



17

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES.**

**CAMPUS ARAGÓN**

297182

**ANÁLISIS Y ESTUDIO DE ESTRATEGIA  
COMPETITIVA HACIA CLIENTES Y PROVEEDORES  
EN EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**INGENIERO MECÁNICO**

**ELECTRICISTA**

**(ÁREA INDUSTRIAL)**

**P R E S E N T A N:**

**CASTILLO ESPINOSA/JAVIER.**

**VELA URIBE MANUEL.**

**ASESOR:**

**ING. IRMA VELÁZQUEZ GONZÁLEZ.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# CONTENIDO

<b>Agradecimientos</b>	
<b>Introducción</b> .....	I
<b>Justificación</b> .....	III

## Capítulo I

### Antecedentes

1.1 Generalidades.....	1
1.2 Surgimiento de la administración estratégica.....	2
1.3 Antecedentes de la estrategia competitiva.....	2
1.3.1 Estrategia en los 70's .....	3
1.3.2 Estrategia en los 80's.....	5
1.3.2.1 Liderazgo general de costos.....	6
1.3.2.2 Diferenciación.....	6
1.3.2.3 Enfoque o de alta segmentación.....	7
1.3.3 Estrategia en los 90's.....	8
1.4 El ejemplo de Japón.....	9
1.5 Elegir donde vamos a competir.....	10

## Capítulo II

### Conceptos de Estrategia Competitiva

2.1 Definición general de estrategia competitiva.....	11
2.2 Formulación de la estrategia competitiva.....	13

2.3 Competitividad.....	14
2.4 La competitividad y la estrategia empresarial.....	15
2.5 Estrategias competitivas.....	16
2.6 Estrategias competitivas genéricas.....	17
2.6.1 Liderazgo de costos.....	18
2.6.2 Diferenciación.....	20
2.6.3 Enfoque.....	21
2.7 Las cinco fuerzas competitivas.....	23
2.7.1 Análisis estructural y estrategia competitiva.....	23
2.7.2 Posicionamiento.....	25
2.7.3 Influir en el equilibrio.....	25
2.7.4 Explotar el cambio.....	26
2.7.5 Estrategia de diversificación.....	27
2.8 Análisis estructural y definición de industria.....	27

## Capítulo III

### Ciclo de vida del producto y de la tecnología

3.1 Definición.....	29
3.2 Introducción y retiro de productos.....	29
3.2 Estrategias para la introducción de nuevos productos.....	30
3.2.1 Impulso en el mercado.....	30
3.2.2 Impulso de la tecnología.....	30
3.3 Cambio tecnológico.....	31
3.4 Vida de un producto.....	31
3.4.1 Desarrollo del producto.....	32
3.4.2 Proceso de desarrollo de nuevos productos.....	33
3.4.3 Generación de la idea.....	34
3.4.4 Selección del producto.....	34

3.4.5	Diseño preliminar.....	34
3.4.6	Construcción del prototipo.....	35
3.4.7	Pruebas.....	35
3.4.8	Diseño definitivo del producto.....	35
3.4.9	Diseño apoyado por computadora.....	36
3.4.10	Estudio del proceso de desarrollo de nuevos productos.....	36
3.5	Equipos de desarrollo de producto.....	38
3.6	Análisis del valor o ingeniería del valor.....	38
3.7	Confiabilidad del producto.....	39
3.8	Mejora de los componentes individuales.....	39
3.9	Elección de la tecnología.....	40
3.10	Definiciones.....	40
3.11	La tecnología y el administrador.....	40
3.12	La tecnología y la sociedad.....	41
3.13	Selección de la tecnología.....	41
3.14	Estrategias de introducción de producto.....	42
3.14.1	Etapas de introducción.....	42
3.14.2	Estrategia de alta penetración.....	42
3.14.3	Estrategia de penetración selectiva.....	43
3.14.4	Estrategia de penetración ambiciosa.....	43
3.14.5	Estrategia de baja penetración.....	44
3.14.6	Etapas de crecimiento.....	44
3.14.7	Estrategia en la etapa de crecimiento.....	44
3.14.8	Etapas de madurez.....	45
3.14.9	Estrategia de la etapa de madurez.....	46
3.14.10	Etapas de declinación.....	46
3.14.11	Estrategias de la etapa de declinación.....	47
3.14.12	Ejemplos de la etapa de introducción.....	47
3.14.13	Ejemplo de la etapa de crecimiento.....	49
3.14.14	Ejemplo de la etapa de madurez.....	49
3.14.15	Ejemplo de la etapa de declinación.....	50

3.15 El producto como variable del Marketing-Mix.....	50
3.16 Definiciones de producto.....	51
3.17 Creación de nuevos productos.....	53
3.18 Proceso de creación y desarrollo de nuevos productos.....	54
3.19 Desarrollo y test del producto y mercado.....	55
3.20 Inconvenientes.....	57
3.21 Lanzamiento y comercialización del producto.....	57
3.22 El ciclo de vida de la adopción de la tecnología.....	58

## **Capitulo IV**

### **Factores para seleccionar clientes**

4.1 Selección de clientes.....	60
4.2 Factores para seleccionar clientes mediante una estrategia.....	61
4.3 Costo del servicio.....	61
4.4 Necesidades de compra en relación con las capacidades de la empresa.....	63
4.5 Potencial de crecimiento de los compradores.....	63
4.6 Costos de atender a los compradores.....	64
4.7 Selección de los compradores y estrategia aplicable a ellos.....	64
4.8 La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente.....	69
4.9 Definición de calidad.....	70
4.10 Dificultades y problemas para ofrecer calidad.....	73
4.11 Mas allá de la calidad = la fidelización del cliente.....	76
4.12 Las Estrategias de Fidelización.....	77
4.12.1 La estrategia de defensa.....	77
4.12.2 La estrategia de ofensiva.....	77
4.13 Presente y futuro de las estrategias de fidelización.....	79
4.14 Los cinco niveles de la fidelización.....	80
4.15 Construir una verdadera estrategia de fidelización.....	82

4.16 Profesionalización del personal de contacto.....	84
4.16.1 Beneficios.....	84
4.17 Comunicación de la empresa hacia el cliente.....	85
4.17.1 Beneficios.....	86
4.18 Accesibilidad al servicio.....	87

## **Capítulo V**

### **La estrategia de compras y suministros**

5.1 Concepto.....	89
5.2 Importancia de las compras.....	89
5.3 Objetivos.....	90
5.4 Clasificación de las compras.....	90
5.4.1 Bienes.....	90
5.4.2 Servicios.....	91
5.5 Los cinco principios básicos de las compras.....	91
5.6 La necesidad de comprar.....	92
5.7 Distintas formas de comprar.....	92
5.8 Compras normales.....	92
5.9 Planeación y pronósticos de compras.....	93
5.9.1 Los pronósticos.....	93
5.9.2 Los objetivos.....	93
5.9.3 Mejor precio.....	93
5.9.4 Mejor calidad.....	94
5.9.5 Mejores condiciones de pago y entrega.....	95
5.10 Tipos de compras y abastecimientos.....	95
5.10.1 Compras anticipadas.....	95
5.10.2 Compras de emergencia.....	96
5.10.3 Compra especulativa.....	97

5.10.4 Compras recíprocas.....	97
5.10.5 Compras personales.....	98
5.10.6 Compras de salvamento.....	98
5.10.7 Compras de Excedentes.....	98
5.10.8 Compras en el mercado abierto.....	99
5.10.9 Compras de artículos relacionados.....	99
5.10.10 Compras especiales.....	99
5.10.11 Compras de elementos especiales.....	99
5.10.12 Compras de elementos de bajo costo.....	99
5.10.13 Compras corporativas.....	100
5.10.14 Compras consolidadas.....	100
5.11 Aspectos generales de la estrategia de compras.....	100
5.11.1 El plan de compra para necesidades exactas.....	101
5.11.2 El plan de compra máximo.....	102
5.11.3 Plan en base al tiempo de producción.....	105
5.11.4 Plan en base al precio del mercado.....	106
5.11.5 Plan en base a cantidad indeterminada.....	106
5.12 Fabricar o comprar.....	106
5.12.1 Las muestras.....	107
5.12.2 Los diseños y modelos.....	108
5.12.3 Fuente de suministros.....	108
5.12.4 Archivo de catálogos.....	108
5.12.5 Requisición de consulta.....	110
5.12.6 Precio estimado.....	110
5.12.7 Requisición precio firme.....	110
5.12.8 Requisición de compra.....	110
5.13 Forma de analizar y determinar la fuente de suministro.....	111
5.14 Medios para localizar las fuentes de suministros.....	112



## Capítulo VI

### Indicadores de mercado

6.1	Uso de la historia para identificar señales.....	113
6.2	Tipos de señales de mercado.....	114
6.3	Anuncios previos de acciones.....	115
6.4	Anuncios de resultados o acciones después de hecho.....	119
6.5	Discusiones públicas de la industria por parte de los competidores.....	120
6.6	Discusiones y explicaciones de los competidores sobre sus acciones.....	122
6.7	Tácticas del competidor en relación a lo que podría haber hecho.....	122
6.8	Manera en que los cambios estratégicos se implementan al inicio.....	123
6.8.1	Desviación respecto a las metas del pasado.....	123
6.8.2	Desviación respecto a las normas de la industria.....	124
6.9	Acción evasiva.....	124
6.10	La marca de lucha.....	125
6.11	Demandas privadas antimonopolio.....	126
	<b>Conclusiones</b> .....	<b>128</b>
	<b>Bibliografía</b> .....	<b>130</b>

## **Agradecimientos**

### **Javier Castillo Espinosa**

A mis padres

Quienes me dieron esta educación y apoyo incondicional, a ustedes les dedico este logro en mi vida.

A mis hermanos Emilio, Gabriel y Alejandra

Por su apoyo que me brindan y su fraternal cariño.

En memoria de mi Abuelita Raquel y mi Tía Raquel

A mi novia Maricela

Quien me ha dado su amor y comprensión.

