban (aparte de en la calidad funcional) en

la durabilidad de sus productos. Timex ofreció al mercado relojes que ni siquiera se podían reparar (la caja venía sellada), pero a un precio tal que provocó la aceptación de una gran parte de los usuarios de relojes de pulsera (en vez de comprar un único reloj “de lujo”, la gente podía darse el lujo de comprar cinco o seis relojes para cambiarlos como se cambian de ropa).

Timex alcanzó el liderazgo mundial de los relojes de pulsera. Años después, la industria suiza (otrora líder indiscutible del sector) reaccionó con los relojes Swacht.

En resumen, la lógica nos dice que las empresas deben adaptarse a sus mercados (eso es innegable), pero la práctica nos dice que en muchos casos las empresas pueden modificar a su favor los mercados. Las dos vías estratégicas son válidas.

## LAS TRES ESTRATEGIAS DE PORTER

Uno de los esquemas de gestión que más ha perdurado es el conocido como **las tres estrategias genéricas** de Michael Porter, que se representa de la siguiente manera:

	Ventaja estratégica que se explota	
	Exclusividad percibida por el mercado	Posición de bajo coste
Todo el mercado	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTES
Sólo un segmento	CONCENTRACIÓN O ALTA SEGMENTACIÓN (Diferenciación o liderazgo en costes)	

Porter plantea que las empresas disponen de tres **grandes enfoques estratégicos** para operar eficazmente en sus mercados. Desde el punto de vista de este autor, una empresa puede lograr una mejor posición en su sector:

- **Logrando el liderazgo en costes.**
- **Alcanzando un alto nivel de diferenciación.**
- **Siguiendo un enfoque de concentración o alta segmentación.**

En los dos primeros casos, la empresa se dirige a todo el mercado, mientras que si sigue la estrategia de **concentración** orienta sus actividades a un segmento muy específico, en el que podría, a su vez, alcanzar el liderazgo en costes o un alto nivel de diferenciación.

La lógica que sustenta las dos estrategias básicas es la siguiente:

- **La diferenciación** hace que los productos de la empresa sean percibidos como **únicos** lo que reduce las presiones y los ataques de la competencia; le permite a la empresa, por ejemplo, fijar precios más altos; consolidar la lealtad de los consumidores; disminuir el poder de los compradores; etcétera.
- **El liderazgo en costes** le permite a una empresa afrontar mejor las presiones competitivas; puede, por ejemplo, realizar mayores inversiones para defender sus posiciones; seguir operando cuando los competidores, que tienen costes más altos, tienen que abandonar la lucha; puede afrontar mejor los aumentos de precio de los insumos; etcétera.

Atrapadas en el medio

Para Porter, la peor posición estratégica en la que puede “caer” una empresa es la de quedar “atrapada en el medio”; es decir, la empresa:



- **No logra diferenciarse claramente de sus competidores,**
- **no logra beneficiarse del liderazgo en costes,**
- **ni logra consolidar una posición defendible en un segmento.**

Puede verse que las empresas “atrapadas en el medio” no le ofrecen al mercado ninguna elemento especial que les estimule a seleccionar sus productos. Al no ofrecer productos diferenciados, los consumidores pueden elegir, sin ningún problema, cualquiera de los que les ofrece la competencia. Al no operar con costes bajos, tampoco pueden ofrecer el incentivo de un precio bajo. Al no detentar una posición sólida en un segmento o nicho del mercado, su situación se hace muy vulnerable a los ataques de los competidores.

Usualmente, las empresas “atrapadas en el medio” se caracterizan por bajos niveles de rentabilidad, un liderazgo directivo deficiente, una cultura de empresa débil y poco clara.