A mis familiares y amigos

Que han estado conmigo en momentos importantes en mi vida.

A mis profesores

Los cuales hicieron posible mi formación académica, en especial a la Ingeniera Irma Velázquez González.

## **Agradecimientos**

### **Manuel Vela Uribe**

A mis Padres

Que a lo largo de mi vida me han dado su apoyo incondicional en todo momento, quienes con su amor y comprensión me han impulsado a concluir una gran etapa de mi vida, a ustedes va dedicado este trabajo de tesis , a quienes nunca les fallare.

A mis hermanas Erika e Irasema

Que han estado a mi lado en todo momento.

A mis familiares y amigos

Que han vivido junto conmigo gran parte de mi vida.

A Elieth

Que me ha apoyado a lo largo de mi carrera.

## Introducción

Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita en un proceso de planeación o implícita en las actividades de sus departamentos funcionales. Al aumentar la atención que se presta a la estrategia competitiva, se han preguntado los ingenieros industriales ¿Cómo se puede alcanzar una estrategia competitiva de acuerdo con las necesidades de cada empresa industrial y/o de servicio ?.

Esta tesis ofrece un conjunto de análisis y estudio de estrategias encaminadas a clientes y proveedores en empresas industriales y de servicio para predecir su evolución futura; entender a sus competidores y su situación.

El capítulo uno explica los antecedentes de las estrategias competitivas para así poder entender la evolución de estas y de cómo han cambiado y mejorado en el paso de los años.

En el capítulo dos se marcan los conceptos claves de la estrategia competitiva para así poder entender mejor el significado de estas, además se hace referencia al marco teórico que utilizamos en la elaboración de esta tesis para que el lector sepa manejar las estrategias que más adelante se mencionan y se entienda el conocimiento del tipo de estrategias que se emplea para facilitar la comprensión de la presente lectura.

En el capítulo tres, indicamos el ciclo de vida del producto y de la tecnología, los cuales sirven para emplear la estrategia adecuada en las empresas; de cómo deben de dar una gran importancia al producto y entender las etapas que este pasa y no quedar fuera del mercado en que se desea competir; así mismo la tecnología que se debe emplear para no quedar retrasados con el cambio tan rápido que esta da, y como modernizarse, también se maneja la creación de los nuevos productos desde que surgen como una nueva idea hasta la declinación de

este, las estrategias de selección de los productos y tecnologías para satisfacer las necesidades de la sociedad.

En el capítulo cuatro se mencionan los factores para seleccionar clientes explicando las diferentes estrategias para abarcar un mejor mercado de clientes basándose en los factores, necesidades y potencial con que estas cuentan para así poder satisfacerlos ampliamente. También se menciona como se los debe de atender lo cual se basa en una calidad de servicio, es por esto que se hace hincapié al concepto de calidad basado en la atención del cliente y los problemas que esto conlleva para así tratar de no caer en problemas de este tipo, así como entregar productos y/o servicios de calidad para que el cliente no cambie las expectativas hacia otros mercados y tratando siempre de atraerlo con las estrategias que se mencionan en este capítulo.

En el capítulo cinco se manejan las estrategias de compras como un departamento de la empresa, para así tratar de hacer más fácil su comprensión y análisis. Se dan a conocer los diferentes tipos de compras, esto con el fin de emplear la mejor adquisición de acuerdo a las necesidades de la empresa, las formas de comprar, las estrategias que se le pueden aplicar a este departamento y las fuentes de suministros.

En el capítulo seis se hace énfasis a los indicadores de mercado los cuales son las acciones que un competidor ofrece directa o indirectamente de su situación, metas, intenciones y expectativas para tratar de confundir a los rivales, se manejan los tipos de señales que existen, por ejemplo anuncios publicitarios, las acciones que se deben tomar para no caer en trampas y como hacer de esto una estrategia para mejorar a la empresa.

Esta tesis está dirigida para mejorar el desempeño en empresas industriales y de servicios en el ámbito de estrategias para mantener clientes y proveedores, así como de tratar de entender y de pronosticar el éxito o el fracaso de una compañía la cual lleve o no las estrategias adecuadas.

## Justificación

En la actualidad vemos como empresas de productos y/o servicios han ido desapareciendo ante un mercado cada vez mas moderno y competitivo, es por eso que las empresas de hoy tienen que modernizarse ante este mundo cada vez mas globalizado y es ahora el momento de que comprendamos que se trata de un fenómeno irreversible, por el cual las empresas que no utilicen estrategias adecuadas en su propio ramo terminaran por desaparecer bajo aquellas que si las utilicen en beneficio propio.

Pensamos en que toda empresa tiene que implantar estrategias competitivas actuales, necesarias como son estrategias de compras, ventas, producción, trato a clientes modernización de su tecnología etc; para poder estar al nivel de otras empresas y por que no, superarias y tratar de estar siempre un paso adelante ante la competencia.

Es por eso que éste proyecto de tesis está enfocado a integrar estrategias con las cuales puedan competir de la misma manera, así como dar una orientación a empresas que viven con el problema de un rezago al miedo de no enfrentar el cambio de un mundo actual en el que día a día las empresas que no lleven a cabo un plan de desarrollo moderno y actual terminaran por enfrentarse a un problema cada vez mas grave y en el peor de los casos desaparecer, ya que la competencia esta en el centro del éxito o del fracaso de una empresa por no ser competitiva.

En el trabajo de tesis, nos enfocamos al análisis y estudio de estrategia competitiva hacia clientes y proveedores en empresas industriales y de servicios, así como la implementación de tecnologías y de comunicaciones como es la Internet; ya que el estudio de la estrategia competitiva abarca un gran numero de ideas y conceptos.

Diversas estrategias pueden ser utilizadas bajo un marco teórico que nos ayude a implementar tácticas de desarrollo para poder reducir costos, tanto en producción como en la disminución de inventarios, aumentar la productividad, la constante innovación de nuestros productos y/o servicios que nos ayuden a no disminuir o perder la confianza de nuestros clientes, esto es básico en un mercado cada vez mas competitivo, un trato al cliente adecuado que nos sirva de punto de partida para que así podamos siempre tenerlos en una buena perspectiva de consumo, el uso de tecnologías que nos ayuden a prosperar y poder tener un contacto con el cliente.

Un ejemplo de esto podría ser que gracias al crecimiento de las comunicaciones existe la Internet, con la cual podemos tener contacto con nuestros clientes y proveedores de manera instantánea por medio de el correo electrónico, video conferencias, charlas en tiempo real, etc. Y así poder evitar otros medio de comunicación como son las cartas, teléfonos, uso de fax, etc. Ya que con estas ultimas se puede perder tiempo, en cambio con Internet la comunicación es instantánea. El uso de Internet quedaría como una herramienta de fácil acceso a todo el mundo y de gran importancia ya que si una empresa cuenta con este servicio puede ser mas competitiva con un buen funcionamiento que se le de a esta red como el uso de una pagina web para poder ampliar mercado de manera que rompa con el paradigma de la comunicación hacia sus clientes y proveedores

## Capítulo I

### Antecedentes

#### Generalidades

A las puertas del siglo XXI, convertir los negocios nacionales en un solo negocio mundial con una estrategia global integrada es uno de los retos más serios para los Ingenieros Industriales de hoy.

Muchas fuerzas están haciendo un llamado a las empresas de todo el mundo a globalizarse para participar en mercados más allá de sus fronteras, integrando su estrategia comercial, circunstancias que en el mundo viven una situación de turbulencia, los avances y los cambios rápidos en la década del presente siglo, orientado hacia la comunidad internacional sin fronteras, por avance de la tecnología en la información, la comunicación sobre todo el transporte.

La globalización comprendida en el algunos casos solamente como una vertiginosa corriente comercial y de comunicación mundial, conlleva sin lugar a dudas una serie de aspectos interrelacionados de mayor complejidad en la vida del hombre, con nacimiento de preferencia, gustos, costumbres cada vez más diversos, creando nuevas necesidades del mercado como esencia de los negocios.

Las corrientes de capital, tecnología, bienes y servicios entre las naciones van abriendo puertas inevitables hacia una competencia global sin fronteras.

El flujo de información con tecnología de punta, como por ejemplo el Internet, va permitiendo una información diversificada, básicamente en lo bibliográfico, ampliándose oportunidades de conocimiento de todas las disciplinas del saber humano.

Por otro lado, en cuanto al transporte y comunicación, el intercambio de bienes entre nacionales y pueblos ha aumentado; la televisión instantánea con transmisión de imágenes que cubre el mundo con velocidad asombrosa, creando una cultura global sin límites.



## **Surgimiento de la administración estratégica**

Los administradores de éxito (eficientes y eficaces) siempre han urdido buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (1962) que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial).

## **Antecedentes de la estrategia competitiva**

Durante décadas, la mayoría de las publicaciones de negocios han reseñado los distintos aspectos de la competitividad empresarial. Reflejo de las actuales realidades competitivas, los ejecutivos de posiciones diferentes dentro de la industria norteamericana lamentan el incremento de las interacciones conflictivas con las compañías de Japón. Sin embargo, Japón es sólo una parte del panorama global, ya que Corea del Sur y otros países dentro de la Cuenca del Pacífico han surgido también como rivales importantes. Y antes de que la tinta de muchos planes corporativos de batalla tenga oportunidad de secarse, el ámbito de la competencia sigue ampliándose. Ahora, las empresas deben preocuparse también del impacto que en ellas tendrá el Mercado Común Europeo.

En respuesta a la naturaleza cambiante de la competencia, la definición y el alcance de la estrategia corporativa está siendo revisada. Un común denominador en muchas de las discusiones sobre la competitividad y estrategia es el tema de la calidad. Pero qué tan importante es la calidad para el éxito de la organización en el largo plazo?

Algunos sugieren que la calidad necesita ser el elemento clave de todas las actividades operacionales. Sin embargo es necesario examinar como se ha desarrollado la estrategia empresarial.

En su libro clásico, "El pensamiento del Estratega", Ken Ohmae hace valiosos comentarios sobre la evolución de las perspectivas empresariales.

En particular, define el potencial competitivo de una empresa en términos de su "Capacidad Estratégica".

El significado de la capacidad estratégica es lo que determina el marco fundamental para el desarrollar la estrategia corporativa. La capacidad estratégica de cualquier empresa es el resultado de su portafolio empresarial: Mercado atractivo y solidez de la empresa. El mercado atractivo se refiere a qué tanto o qué tan poco crecimiento hay dentro de sus mercados; mientras que la solidez de la empresa hace alusión a cómo está funcionando la empresa en particular.

Ohmae identifica un cambio en perspectiva, sobre la importancia relativa de los componentes del portafolio empresarial. Así las diferentes percepciones de lo que constituye la "correcta" composición del portafolio empresarial han cambiado la visión de lo que es una estrategia empresarial "apropiada". Antes de los 70's el mercado atractivo y la solidez de la empresa se consideraban igualmente importantes, en consecuencia había un equilibrio en el uso del mercado atractivo y la solidez de la empresa como elementos básicos de la estrategia empresarial.

### **Estrategia en los 70's**

En los 70's muchas empresas consideraban el crecimiento del mercado como el medio aparentemente ilimitado del crecimiento corporativo. De ahí que las estrategias corporativas tendieran a dejar de lado el desarrollo de las fortalezas de la empresa para poner énfasis en el mercado atractivo como el componente más importante de la estrategia empresarial.

Este cambio de perspectiva en la estrategia empresarial es acompañado por otro en la estructura corporativa, cuando las empresas capitalizan el crecimiento del mercado formando organizaciones conglomeradas. Muchas corporaciones se convirtieron así en grupos de negocios o de productos que tenían poco en común, de no ser el medio para lograr el crecimiento financiero continuo.

En general el valor de la corporación se obtenía por medio de adquisiciones externas más que a través de la creación de negocios internos.

Los 70's presenciaron el desarrollo de los modelos de portafolio estratégico basados en el concepto de estrategia corporativa. Un enfoque muy popular fue proporcionado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) con su Growth share Matrix.

La popularidad del modelo BCG y otros modelos similares de estrategia empresarial se debieron a dos factores principales. Primero, los modelos de portafolios estratégico ligaban el mercado, las finanzas y los aspectos operativos, para generar interacciones integrales, ausentes de las anteriores formulaciones del proceso de estrategia. Segundo, y desde una perspectiva más pragmática, el modelo BCG de estrategia empresarial definía el mercado atractivo como el crecimiento del mercado y la solidez de la empresa, como su participación relativa en el mercado respecto a empresas líderes dentro del mismo.

Las acciones estratégicas al interior de la corporación, consistían en cambio de los recursos para maximizar la contribución al crecimiento o la liquidez para soportar el desarrollo de la entidad corporativa en general. En Growth Share Matrix de BCG, los productos y los negocios son definidos como las estrellas (líderes de mercado en mercados en expansión), las vacas gordas (líderes de mercado en mercados maduros), las incógnitas (participantes pero no líderes en mercados en expansión) y los perros (el nombre lo dice todo) basados en la contribución que hacen estos productos o negocios al capital o crecimiento de la organización en general.

El portafolio estratégico presentaba el marco y la estructura del conglomerado y proporcionaba el vehículo para optimizar las operaciones de la corporación.

Desde la perspectiva del portafolio estratégico, la oportunidad de la estrategia competitiva es fundamentalmente externa, un elemento endógeno para ser monitoreado, controlado y explotado.

Cuando se utiliza el enfoque de portafolio estratégico dentro de la estructura del conglomerado, la medida del éxito proviene del único elemento común que tiene algún sentido entre los diversos negocios o productos no relacionados, a saber, el resultado financiero.

### **Estrategia de los 80's**

Con la llegada de los 80's la perspectiva cambió de la visión del mercado atractivo a la del fortalecimiento de la empresa. Descrita como el movimiento de "regreso a los clásicos" este cambio en la postura estratégica fue, en gran parte, resultado de algunas observaciones sencillas del medio ambiente de las empresas. Una observación fue que el estilo BCG producía en general resultados confusos. Otra quizás la más importante fue que "la ganancia, no era suficiente", "La ganancia, como objetivo, es insuficiente para sostener las ganancias". Para darse cuenta de esto, uno simplemente tiene que observar empresas como Toyota y Wal-Mart, que se iniciaron operando en áreas relativamente pobres. Estas empresas no sólo sobrevivieron, sino que prosperaron y en muchos aspectos llegaron a dominar sus respectivas industrias.

En los 80's y como resultado de su libro, *Estrategia Competitiva*, las ideas de Michael Porter se convirtieron en el estándar de una nueva forma de entender la estrategia competitiva. Aunque haya hecho uso de la terminología de modelos de portafolios anteriores, el punto de vista de Porter es muy diferente.

Por ejemplo, él define el mercado atractivo, como una función de cinco fuerzas fundamentales, que pueden variar de industria a industria. Desde este punto de vista, el enfoque BCG sobre estrategia empresarial representa solamente un componente de las fuerzas que definirían el mercado atractivo.

Bajo condiciones específicas, el modelo de portafolio puede ser correcto. Pero bajo condiciones diferentes, los modelos de portafolio describirían acciones apropiadas, en el mejor de los casos, parcialmente correctas.

De ahí que las razones de la inconsistencia de los resultados experimentados cuando se utilizan los modelos de portafolio estratégico, se vuelvan bastante obvias, incluso con un examen elemental.

Porter identifica y clarifica aspectos importantes que se presentan en el proceso de administración estratégica revisando la perspectiva financiera de los primeros enfoques sobre estrategia. Al hacer esto, examina los factores subyacentes responsables de crear el resultado final.

En términos de solidez de la empresa, Porter amplía el alcance de la actuación corporativa a partir de tres cursos de acción posibles, mismos que nombra como estrategias genéricas, a saber:

### **Liderazgo general en costos**

"Un conjunto de políticas funcionales enfocadas hacia la construcción agresiva de apoyos a escala eficiente, búsqueda vigorosa de la reducción de costos a partir de la experiencia, el ajuste de los costos y el control de sobregastos, así como la eliminación de cuentas de clientes marginales."

### **Diferenciación**

"Crear algo que es percibido a nivel industrial como único. Los enfoques para diferenciar pueden tomar muchas formas; diseño o imagen de la marca, tecnología, características particulares, servicio al cliente, red de proveedores u otras dimensiones."

## **Enfoque o de Alta Segmentación**

"Las estrategias de bajo costo y diferenciación están orientadas a cumplir con su objetivo a nivel industrial, el enfoque total de la estrategia se construye para el servicio de un objetivo bien conocido y cada política está formulada con ésto en mente".

En suma, las tres estrategias genéricas logran la estrategia competitiva, en relación al ambiente externo, actitud reactiva, en función de los esfuerzos empresariales para el mejoramiento interno, actitud activa y en cuanto a que se den acciones corporativas.

Para tener éxito, de acuerdo a Porter, las empresas deben seleccionar y enfocarse a uno de los tres cursos de acción anteriores, para luego seguir rigurosamente su aplicación. el mismo señala "ejecutar exitosamente cada estrategia genérica, involucra diferentes recursos, solidez, arreglos organizacionales y estilo empresarial. Rara vez una empresa está dotada para seguir los tres cursos de acción".

Si una empresa no sigue solo una estrategia genérica o ejecuta la estrategia genérica de manera ineficiente, eventualmente los competidores con más definición dentro de la industria acabarán por dominarla y las menos precisas empezarán a diluirse. El resultado importante de la estrategia genérica es que las empresas se enfocarán más a sus clientes o a sus industrias, mas que gobernarse por objetivos estrictamente financieros o por estrategias concebidas muy ligeramente. En pocas palabras, cualquier empresa puede prosperar en un mercado de crecimiento, pero sólo las que estén bien definidas y claramente enfocadas pueden desempeñarse en mercados maduros y más competitivos.

## **Estrategia de los 90's**

En los 90's, algunas empresas han adoptado una perspectiva interna mayor enfatizando en lo que se ha llamado comúnmente calidad. Mucho del creciente interés de la calidad ha sido atribuido a los esfuerzos pioneros de personas como W. Edwards Deming y Joseph Juran, como resultado del trabajo de Deming, Juran y otros, el movimiento de la calidad no ha sido sólo adoptado por empresas privadas, sino también por el gobierno de los E.U., confiriendo éste el premio a la calidad Malcom Baldrige, a la industria, empresa de servicios y a organizaciones de pequeñas empresas que sigan exactamente las normas de calidad. Ahora bien, el momento no está bien definido de qué forma la calidad encaja en la estrategia de las empresas y ello ha generado algunas confusiones debido a que la calidad es un término que ha sido empleado de múltiples maneras.

La calidad ha servido para caracterizar técnicas como los círculos de calidad, también para describir procesos, tales como, el control estadístico de procesos. Sin embargo entre las organizaciones de alto rendimiento, como Motorola, ha significado mucho más pues se le confiere el carácter de una filosofía que apoya las decisiones y acciones que forman parte de su estrategia empresarial.

De ahí, que la calidad es vista como una actividad operacional, parte de un sistema, y algo relacionado a la cultura y valores de la organización.

Es en verdad todas estas cosas al mismo tiempo y es justamente lo que hace difícil relacionar la calidad con la estrategia empresarial.

Si examinamos la calidad desde la perspectiva de Porter, la relación más visible entre calidad y estrategia es lo que Porter describe como una "estrategia de diferenciación". La diferenciación se preocupa por proveer los factores que los consumidores consideran de importancia y la calidad está después de todo, relacionada con la producción de un mejor producto o servicio.