Pero, el problema principal que enfrentan las empresas que no son capaces **de diferenciar sus ofertas es que se ven obligadas a competir únicamente con base en el precio.**

Son las empresas que están siempre en manos de los compradores y que viven bajo la amenaza y presión constante de los competidores que son capaces de ofrecer productos más baratos. La globalización y la incursión de la China y la India en los mercados internacionales es un caso ejemplarizante. Tal y como ha dicho alguien: **“Competir con base en el precio es la peor estrategia, ya que siempre habrá alguien que podrá ofrecer un precio más bajo que el suyo”.**

Las empresas que han sido capaces de diferenciarse, no sólo alcanzan posiciones más sólidas en sus respectivos mercados, sino que, además, son las que disfrutan de los niveles más altos de rentabilidad en sus sectores de negocios.

Ahora bien, de acuerdo con Porter para decidir cuál de las tres opciones de estrategia genérica elegir, es imprescindible que la empresa se percate de si posee una serie de **habilidades y recursos necesarios**, así como determinados **requisitos organizacionales**.

<b>LIDERAZGO COSTES</b>	<b>EN</b>	<b>Habilidades y recursos necesarios</b>	Inversión constante de capital. Acceso a fuentes externas o internas de capital. Habilidad superior en ingeniería de producción. Estricta supervisión de la mano de obra. Procesos para producción en serie. Estructura de distribución de bajo coste.
-----------------------------	-----------	--	---

	<b>Requisitos organizacionales</b>	<p>Estricto control de costes.</p> <p>Estrictos controles de producción.</p> <p>Organización funcional muy bien definida y estructurada.</p> <p>Sistemas de incentivos basados en el logro de objetivos cuantitativos.</p>
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<b>Habilidades y recursos necesarios</b>	<p>Fuerte y eficaz estructura de marketing.</p> <p>Alto desarrollo en ingeniería del producto.</p> <p>Capacidad e instinto creativos.</p> <p>Alta eficacia en I+D.</p> <p>Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad.</p> <p>Larga tradición en el sector o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios.</p> <p>Estrecha coordinación y cooperación con los canales de distribución.</p>
	<b>Requisitos organizacionales</b>	<p>Estrecha coordinación entre I+D, ingeniería del producto y marketing.</p> <p>Sistemas de incentivos en función de objetivos más cualitativos que cuantitativos.</p> <p>Sistema de reclutamiento capaz de atraer personal altamente capacitado, con un alto nivel científico y fuertemente creativo.</p>
<b>CONCENTRACIÓN</b>	Una combinación equilibrada de las habilidades, recursos y requisitos organizacionales anteriores, que le permitan a la empresa desarrollar estrategias dirigidas a objetivos estratégicos muy específicos.	

## **EL RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN**

Es bien conocido el modelo de las tres estrategias genéricas de Porter: véase la **Herramienta** en la sección **Herramientas de Marketing**. Tal y como se señala en la misma, una empresa puede lograr una mejor posición en su sector:

- **Logrando el liderazgo en costes.**
- **Alcanzando un alto nivel de diferenciación.**
- **Siguiendo un enfoque de concentración o alta segmentación.**

Este planteamiento también quiere decir que las empresas compiten por obtener clientes y por ser más competitivas que sus competidores y que para tales fines tienen dos caminos estratégicos a seguir:

- **Gestionar el valor percibido de sus productos o servicios vía la diferenciación.**
- **Gestionar el precio percibido de sus productos o servicios vía el liderazgo en costes.**