La estrategia es un tema apasionante, y está adquiriendo cada vez más importancia porque permite delinear los cursos de acción a seguir para alcanzar una ventaja frente a la competencia. Un destacado profesor de Harvard explica como la estructura de la industria y el posicionamiento de la empresa determinan la estrategia competitiva.

Hablar de estrategia es muy importante por tres razones. En primer lugar, porque contar con una estrategia bien definida es fundamental para elegir las oportunidades de negocios más rentables. Antiguamente, las empresas se lanzaban a buscar todo tipo de oportunidades. Pero esto ya no va a ser posible porque, en segundo lugar, las reglas de la competencia están cambiando. Y la tercera razón es que la competencia está aumentando, tanto interna como internacionalmente.

Hablar de estrategia competitiva es hablar de cómo mejorar el desempeño de las empresas, de cómo hacerlas más rentables, especialmente más rentables que las de la competencia.

En lo últimos años se ha prestado mucha atención a este tema y se han desarrollado una serie de técnicas para ayudar a las empresas a competir más eficazmente. Algunas de ellas son la calidad total y la reingeniería.

### **El ejemplo de Japón**

Un buen ejemplo de esto son los japoneses. Las empresa japonesas fueron siempre muy rápidas y agresivas para introducir nuevos productos en el mercado. Al principio introducían un nuevo producto cada ocho meses, después cada seis y finalmente cada tres. Todas las empresas que querían competir con ellos debían seguirlos y competir en los mismos términos. Con una vida útil de tres meses por producto es imposible obtener un beneficio superior al costo de desarrollo y lanzamiento del mismo. Y esto se convierte en un monstruo que las empresas no pueden detener.



Es por eso que la efectividad operacional no es estrategia. Estrategia es crear una posición competitiva única. Estrategia no es conducir una compañía adecuadamente, es hacer las cosas en forma diferente a la competencia. Estrategia también es transformar o redefinir la industria. Adaptarse a los cambios es simplemente efectividad operacional; en cambio, estrategia es delinear los cambios en la industria para que favorezcan a la propia empresa

La efectividad operacional se está acercando a la frontera de la eficiencia. Estrategia es elegir en qué lugar de esta frontera uno quiere estar. ¿Cómo se debe pensar en cuanto a la estrategia?

### **Elegir donde vamos a competir**

El primer asunto que debemos analizar es la estructura de la industria en la cual se va a competir. Y cuando se habla de industria, no se hace pensando en la industria química o metalúrgica, sino en terrenos específicos de competencia.

El objetivo central de la estrategia es lograr un retorno de la inversión superior. Y esto es muy importante porque, a menudo, los empresarios tienen la tentación de fijar como meta principal de su estrategia la expansión de la compañía, pero deben recordar que de nada sirve expandirse si se pierde dinero.

Una vez establecido que el objetivo principal de la estrategia es obtener un retorno superior a largo plazo, es preciso aclarar que la unidad de análisis es la industria y no la compañía. De la misma manera, un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial del lucro de una actividad.

## Capítulo II

### Conceptos de Estrategia Competitiva

#### Definición general de estrategia competitiva

La estrategia de la empresa se ocupa de la supervivencia a largo plazo y el crecimiento de las organizaciones empresariales. Implica la elección de objetivos, el estudio de acontecimientos que pueden contribuir al logro de esos objetivos y la identificación de aquellos que más probablemente serán factibles con los recursos de que dispone actualmente la empresa.

Es muy importante recalcar dos puntos desde el principio

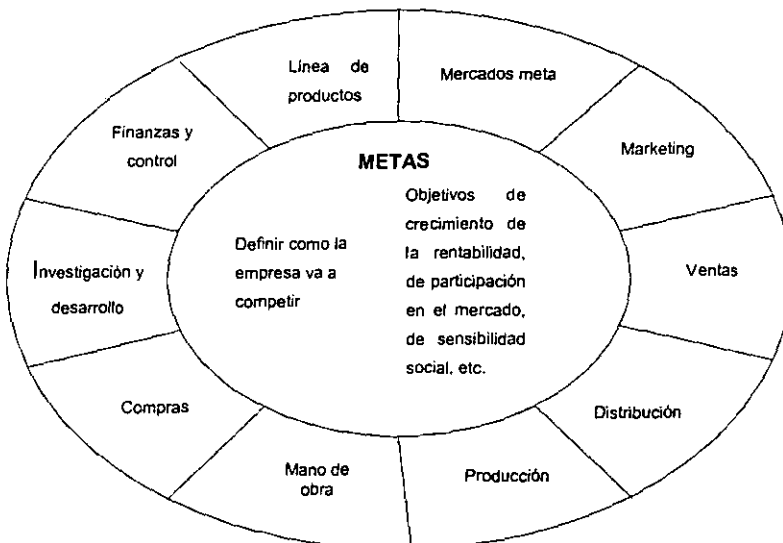
1. La estrategia se ocupa de acontecimientos a largo plazo más bien de que la lucha con las operaciones cotidianas; es decir, no se ocupa de la producción actual y la venta de determinados productos, sino de la posibilidad de introducir nuevos productos, nuevos métodos de producción o de abrir nuevos mercados en el futuro.

2. La estrategia es pertinente precisamente porque el futuro no se puede prever. Si las empresas pudieran tomar medidas de previsión perfectas, podían elaborar un plan único para hacer frente a todos los acontecimientos futuros. Pero como carecen de esa capacidad particular de previsión, se deben preparar para enfrentarse a lo desconocido, pero pudieran aprovechar los acontecimientos adquiridos a fin de sacar ventaja de cualesquiera de los eventos imprevistos que pudieran presentarse.

Es importante mencionar que el análisis de la estrategia de las empresas comerciales como área de estudio independiente esta todavía en sus inicios. Tal vez a esto se debe que no haya una definición única, universalmente aceptable, de la estrategia de la empresa y que las expresiones tales como:

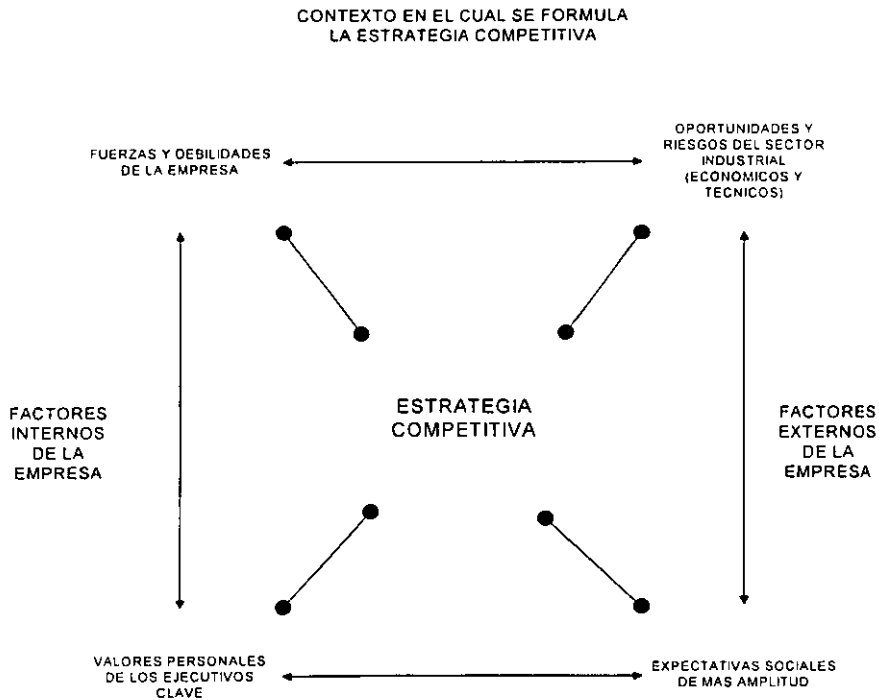
"estrategia", "políticas" y "planificación a largo plazo" sean empleadas a veces en forma indistinta por diferentes autores.

Una definición satisfactoria a la mayoría de las interpretaciones la propuso Andrews. Definió la estrategia de la empresa como: "Un modelo de objetivos, propósitos y metas principales y de las políticas y planes encaminados a alcanzar esas metas, expresados en forma que definan en que la actividad esta o estará la empresa y la clase de empresa que es o que quiere decir. En un mundo cambiante, es una manera de expresar un concepto persistente de la empresa, afín de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la adopción de otras". La siguiente figura muestra que la estrategia competitiva es una combinación de los fines "metas" por los cuales se esta esforzando la empresa y los medios "políticas" con las cuales se esta buscando llegar a ellos. A dicha figura se le puede llamar . "Circulo de la estrategia competitiva"; en el centro del circulo están los objetivos de la empresa que forman su definición general de como se desea competir y sus objetivos específicos económicos y no económicos. Los radios del circulo son las políticas clave de operación con las cuales la empresa busca alcanzar esos objetivos.



## Formulación de la estrategia competitiva

La siguiente figura muestra que, en el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva, involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito.



1. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas etc.

2. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave y de otro personal que debe implantar la estrategia elegida.

Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.

Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno.

3. Las oportunidades y amenazas del sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos inherentes y beneficios potenciales.

4. Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la compañía de factores tales como: política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen y otros muchos más.

Estos cuatro factores deben ser considerados antes de que la empresa pueda desarrollar un conjunto de objetivos y políticas realizables. Con ello y posteriormente, se debe determinar lo apropiado de una estrategia competitiva mediante la prueba de la consistencia de los objetivos y políticas propuestos.

## **Competitividad**

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja competitiva de una empresa depende en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

### **La competitividad y la estrategia empresarial**

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas; directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad interna tiene relación directa con la eficiencia o la productividad, como también con su estructura organizacional, que en la última década del presente siglo ha sufrido un cambio radical con la reingeniería de negocios, absolutamente contraria al sistema de organización por división de trabajo practicado durante casi dos siglos, inspirado en los principios de organización planteados por Adam Smith, o sea la división de trabajo.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

### **Estrategias competitivas**

José Carlos Jurillo define la estrategia competitiva como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible. Recordando un poco de historia de los acontecimientos, la necesidad de estudiar, diagnosticar y evaluar el potencial estratégico o la posición competitiva de una empresa, viene influenciado por la existencia de una de estas circunstancias.