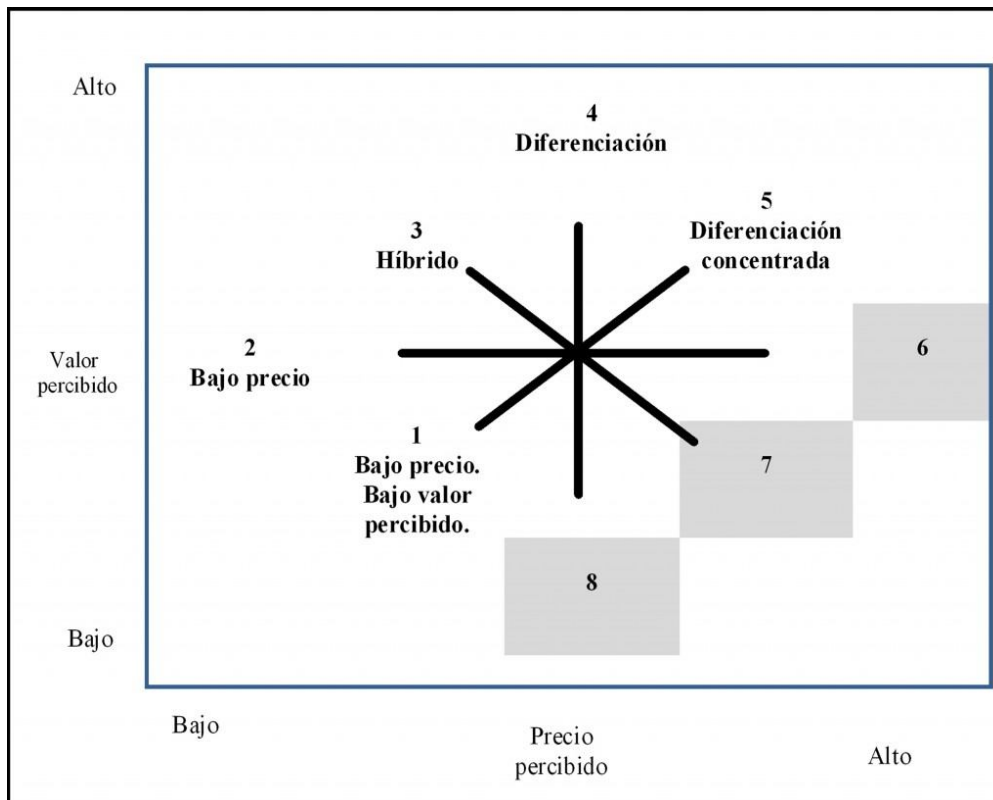
Para enfocar la cuestión desde este último punto de vista, Cliff Bowman desarrolló una herramienta que denominó la **Matriz del Cliente** (*The Customer Matrix*) y que se ha hecho más popular con el nombre de **El Reloj Estratégico de Bowman**.

27

Las posibles combinaciones de estrategias que resultan son ocho:

1. **Estrategia de bajos precios y bajo valor percibido.**
2. **Estrategia de bajo precio.**
3. **Estrategia híbrida.**
4. **Estrategia diferenciada (sin o con aumento del precio).**
5. **Estrategia de diferenciación concentrada o focalizada: alta segmentación.**
6. **Estrategia de aumento de precio sin modificar el valor percibido.**
7. **Estrategia de aumento de precio con reducción del valor percibido.**
8. **Estrategia de reducción del valor percibido manteniendo el precio.**

Estas ocho posibles opciones o combinaciones se distribuyen en la matriz de la siguiente manera:



28

Pero, lo más importante de los planteamientos de Bowman es la forma como él relaciona cada una de las opciones o combinaciones que surgen de su matriz con las posibilidades de éxito de cada una de ellas. Veámoslas.

	Opción estratégica	Descripción	Posibilidades de éxito
1	Bajos precios y bajo valor percibido.	Se corresponde con un segmento muy específico del mercado.	Para tener éxito es necesario que el segmento en cuestión sea suficientemente grande.
2	Bajo precio.	Existe riesgo de guerra de precios y de bajos márgenes de rentabilidad.	Para tener éxito la empresa debe ser real y efectivamente líder en costes en su sector.
3	Híbrida.	Implica ser líder en costes, manteniendo los precios bajos y, al mismo tiempo, lograr un nivel adecuado de diferenciación.	Es la única combinación que, cuando se logra, garantiza el éxito y el aumento continuo de la participación de mercado.