Procesos de gran expansión de la empresa, tanto en el ámbito de productos como de mercados.

Situaciones de crisis económica que ponen en peligro la supervivencia de una empresa.

### **Estrategias competitivas genéricas.**

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del blanco estratégico en el cual se llevara a cabo la ventaja competitiva. Las estrategias de liderazgo en costos y la diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo o diferenciación en un segmento estrecho.

Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente de sector industrial a sector industrial, como lo hacen las estrategias genéricas factibles en un sector industrial en particular. Aunque elegir e implementar una estrategia genérica esta lejos de ser sencillo, hay, sin embargo, rutas lógicas hacia la ventaja competitiva que deben ser probadas en cualquier sector industrial.

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia , y el logro de las ventajas competitivas requieren que una empresa haga elección – si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer la elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará.

Ser "todo para todos" es una receta para la mediocridad estratégica y para el desempeño por debajo del promedio, porque con frecuencia significa que una empresa no tiene ventaja competitiva en absoluto.



### **Liderazgo de costos.**

El liderazgo de costos es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aun puede operar en sectores industriales relacionados – la amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo-. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escalas, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores.

Por ejemplo, en los aparatos televisores, el liderazgo de costos requiere tamaños eficientes en las instalaciones para cinescopio, un diseño de costo bajo, ensamble autorizado y una escala global sobre la cual amortizar. En los servicios de guardias de seguridad, la ventaja de costo requiere de costos generales muy bajos, una fuente llena de mano de obra barata y procedimientos de entrenamiento eficientes debido a la alta rotación.

El estado de productor de costo bajo implica más que bajar la curva de aprendizaje. Un productor de costo bajo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de costo. Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin adornos y colocan en énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costos absolutas de todas las fuentes.

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial.

A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder de costo no puede ignorar las bases de diferenciación. Si un producto no se percibe como

comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Esto puede nulificar los beneficios de su posición favorable en los costos.

Texas Instrument (en relojes) y Northwest Airlines (en transportación aérea) son dos empresas de costo bajo que cayeron en esta trampa. Texas Instrument no pudo superar su desventaja en la diferenciación y salió del sector industrial de relojes. Northwest Airlines reconoció el problema a tiempo y ha instituido esfuerzos para mejorar la mercadotecnia, servicio a los pasajeros y servicios a los agentes de viajes para hacer su producto más comprable al de sus competidores.

Un líder de costo debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de costo para su ventaja competitiva. La paridad en la base de diferenciación permite a un líder de costo traducir sus ventajas de costo directamente a utilidades mayores que sus competidores. La proximidad en la diferenciación significa que el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable no sobrepasa la ventaja en el costo del líder de costo y por tanto el líder de costo gana retornos sobre el promedio.

La estrategia lógica del liderazgo de costo normalmente requiere que una empresa sea el líder de costo, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Muchas empresas han cometido serios errores estratégicos al no reconocer esto. Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de participación en el mercado se considera crucial.

A menos que una empresa pueda obtener el liderazgo de costo y "persuadir" a las otras que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad puede ser

desastrosa, como ha sido el caso de varios sectores industriales petroquímicos. Así, el liderazgo de costo es una estrategia particularmente dependiente de adquisiciones previas, a menos que un importante cambio tecnológico permita que una empresa cambie radicalmente su posición de costos.

### **Diferenciación**

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en el sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. En recompensa su exclusividad con un precio superior.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos factores. En el equipo de construcción, por ejemplo, la diferenciación de Caterpillar Tractor está basada en la durabilidad del producto, su servicio, disponibilidad de refacciones y una excelente red de mayoristas. En los cosméticos, la diferenciación tiende a basarse más en la imagen del producto y el puesto de estantes en las tiendas.

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor arriba del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extras en los que se incurra para ser único. Por tanto, un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. Un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, porque su precio superior sería nulificado por su posición en costos marcadamente inferior.

Así, un diferenciador intenta la paridad o proximidad en costo, relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa adquiera atributos en los que se diferencia de sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior. En contraste con el liderazgo de costos, sin embargo, puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector industrial si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores.

### **Enfoque**

La tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de la otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento de sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos como la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos blanco aunque no posea una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca su diferenciación en el segmento blanco. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia de los segmentos blanco del enfocador y otros segmentos en el sector industrial. Los segmentos blancos deben tener compradores con necesidades inusitadas o también el sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento blanco debe diferir de los otros segmentos del sector industrial el enfoque de costo

explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

Estas diferencias implican que los segmentos estén mal servidos por competidores con objetivos muy amplios, quienes le sirven al mismo tiempo que sirven a los otros. El enfocador puede así lograr la ventaja competitiva dedicándose a los segmentos exclusivamente.

La amplitud del objetivo es claramente una cuestión de grado, pero la esencia del enfoque es la explotación de las diferencias de un blanco estrecho del balance del sector industrial.

Un ejemplo de enfocador que ha explotado las diferencias en el proceso de producción que sirve mejor a diferentes segmentos es Hammermill Paper. Hammermill ha estado avanzando cada vez más hacia papeles especializados de alta calidad, en volúmenes relativamente bajos, en donde las compañías mayores de papel con máquinas de mayor volumen encuentran un alto costo de penalización para corridas de producción cortas. El equipo de Hammermill está más adecuado para corridas de producción cortas con ajustes frecuentes.

Un enfocador toma ventaja de la suboptimización en cualquier dirección de los competidores con objetivos amplios. Los competidores pueden estar desempeñando por debajo para cumplir las necesidades de un segmento en particular, lo que abre las posibilidades de un enfoque de diferenciación. Los competidores con blancos muy amplios pueden también desempeñar por encima para cumplir con las necesidades de un segmento lo que significa que están soportando un costo más alto del necesario para servirlo. Una oportunidad para el enfoque de costo puede estar presente en sólo cubrir las necesidades de un segmento como éste y nada más.

Si el segmento blanco del enfocador no es diferente de otros segmentos, entonces la estrategia de enfoque no tendrá éxito. En refrescos, por ejemplo Coca-Cola y Pepsi-Cola tienen amplias líneas de productos con refrescos de muchos sabores. El segmento de Royal Crown, sin embargo, puede ser servido muy bien por Coke y Pepsi, al mismo tiempo que están sirviendo a otros segmentos. Por tanto Coke y Pepsi disfrutan de ventajas competitivas sobre Royal Crown en el segmento de cola debido a las economías de tener una línea más amplia.

Si una empresa puede lograr liderazgo de costos sostenidos (enfoque de costos) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento y este segmento es estructuralmente atractivo, entonces el enfocador será un ejecutor sobre el promedio en el sector industrial. Lo atractivo estructuralmente de los segmentos es una condición necesaria porque algunos segmentos en un sector industrial son mucho menos lucrativos que otros.

### **Las cinco fuerzas competitivas**

#### **Análisis Estructural y Estrategia Competitiva**

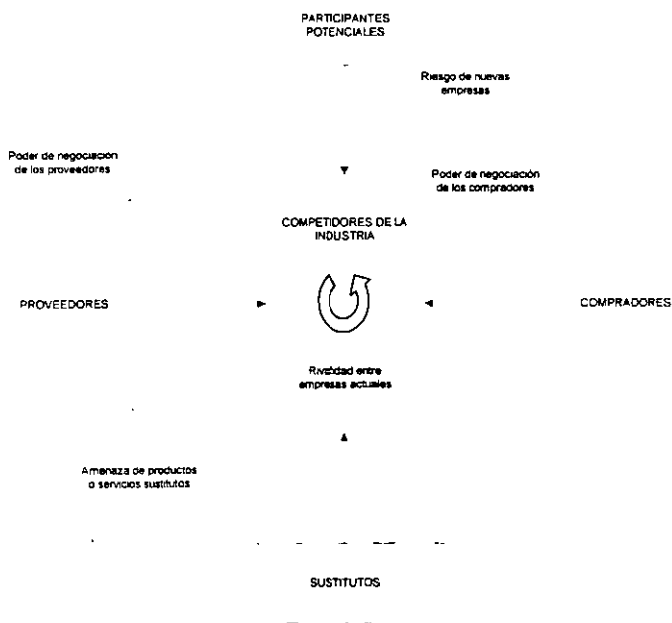
Una vez diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales, a la compañía le será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria. Desde una perspectiva estratégica, los puntos esenciales son su posición frente a las causas principales de cada factor competitivo: ¿Cuál es su posición frente a los sustitutos?, ¿frente a las fuentes de barreras contra la entrada?, ¿y cómo enfrenta la rivalidad de los competidores ya establecidos?.

Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En términos generales, contamos con varias formas o métodos para hacerlo:

Posicionar la compañía de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa posible en contra de las actuales fuerzas competitivas.

Influir en el equilibrio de fuerzas con tácticas estratégicas, mejorando así la posición relativa de la compañía o previendo los cambios de los factores en que se basan las fuerzas y tomando las medidas pertinentes, aprovechando con ello en cambio al seleccionar una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes que los rivales lo reconozcan.

La siguiente grafica muestra las cinco fuerzas competitivas.



## **Posicionamiento**

El primer método da por sentado la estructura de la industria y ajusta a ella las fuerzas y debilidades de la compañía. La estrategia consistirá entonces en construir defensas en contra de las fuerzas competitivas o en localizar, dentro de la industria, las posiciones donde las fuerzas sean mas débiles.

El hecho de conocer las capacidades y las causas de las fuerzas competitivas pondrá de relieve aquellas áreas en que la compañía deberá afrontar la competencia y aquellas donde deberá evitarla. Por ejemplo, si la compañía produce a bajo costo, optará por vender a los compradores poderosos pero solo bienes no vulnerables a los sustitutos de la competencia.