4	<b>Diferenciada</b>  1. a. <b>sin aumento del precio,</b> 2. b. <b>con aumento del precio.</b>	El más alto valor percibido por los consumidores (sin aumento del precio) conducirá a mayores beneficios o, incluso, aunque haya aumento del precio si la percepción de mayor valor supera el mayor precio percibido.	Para que tenga éxito debe existir una clara diferenciación del producto o servicio y que los integrantes del mercado la perciban con total claridad, convirtiendo el producto o servicio de la empresa en "único", sin verdaderos competidores.
5	<b>Diferenciación concentrada o focalizada.</b>	El valor percibido se dirige a un segmento muy específico (focalizada), que paga los mayores precios.	Para tener éxito es necesario que el segmento en cuestión sea suficientemente grande.
6	<b>Aumento de precio sin modificar el valor percibido.</b>	Provocará mayores márgenes si los competidores no siguen esta estrategia; existe riesgo de perder participación de mercado.	Usualmente, es una estrategia que conduce al fracaso.
7	<b>Aumento de precio con reducción del valor percibido.</b>	Sólo posible en situaciones monopolísticas u oligopolísticas con funcionamiento de cartel.	Si estas dos condiciones no existen, es una estrategia que conduce al fracaso.
8	<b>Reducción del valor percibido manteniendo el precio.</b>	Suele provocar pérdida de participación de mercado.	Usualmente, es una estrategia que conduce al fracaso.

Estas últimas tres combinaciones, señaladas en el gráfico con los cuadrantes sombreados, son, según Bowman, **"estrategias destinadas al fracaso"**.

## EL ÁRBOL DE LAS DECISIONES

Este esquema permite analizar cada una de las consecuencias que podrían tener las diferentes alternativas evaluadas **antes de la toma de una decisión definitiva**. Más adelante mostramos un caso simplificado, que ha sido elaborado a partir de un ejemplo desarrollado por Weiss.

En el caso, el problema que se pretende resolver es:

- **El coste de las nuevas instalaciones será superior al presupuestado.**

A partir de esta constatación es necesario tomar una decisión y para ello es conveniente analizar las eventuales consecuencias y repercusiones de cada una de ellas (repetimos) **antes de la toma de una decisión definitiva**.

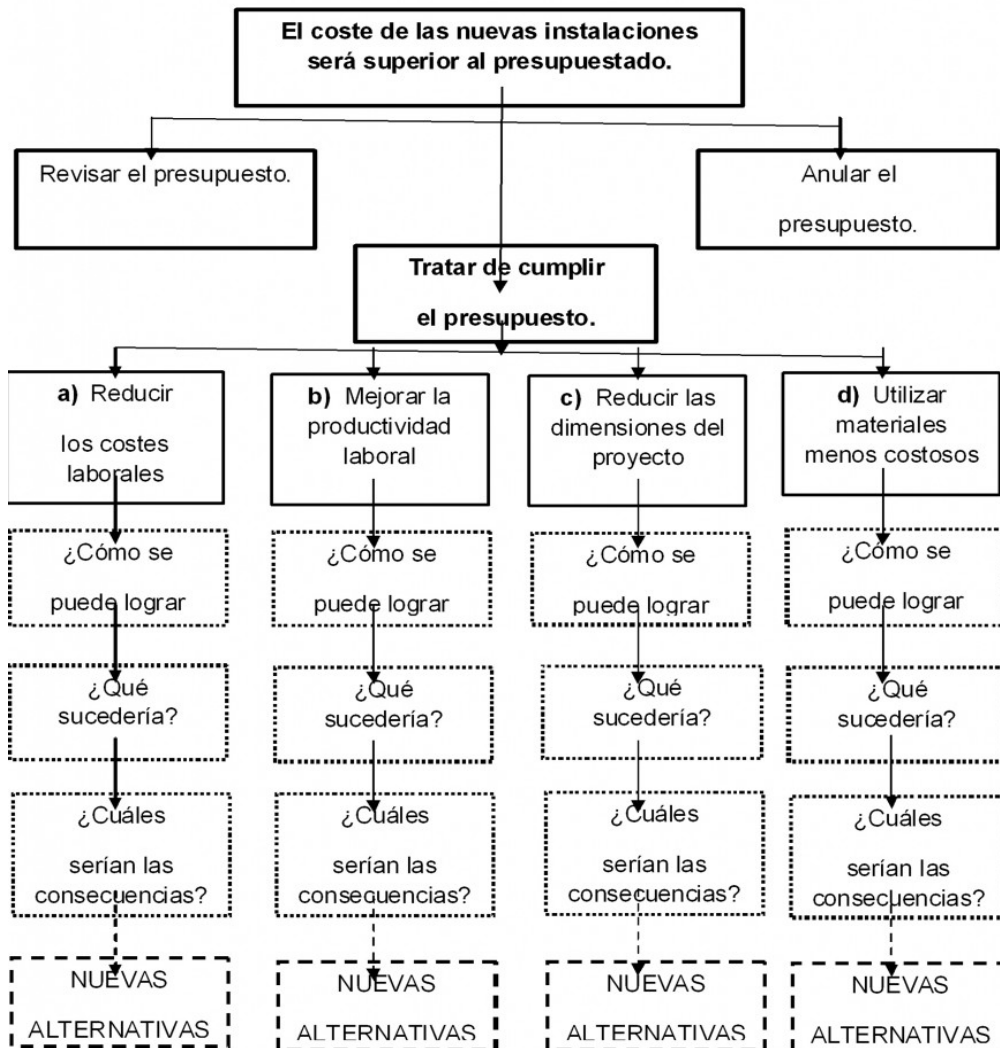
**El objetivo de este esquema de análisis es el de reducir al mínimo las posibles sorpresas, muchas veces en extremo negativas, que podrían aparecer si se toma una decisión sin el análisis debido.**

A partir del problema planteado, entre las tantas opciones que tienen ante sí los responsables del proyecto, podrían optar por:

1. Realizar una revisión a fondo del presupuesto.
2. Anular del todo el presupuesto.
3. Tratar de cumplir el presupuesto original.

En el ejemplo que mostramos más adelante, hemos desarrollado (sólo por razones de espacio) la tercera opción: **“Tratar de cumplir el presupuesto original”**. En la vida real, las demás opciones deberán ser desarrolladas de igual manera. Además, como se puede ver en el esquema, cada una de las **cuatro alternativas iniciales** (señaladas con **a, b, c y d**) conducirá al desarrollo de nuevas alternativas que deberán ser analizadas de igual manera.

Veamos el esquema-ejemplo del **Árbol de las decisiones**.



### Advertencia importante

Llega un momento en que, por necesidad, quien o quienes estén elaborando el árbol de las decisiones deberán establecer un límite a su desarrollo. De otra forma, este análisis se haría interminable, con lo que perdería toda su utilidad. **Ese límite o término dependerá fundamentalmente del responsable de la decisión.** Deberá establecerlo en el momento en que se sienta suficientemente confiado y satisfecho con el desarrollo realizado hasta ese momento.

## DEFINIR EL POSICIONAMIENTO DE SU NEGOCIO

Un enfoque fundamental en toda buena gestión de marketing consiste en la eficaz elección del **posicionamiento** del producto en el mercado. El posicionamiento define el lugar que, en relación con las ofertas de los competidores, pretendemos ocupar con nuestros productos o marcas en la mente de los consumidores. Este "lugar en la mente" se establece en función de las percepciones que los integrantes del mercado se hacen respecto a las características, beneficios, atributos e imagen de los productos de la empresa. El concepto de posicionamiento también se utiliza para establecer cuál es la posición de las ofertas de la empresa respecto al "producto ideal" que desearían tener a su disposición los consumidores.