## **Influir en el equilibrio**

Una compañía puede diseñar una estrategia que tome la ofensiva. Con ello se busca hacer algo mas que encarar las fuerzas de la competencia; se pretende modificar sus causas.

Las innovaciones del marketing favorecen la identificación de la marca o diferencian el producto de las otras formas . Las inversiones de capital en instalaciones a gran escala o en integración vertical consolidan las barreras contra la entrada. El equilibrio de fuerzas es, en parte, resultados de los factores externos y, en parte, están bajo el control de la compañía.

El análisis estructural sirve para identificar los factores básicos que impulsan la competencia en una industria y, en consecuencia, también los lugares donde la acción estratégica con que se intenta influir en el equilibrio producirá los mejores resultados.



## Explotar el cambio

La evolución de la industria tiene importancia estratégica porque ocasiona cambios en las causas estructurales de la competencia. Así, en el conocido patrón de desarrollo de la industria análogo al ciclo de vida del producto (por ejemplo, el cambio de las tasas de crecimiento), se dice que la publicidad disminuye conforme la industria alcanza la madurez y las compañías tienden a realizar la integración vertical. Las tendencias anteriores no son importantes por sí mismas; su importancia radica en que incidan o no en las causas estructurales de la competencia. Pongamos el caso de la integración vertical.

En la industria de las minicomputadoras tiene lugar una integración vertical excesiva, tanto en la manufactura como en el desarrollo de software.

Es una tendencia muy fuerte que aumenta considerablemente en las economías de escalas y también el capital necesario para competir en la industria.

Ello a su vez levanta barreras contra la entrada y puede excluir a algunas compañías pequeñas una vez que se estanque el crecimiento.

Claro que las tendencias prioritarias desde un punto de vista estratégico son las que afectan a las causas más importantes de la competencia en la industria y las que ponen en primer plano nuevos factores estructurales. Por ejemplo, en el empaquetado de aerosoles por contrato, predomina hoy la tendencia a una menor diferenciación de los productos. Ha venido a acrecentar el poder de los compradores, a debilitar las barreras contra la entrada y a intensificar la rivalidad.

El análisis estructural sirve, entre otras cosas, para predecir la rentabilidad futura en la industria. En la planeación a largo plazo se examina cada fuerza competitiva, se pronostica la magnitud de las causas fundamentales y luego se traza un panorama global de probable potencial de utilidades en la industria.

## **Estrategia de Diversificación**

El modelo con el que se analiza la competencia en una industria puede servir para establecer una estrategia de diversificación. Es una guía para contestar la pregunta tan difícil que supone las decisiones de diversificación: ¿Qué potencial ofrece esta industria? Nuestro modelo permite a la compañía descubrir un sector industrial con futuro promisorio, antes que este último se refleje en los precios de las empresas que se puede adquirir.

Con el modelo es más fácil localizar tipos valiosos de conexión en la diversificación. Por ejemplo, una base fecunda de diversificación será la conexión que nos permita franquear las barreras contra la entrada, compartiendo funciones o recurriendo a nuestras relaciones con los canales de distribución.

## **Análisis estructural y definición de la industria**

Hemos procurado, ante todo, definir la industria relevante por ser un paso esencial en la formulación de la estrategia competitiva. Muchos autores han recalcado la necesidad de trascender el producto para llegar a la función cuando se define una industria, de trasponer las fronteras nacionales para ocuparnos de la posible competencia internacional y de trascender a nuestros competidores actuales para ocuparnos de las compañías que pueden ser nuestros rivales del mañana. En esta perspectiva, la definición apropiada de la industria o industrias de una compañía se ha convertido en un tema sumamente controvertido. El debate obedece, entre otras cosas, al temor de pasar por alto las fuentes latentes de la competencia que algún día puedan amenazar al sector industrial.

Dado que el análisis estructural se centra en la competencia en general prescindiendo de los rivales actuales, debería atenuar las discusiones sobre donde trazar los límites de una industria.

Sin embargo, la definición de una industria no es lo mismo que definir donde quiere competir la empresa (es decir, definir su negocio). El mero hecho de definirla en términos generales no significa que la compañía pueda o deba competir en forma amplia; puede aportar grandes beneficios competir en un grupo de industrias afines, como hemos visto con anterioridad. Al separar la definición de la industria y la de los sectores industriales donde la compañía quiere instalarse, habremos avanzado mucho en la eliminación de la innecesaria confusión que supone trazar los límites de la industria.

## Capítulo III

### Ciclo de vida del producto y de la tecnología

La base de la existencia de cualquier organización es el producto o servicio que ofrece a la sociedad. Las compañías que cumplen las necesidades de los clientes con productos o servicios atractivos, útiles y de alta calidad encuentran clientes, aquellos que no lo hacen no sobreviven. Así una decisión crítica para el Ingeniero industrial es la selección, definición y diseño de los productos. El objetivo de una decisión de producto es la de cumplir las demandas del mercado con una ventaja competitiva.

El diseño del producto (manufacturado) casi nunca es responsabilidad única de la función de operaciones, sin embargo, ésta se ve muy afectada por la introducción de nuevos productos; toda la organización debe involucrarse en las decisiones acerca de los productos, en virtud de que les afecta en todos en su totalidad ya que el cambio de un producto puede ser un proceso largo y costoso.

#### **Definición:**

El diseño del producto es la estructuración de las partes componentes o actividades que dan a esa unidad un valor específico, es un prerrequisito para la producción, al igual que el pronóstico de su volumen. El resultado de la decisión de diseño del producto se transmite a operaciones en forma de especificaciones, en las cuales se indican las características que se desea tenga el producto.

#### **Introducción y retiro de los productos.**

Una estrategia general para introducir los nuevos productos y retirar los antiguos se puede emplear para mantener la tecnología existente y que la capacidad de producción pueda permanecer estable.

A medida que los productos en existencia experimentan una menor demanda, se diseñan y hacen nuevos productos; algunas veces, mediante esfuerzos promocionales de mercadotecnia, se puede mantener un producto más tiempo con vida, en la realidad las transiciones no son tan fáciles; las tecnologías necesarias para fabricar productos diferentes no son idénticas y siempre son necesarios algunos cambios.

### **Estrategias para la introducción de nuevos productos**

Existen tres maneras fundamentales de enfocar el proceso de introducción de nuevos productos:

#### **Impulso en el mercado**

De acuerdo con este enfoque "se debe fabricar lo que se puede vender". En este caso los nuevos productos quedan determinados por el mercado, dando muy poca importancia a la tecnología existente y a las operaciones.

Las necesidades del cliente son la base primordial (o única) para la introducción de nuevos productos. Se puede determinar el tipo de nuevos productos que se necesitan a través de la investigación de mercado o la retroalimentación de los consumidores.

#### **Impulso de la tecnología**

Este enfoque sugiere que "Debe venderse lo que se puede hacer". De acuerdo con esto, los nuevos productos deben derivarse de la tecnología de la producción, con poca consideración del mercado.

La tarea de mercadotecnia es la de crear un mercado y vender los productos que se fabrican.

## Cambio tecnológico

Cambios políticos y legales (traen nuevos arreglos de comercio, tarifas, requerimientos de contratos de gobierno).

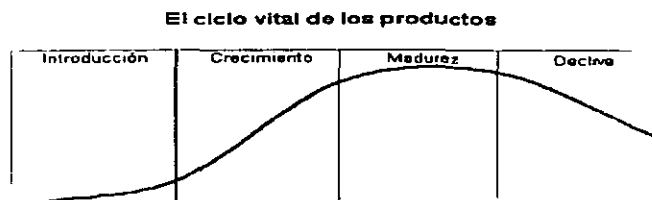
Otros: práctica del mercado, estándares profesionales, proveedores y distribuidores.

Los administradores de operaciones deben estar consientes de estos factores y ser capaces de anticipar los cambios en las oportunidades del producto.

## Vida de un producto

Los productos nacen, viven y mueren. Ellos son desechados por una sociedad cambiante. La vida de un producto se divide en cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Los ciclos de vida de un producto pueden ser: unas cuantas horas (periódico), meses (modas), años (video-grabadoras) y décadas (carros).

Como se puede observar, la estrategia de operaciones y la tecnología de conversión deben ser adaptables a lo largo de todo el ciclo de vida a causa de que se va modificando la variedad, volumen, estructura y la forma de competencia para los productos, como se muestra en la siguiente figura.



Por un lado, existen diferencias en la producción en la fase de lanzamiento de un nuevo producto, en donde el diseño puede sufrir aun muchos cambios en la ingeniería, contra la etapa final, en donde existe una alta estandarización del producto y en consecuencia el proceso es muy estable.

Por otra parte, mientras que durante las primeras etapas del ciclo de vida del producto se explotan las características de exclusividad del producto y su calidad, el éxito en las etapas posteriores depende más bien del precio con respecto a la competencia y a la capacidad de distribución.

Por encima de la duración del ciclo, la tarea del administrador de operaciones es: Diseñar un sistema que ayude a lanzar al mercado de manera satisfactoria los nuevos productos. Si la función de operaciones no se puede llevar a cabo de forma efectiva en este nivel, la empresa puede estar atada con productos perdedores. Una organización no puede sobrevivir sin el continuo lanzamiento de nuevos productos, los productos mas viejos están madurando; otros, se encuentran en el periodo de declinación y deben ser reemplazados. Esto requiere de una constante renovación en la línea de productos y de la participación activa del administrador de operaciones.

### **Desarrollo del producto**

El mejor sistema de desarrollo de un producto parece ser el sistema de un equipo formal. Tales equipos se conocen de varias maneras: equipos de desarrollo del producto, equipos para el diseño de la manufactura y equipo de ingeniería de valor.

Los equipos exitosos para el desarrollo del producto, normalmente tienen:

1. Soporte de la alta administración.
2. Liderazgo calificado, con experiencia y autoridad en la toma de decisiones.

3. Organizaciones formal de grupos.
4. Programas de entrenamiento para enseñar estas habilidades y técnicas de desarrollo.
5. Asesoría adecuada.