Un posicionamiento eficaz es el que le permite a los productos o marcas de una empresa:

- **Ocupar un espacio o "nicho" preferente, único y de primer orden en los procesos mentales de decisión de los consumidores debido a que lo perciben como el que satisface con mayor precisión sus deseos, necesidades y expectativas de uso, posesión o consumo.**

En otras palabras, el posicionamiento es una elección respecto a:

- **¿Cómo se pretende que los consumidores perciban el producto?**
- **¿Cómo se espera que lo recuerden?**
- **¿Cómo lo comparan con los productos competidores?**
- **¿Por qué debe ser, siempre, la primera opción a elegir?**

32

Existen cuatro razones fundamentales que explican la importancia estratégica que tiene la elección del posicionamiento correcto:

**Diferenciación.** El posicionamiento seleccionado es lo que le permite a un producto diferenciarse de sus competidores en la mente de los consumidores. Plantéese la siguiente pregunta: si su producto es, en la mente de los consumidores de las ofertas de su empresa, exactamente igual a los de los competidores, ¿por qué deberían seleccionar preferentemente el suyo y no cualquier otro de la competencia? Recuerde que las ventas de su empresa dependen de esa elección.

**Ajuste con el mercado.** Un posicionamiento bien seleccionado permite satisfacer con mayor precisión y eficacia a las necesidades, deseos y expectativas muy específicas de los mercados o segmentos que son de especial interés para la empresa.

**Enfoque estratégico.** La elección del posicionamiento definirá la orientación que tomarán las estrategias y tácticas que se implantarán como parte de la gestión del marketing mix, dotándolas de la necesaria coherencia y consistencia.



**Control del mercado.** El posicionamiento es especialmente importante por otra razón muy simple: si usted, como responsable del área de marketing, no define con precisión el posicionamiento con que gestionará sus productos o servicios, esa decisión estratégica la tomarán por usted sus competidores. Ese es el final que tienen las ofertas de aquellas empresas que no se preocupan por definir **su propia** posición estratégica frente a la competencia. En ese caso, los competidores dominarán (claro está, a su favor) la estructura estratégica del mercado.

En términos generales, existen diferentes tipos de posicionamiento por los que puede optar la empresa:

<b>Posicionamiento por atributos</b>	La empresa utiliza un atributo clave del producto para establecer su posicionamiento (tamaño, material, fórmula, prestaciones, etc.).
<b>Posicionamiento por beneficio</b>	La empresa centra su posicionamiento en un determinado beneficio que aporta el producto que otros productos no generan.
<b>Posicionamiento por doble o triple beneficio</b>	El posicionamiento se sustenta en dos o tres beneficios del producto (cuidado: al aumentar los beneficios se puede caer en la incredulidad y el posicionamiento se debilita).
<b>Posicionamiento por uso o aplicación</b>	El posicionamiento se sustenta en el hecho de que el producto es el mejor en determinados usos o aplicaciones (por ejemplo, detergentes para ropa de trabajo).
<b>Posicionamiento por competidor</b>	El producto se posiciona en función de los competidores, aduciendo que es el mejor o comparándose con ellos.
<b>Posicionamiento por categoría del producto</b>	El producto se posiciona como líder en determinada categoría de productos en función de la segmentación del mercado.
<b>Posicionamiento por valor</b>	El producto se posiciona como el que ofrece las mejores prestaciones en la relación calidad-precio (más beneficios y menos costes para el consumidor).
<b>Posicionamiento por precio</b>	El producto se posiciona como el de más alto o más bajo precio en el mercado (las dos opciones son válidas, depende de la estructura del mercado).

Existen, además, **posicionamientos negativos** que se pueden producir cuando la empresa no realiza acciones concretas para establecer el posicionamiento que más le conviene o cuando los elementos del mismo no han sido gestionados con suficiente eficacia. Los posicionamientos negativos más comunes son los siguientes:

<b>Sub-posicionamiento</b>	Al producto no se le reconoce ningún posicionamiento concreto; la marca se percibe como una más en el mercado, sin ningún tipo de influencia o incidencia.
<b>Posicionamiento confuso</b>	El producto se ha creado una imagen incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y/o se pasa con frecuencia de un posicionamiento a otro.
<b>Posicionamiento dudoso</b>	A los consumidores se les hace difícil creer lo que la

	empresa afirma sobre el producto debido al precio, las características externas del producto o la imagen del propio fabricante.
--	---

<b>Sobre-posicionamiento</b>	El producto se ha creado una imagen demasiado restrictiva y estrecha: el segmento de mercado al que finalmente llega es demasiado pequeño.
------------------------------	--

De acuerdo con Menéndez, para que el posicionamiento elegido sea eficaz es necesario que cumpla determinados requisitos:

<b>Ser importante</b>	El posicionamiento deberá proporcionar un beneficio generalizado para un amplio número de consumidores.
<b>Ser propio</b>	Deberá ser ofrecido de forma exclusiva por el producto de la empresa y no por los de la competencia y, además, lo ideal es que no pueda ser fácilmente copiado.
<b>Ser transmisible</b>	Deberá ser comunicable y de fácil entendimiento por parte de los consumidores potenciales, sobre todo cuando pertenecen a niveles culturales o sociales diferentes.
<b>Ser adquirible</b>	Los consumidores deberán estar dispuestos a pagar la prima en el precio por el beneficio adicional que reciben.
<b>Ser rentable</b>	La introducción de una diferencia en el producto debe contribuir de forma positiva a la rentabilidad de la empresa.

El nivel más alto de posicionamiento se logra cuando los consumidores, al mencionar una categoría de producto, señalan siempre la marca de la empresa como primera opción; por ejemplo: ropa deportiva Reebok; zapatillas deportivas, Nike; bebidas refrescantes, Coca-Cola; relojes, Rolex; pan, Bimbo; ordenadores, IBM; navajas de afeitar, Gillette; hamburguesas, McDonald's; compresas, Kotex; cereales, Kellogg's; etcétera (en cada mercado existen muchos ejemplos locales).

Un hecho importante del posicionamiento es que si la empresa no se preocupa por transmitir uno de forma clara, precisa y definida, se percatará de que los consumidores, por su cuenta, se encargarán de asignarle al producto el posicionamiento que ellos determinen, con el peligro de que éste no se corresponda ni con la idea que tiene la empresa ni con el que le conviene al producto. En otras palabras, si la empresa no decide el posicionamiento que han de tener sus productos, los consumidores le asignarán uno libremente y es muy posible que, si la empresa no les guía en esa decisión, el mismo sea negativo para los intereses de la organización

## GESTIONA USTED CORRECTAMENTE LOS RIESGOS

En demasiadas ocasiones, las empresas se lanzan en nuevos proyectos sin tomar en consideración de forma adecuada los riesgos que son propios de toda nueva “aventura”. Más aún, muchas veces las empresas se lanzan en nuevas actividades sin siquiera considerar que realmente están ante un verdadero “**proyecto**”. Cualquier iniciativa en una empresa debe ser percibida como un “proyecto” que está potencialmente cargado de riesgos.

Así, **un proyecto no es sólo el inicio de una nueva empresa desde cero**, lo es también una ampliación de las instalaciones de producción u operaciones, la apertura de una nueva sucursal, el lanzamiento de una nueva línea de productos, la incursión en nuevos mercados, una reorganización de un área o de la totalidad de la empresa, la construcción o modificación de las instalaciones físicas, la implantación de nuevos sistemas informáticos, y un largo etcétera de iniciativas que muchas veces se inician y realizan a la ligera, incrementando así los riesgos de fracaso.

Sin lugar a dudas, una parte esencial en todo proyecto (grande o pequeño que sea) consiste en la eficaz **previsión, planificación y gestión de los riesgos** que implica. Los beneficios de una eficaz gestión de los riesgos de un proyecto son importantes; entre ellos:

- La empresa puede obtener altos niveles de beneficios económicos si enfrenta los riesgos de forma proactiva.
- Se minimiza el impacto de las “trampas” que existen en toda iniciativa.
- Se identifican mejor las oportunidades que la implantación del proyecto plantea.
- Se realizan los proyectos en menos tiempo, con menos costes y con mayor eficacia.