### Proceso de desarrollo de nuevos productos

Independientemente de cual sea el enfoque organizacional que se utilice para el desarrollo de nuevos productos, los pasos que se siguen son casi siempre los mismos.

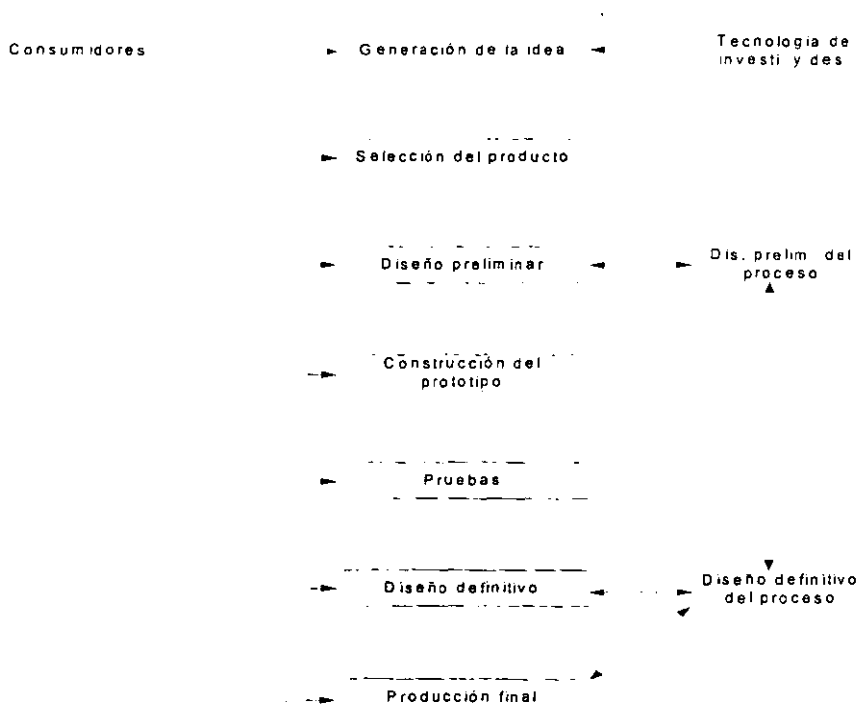


FIG. 1. Proceso de desarrollo de nuevos productos.



### **Generación de la idea**

Las ideas se pueden generar a partir del mercado o de la tecnología. Las ideas del mercado se derivan de las necesidades del consumidor.

La identificación de las necesidades del mercado puede llevar entonces al desarrollo de nuevas tecnologías y productos para satisfacer estas necesidades, por otro lado las ideas también pueden surgir de la tecnología disponible o nueva.

### **Selección del producto**

No todas las ideas nuevas deben desarrollarse para convertirlas en nuevos productos. Las ideas para nuevos productos deben pasar por lo menos tres pruebas: el potencial del mercado, factibilidad financiera, compatibilidad con operaciones. Antes de colocar la idea de un nuevo producto en el diseño preliminar se le debe someter a los análisis necesarios que se organizan alrededor de estas tres pruebas. El propósito del análisis de selección es identificar cuales son las mejores ideas.

### **Diseño preliminar**

Esta etapa del diseño de un producto se relaciona con el desarrollo del mejor diseño para la idea del nuevo producto. Cuando se aprueba un diseño preliminar, se puede construir un prototipo para someterlo a pruebas adicionales y análisis.

En el diseño preliminar se toma en cuenta: costo, calidad y rendimiento del producto. El resultado debe ser un diseño de producto que resulte competitivo en el mercado y que pueda producirse.

## **Construcción del prototipo**

La construcción del prototipo puede tener varias formas diferentes, se pueden fabricar a mano varios prototipos que se parezcan al producto final.

## **Pruebas**

Las pruebas en los prototipos buscan verificar el desempeño técnico y comercial. Una manera de apreciarlo es construir suficientes prototipos como para apoyar una prueba de mercado. Las pruebas de mercado casi siempre duran entre seis meses y dos años y se limitan a una región geográfica pequeña.

El propósito de una prueba de mercado es obtener datos cuantitativos sobre la aceptación que tiene el producto entre los consumidores.

## **Diseño definitivo del producto**

Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden incorporar ciertos cambios en el diseño definitivo. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final. La atención se coloca en la terminación de las especificaciones de diseño para que se pueda proceder con la producción.

A medida que el proyecto de desarrollo avanza a lo largo de cada fase, los riesgos y el potencial del proyecto son analizados y evaluados, tanto desde el punto de vista técnico como de negocios, de manera que en todas las etapas del proceso cualquier proposición para el nuevo producto pueda morir o ser diferida. Que tan bien se administre este proceso determinara, no solo el éxito del producto, sino también el futuro de la compañía. El énfasis en el desarrollo del producto puede ser externo (dirigido al mercado), interno (dirigido a la tecnología y la innovación) o una combinación (las organizaciones sobresalientes siempre encuentran la mejor combinación).

## Diseño apoyado por computadora

Consiste en usar estaciones de trabajo computarizadas totalmente con una base de datos y gráficas computarizadas para desarrollar y analizar de manera rápida el diseño de un producto. El diseñador puede introducir especificaciones, y crear un modelo geométrico tridimensional del producto. Puede hacerse que dicha imagen gire totalmente en la pantalla para que muestre todas las características antes de ser fabricados. Además los diseñadores pueden obtener y probar factores tales como resistencia a esfuerzos, tolerancia, confiabilidad, etc.

## Estudio del proceso de desarrollo de nuevos productos

El proceso de desarrollo de nuevos productos puede considerarse como un embudo o filtro. Al principio se originan un gran numero de ideas, sin embargo solo unas pocas se introducen con éxito en el mercado bajo la forma de productos.

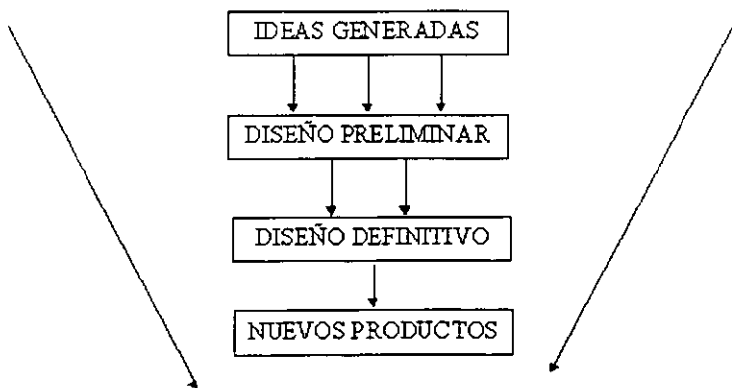


FIG. 2. El proceso de filtrado de nuevos productos.

Debe notarse que el diseño de nuevos productos puede dar como resultado una gran interacción entre las distintas etapas; es posible estar en la construcción del prototipo y regresarse al diseño preliminar, o bien es posible saltarse algunos pasos y repetir varias veces otros.

El proceso de producción debe diseñarse en paralelo con un nuevo producto. La figura 1 muestra el diseño preliminar del proceso y un diseño definitivo del mismo, que se desarrolla en forma simultánea a las correspondientes etapas de diseño del producto. Esto implica que el diseño del proceso no debe esperarse hasta que se termina el diseño del producto, sino que debe desarrollarse como parte del proceso de diseño del producto.

A veces en la practica, el diseño del proceso sigue al diseño del producto. Cuando esto sucede puede obtenerse como resultado un producto costoso o imposible de producir. Esta es una de las razones por las que el personal de operaciones debe estar involucrado en el diseño del producto desde el comienzo.

La nueva tecnología afecta radicalmente el proceso de introducción de nuevos productos. El diseño ayudado por computadora y la manufactura ayudada por computadora, permitirán que las empresas aceleren en forma dramática el diseño de los productos y que desde el principio estos sean más fáciles de producir.

También se pueden lograr muchas mas opciones y variedades de los productos a través de una nueva tecnología flexible conforme cambian las necesidades del consumidor.

La competencia internacional también afecta al diseño de productos. Hoy en día es necesario diseñar desde el principio los productos para mercados globales.

## **Equipos de desarrollo de producto**

Su responsabilidad abarca desde la identificación de los requerimientos de mercado para el producto, hasta su comercialización exitosa. Por otro lado el diseño de la manufactura y equipos de ingeniería de valor tienen un cargo más estrecho, están encargados de la mejora de diseños y especificaciones en los niveles de investigación, desarrollo, diseño y niveles de producción del producto desarrollado.

## **Análisis del valor o ingeniería del valor**

Existe la necesidad de mejorar constantemente los productos y los servicios que se producen para seguir siendo competitivos. El análisis del valor o ingeniería del valor proporciona una manera conveniente de organizar la innovación, enfocada a mejorar el valor de los productos y de los servicios.

El análisis del valor es una filosofía que busca eliminar todo aquello que origine costos y no contribuya al valor ni a la función del producto o servicio. Su objetivo es satisfacer los requisitos de rendimiento del producto y las necesidades del cliente con el menor costo posible.

Existe una diferencia importante entre el costo y el valor. El costo mide los recursos que se utilizan para crear un producto; el valor es la percepción que tiene el cliente en relación a la utilidad del producto y servicio con su costo. El valor es lo que busca el cliente: satisfacer sus necesidades con el menor costo.

Además de la mejora en reducción de costos, la ingeniería del valor puede producir otros beneficios.

1. reducción de la complejidad del producto.
2. estandarización de los componentes.
3. la mejora de los aspectos funcionales de los productos.

4. la mejora del diseño del trabajo.
5. la mejora de la seguridad del trabajo.
6. la mejora del mantenimiento del producto.
7. el diseño con calidad robusta.

NOTA: El diseño de calidad robusta significa que el producto está diseñado de tal forma que las pequeñas variaciones en la producción o ensamble no afectan de manera adversa al producto.