35

A este respecto, a partir de los trabajos y estudios de Bart Jutte, reconocido experto en la gestión de riesgos, hemos elaborado el siguiente cuestionario que le recomendamos aplicar cada vez que tenga que enfrentar un “proyecto” en su empresa. Veamos:

		Sí	No	
1	<b>¿Ha incorporado en su proyecto los riesgos que podrían presentarse tanto en su elaboración como en su implantación?</b>			Si no lo ha hecho, hágalo ahora o prepárese a enfrentar muchas desagradables sorpresas.
2	<b>¿Ha identificado la mayor cantidad de riesgos de su proyecto en las primeras fases de su elaboración?</b>			Las fuentes para esta identificación son muchas: el equipo de personas que le apoya en la elaboración del proyecto, la bibliografía sobre proyectos similares, los casos de estudio de otras

			empresas, la propia experiencia de la empresa en proyectos anteriores, la opinión de expertos ajenos a la empresa, y similares.
3	<b>¿Ha dispuesto una forma para comunicar los riesgos a todos los implicados?</b>		Una forma práctica es la de incluir la lista de riesgos en cada una de las tareas que debe realizar el equipo: ¿qué cosas debe hacer cada persona, cuáles riesgos pueden existir en cada tarea?
4	<b>¿Ha considerado tanto las amenazas como las oportunidades?</b>		La palabra “riesgo” tiene una connotación negativa, pero los aspectos “incierto” de un proyecto pueden esconder importantes oportunidades tanto para el propio proyecto como para la empresa: tómelas siempre en consideración.
5	<b>¿Ha establecido claramente las responsabilidades concretas para la gestión de los riesgos?</b>		La lista de riesgos y oportunidades de cada tarea es sólo el primer paso; el siguiente paso es establecer, con total precisión, quién es responsable por la gestión del riesgo u oportunidad.
6	<b>¿Ha establecido prioridades en su lista de riesgos y oportunidades?</b>		No todos los riesgos u oportunidades tienen el mismo impacto en el éxito del proyecto; establezca cuáles son los prioritarios en los que se debe concentrar la atención para evitar las mayores pérdidas o para obtener los mayores beneficios. Dos criterios muy utilizados para establecer estas prioridades son: el impacto mayor o menor, negativo o positivo, que tendrá en el proyecto y la posibilidad mayor o menor de que se produzca.
7	<b>¿Ha analizado en profundidad los riesgos y oportunidades previstos?</b>		Comprender a fondo la naturaleza de un riesgo es una precondition para poder dar una respuesta eficaz al

			<p>mismo. Es preferible dedicar tiempo inicialmente a conocer con la mayor precisión y amplitud posible cada uno de los riesgos y oportunidades incluidos en sus listas.</p>
8	<p><b>¿Ha planificado cuidadosamente las respuestas que dará a los riesgos y oportunidades identificados?</b></p>		<p>No se limite a hacer una listas de los riesgos y oportunidades, debidamente priorizadas, sino que describa las acciones que han de realizarse en caso de que se produzcan; si usted planifica la reacción con suficiente cuidado y atención, la implantación de las mismas será más fácil y eficaz.</p>
9	<p><b>¿Ha previsto de qué forma registrará todo cuanto concierne a los riesgos y oportunidades y su implantación?</b></p>		<p>Siendo los riesgos y oportunidades factores cruciales y críticos para el éxito de un proyecto, es importante que todo lo que concierne a los mismos se registre con detalles, al igual que se hace con todos los demás aspectos del proyecto.</p>
10	<p><b>¿Ha programado la forma en que dará seguimiento a los riesgos y oportunidades y a las tareas relacionadas con los mismos?</b></p>		<p>Usted no hace nada elaborando una lista amplia de riesgos y oportunidades y las tareas que deben realizarse en caso de que se produzcan, si luego no les da seguimiento a ambas cosas: actuar de esa forma sería desperdiciar todo el tiempo dedicado a los pasos anteriores.</p>