### **Confiabilidad del producto**

La alta confiabilidad en el producto tiene un enorme impacto en la satisfacción del cliente. Si uno de los componentes falla en su desempeño, por cualquier razón, todo el sistema puede fallar. La confiabilidad del producto se expresa como la probabilidad de que funcione tal como se pretende que lo hiciera, durante determinado tiempo, o para un periodo de tiempo dado. Cuando se diseñan los productos se utilizan dos sistemas para mejorar la confiabilidad y reducir la probabilidad de falla. Estos dos sistemas son:

- o Mejora de los componentes individuales.
- o Incluir redundancia.

### **Mejora de los componentes individuales**

A menudo un producto terminado no funciona en forma adecuada, a menos que todos sus subcomponentes los hagan correctamente. En estos casos la confiabilidad de los distintos subcomponentes deben de ser mayores que la confiabilidad deseada en el producto terminado.

## **Elección de la tecnología**

La tecnología se ha convertido en un factor importante en las empresas y en nuestras vidas. El impecable avance de la tecnología se ha denominado "determinismo tecnológico", lo cual quiere decir que la tecnología determina el curso de la sociedad.

### **Definiciones**

Una definición de la tecnología es la aplicación de conocimientos para resolver los problemas humanos. Una definición más delimitada es: El conjunto de procesos, herramientas, métodos, procedimientos y equipo que se utiliza para producir bienes y servicios.

Existen muchas posibles selecciones de tecnología para un proceso específico. Sin embargo, las decisiones sobre la selección de proceso y de la tecnología se relacionan y se entrelazan íntimamente, en la práctica ambas decisiones se toman en conjunto.

### **La tecnología y el administrador**

¿Que debe saber el administrador sobre la tecnología?

Después de todo, ¿no es cierto que los temas de tecnología deben dejarse a los científicos y a los ingenieros? ¿Cómo se puede esperar que un administrador domine las complejidades de la tecnología cuando los tecnólogos han pasado su vida estudiando el tema? Estas son preguntas importantes y reflejan los temores de algunos administradores sobre la tecnología. El administrador debe preocuparse por las características de rendimiento de la tecnología y no por sus detalles técnicos. Las decisiones de selección de tecnología son de extrema importancia y requieren de atención especial.

Los administradores deben de estudiar el proceso de operaciones a profundidad antes de hacer una selección de tecnología. El administrador debe de evaluar las características de rendimiento de la tecnología junto con sus implicaciones económicas y administrativas.

### **La tecnología y la sociedad**

En los últimos años sociólogos y economistas comenzaron a tomar en consideración la "tecnología apropiada", "la simplicidad voluntaria" o el concepto de que lo pequeño es hermoso. De acuerdo con este pensamiento, la tecnología moderna avanzó demasiado en términos de eficiencia y mecanización, hasta un punto donde los valores humanos y ambientales se han visto sacrificados. Estos efectos se reflejan en la baja satisfacción con los puestos, la pérdida del sentido de significado de trabajo, el ausentismo, la contaminación ambiental y otras enfermedades sociales.

De acuerdo con este pensamiento, la manera de resolver estos problemas es seleccionar una tecnología más apropiada (una forma más baja de tecnología con menos efectos sociales y ambientales).

### **Selección de la tecnología**

Se ha estado acumulando una evidencia considerable de que Estados Unidos no invierte lo suficiente en su base tecnológica como para conservarse en una posición competitiva. Se sugiere que esto se debe a un gran número de razones.

Estas van desde las altas tasas de interés hasta la regulación gubernamental de la inflación. Sin embargo, hasta hace poco tiempo no se puso suficiente atención a la administración misma como una de las razones clave.



## **Estrategias de introducción de producto**

### **Etapa de introducción**

Es el momento en que se lanza el producto bajo una producción y programa de comercialización. Aquí se dan las etapas del tamizado de ideas, modelo piloto y prueba.

Esta etapa se caracteriza por un aumento lento en las ventas y altos gastos promocionales. Esto se debe a las necesidades de:

- Informar a los consumidores potenciales sobre el producto.
- Estimular la prueba del producto.
- Lograr su distribución en las tiendas de menudeo.

Las características más importantes de la etapa de introducción son:

- Pocos competidores.
- Ventas a grupos de ingreso elevado.
- Líneas limitadas.
- Distribución reducida.
- Conservación de la demanda principal.

### **Estrategia de alta penetración**

Se lanza el producto nuevo a un precio elevado con el propósito de recobrar el beneficio bruto de cada unidad. Al mismo tiempo se gastara mucho en promoción con la finalidad de convencer o atraer al mercado sobre los beneficios y excelencias del producto, no importando su alto precio. La promoción facilitara o acelerara la penetración del producto en el mercado; esta estrategia se explica con las siguientes suposiciones:

Una gran parte del mercado potencial no conoce el producto.

Los que se enteran de que ya existen y están impacientes por comprarlo lo hacen al precio establecido.

La firma tendrá que hacer frente a una competencia potencial y necesita crear la preferencia de marca.

### **Estrategia de penetración selectiva**

Radica en lanzar el producto a un precio elevado y con escasa promoción. El propósito es recuperar la mayor cantidad de beneficios por unidad, y por otra parte, mantener bajos los gastos de mercadotecnia; de esta manera se espera percibir más utilidades. Esta estrategia se explica con base en los siguientes puntos:

- El mercado es de proporciones relativamente limitadas.
- Casi todo el mercado conoce el producto.
- Los que deseen el producto lo pagaran a precio alto.
- Poco peligro de competencia potencial.

### **Estrategia de penetración ambiciosa**

Consiste en lanzar un producto a bajo precio y con una fuerte promoción, intentándose una rápida penetración en el mercado y por ende mayor participación del mismo.

Esta estrategia se explica por las siguientes circunstancias:

- El mercado es grande.
- El mercado relativamente desconoce el producto.
- El consumidor en general es más sensible a los precios.

- Hay fuerte competencia potencial.
- Los costos de elaboración por unidad disminuyen con la escala de producción y la experiencia de producción acumulada.

### **Estrategia de baja penetración**

Se lanza el producto a un bajo precio y con poca promoción para estimular la aceptación rápida en el mercado y al mismo tiempo mantener bajos los costos de promoción para percibir una utilidad mayor.

Esta estrategia supone lo siguiente:

- El mercado es grande.
- El mercado está perfectamente enterado del producto.
- El mercado es sensible a los precios.
- Hay poca competencia potencial.

### **Etapas de crecimiento**

En esta etapa el producto es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios, caracterizándose principalmente por:

- Un aumento de la competencia.
- Un manejo de calidad de los productos.
- Acaparamiento de otro segmento de mercado.
- Mejores canales de distribución.
- La promoción de otros usos para el producto.

### **Estrategia en la etapa de crecimiento**

Durante esta etapa se intenta sostener el índice rápido del mercado y se logra mediante las siguientes medidas:

- Mejorar la calidad del producto e incorporar nuevos valores.
- Estudiar y buscar verdaderamente nuevos sectores del mercado.
- Encontrar nuevos canales de distribución posibles (con objeto de que el producto tenga una mayor exposición).
- Modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto e incremento en las compras.
- Determinar cuando es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores sensibles a estos.

Sin embargo, esto acarreará más costos en las mejoras promocionales y distribución pudiendo alcanzar posición predominante, pero perdiendo a cambio el máximo de beneficios.

### **Etapas de madurez**

Las tácticas de mercadotecnia y la imagen de su marca son bien conocidas durante esta etapa, además de la lealtad de sus clientes y la participación en el mercado; el producto se estabiliza y disminuye el margen de utilidad debido a que los precios se acercan más a los costos (se estabilizan las ventas y decrecen los beneficios para la empresa).

Se desarrollan grandes esfuerzos para un mejor mensaje publicitario y se dedica gran parte del presupuesto al consumidor y a los tratos comerciales; dichos tratos permiten:

- Liquidar excesos de inventarios, problema frecuente en esta etapa.
- Incitar a los usuarios de otras marcas a probar esta.
- Aumentar la visibilidad de la marca o el espacio destinado a ella.

En este periodo se presentan los nuevos usos del producto, valores nuevos y refinamiento del mismo, mayor segmentación del mercado.

Por esto este periodo se denomina de madurez innovadora, ya que cada uso nuevo puede originar un periodo nuevo de mayor crecimiento y, por lo tanto, entre mayores innovaciones, menor declinación en los precios y en las utilidades.

### **Estrategia de la etapa de madurez**

En esta etapa existen tres estrategias básicas:

**Modificación del mercado:** Se refiere al hecho de buscar y estudiar oportunidades para localizar nuevos compradores; también se buscan nuevas formas para estimular el uso del producto, o bien se renueva la marca para lograr mayores ventas. Esta estrategia requiere primeramente de estudios sobre los nuevos mercados y sectores del mercado que desconozcan el producto.

**Modificación del producto:** A esta etapa se le llama también "relanzamiento del producto", y se trata de combinar las características del producto para atraer nuevos usuarios y para aumentar las compras por parte de los consumidores.

**Modificación de la combinación de mercadotecnia:** Esta estrategia se refiere a modificar las estrategias de precios, distribución y promoción y dar una nueva combinación que permita hacer resurgir el producto.

### **Etapa de declinación**

En la última etapa, el paso de la moda es inevitable porque los nuevos productos empezaran un nuevo ciclo de vida para sustituir a los viejos.

La mayor parte de las firmas y marcas de productos experimentan al correr del tiempo un periodo de declinación en las ventas; este puede ser rápido o lento. Las empresas utilizan diferentes estrategias durante este periodo: muchas abandonan precipitadamente el mercado para dedicar sus recursos a fines más productivos; otras siguen operando con la ventaja de que, al tener menos competencia tienen utilidades positivas. Por lo tanto, este periodo se caracteriza por:

- Una reducción en el número de empresas que produce el artículo.
- Una limitación en la oferta del producto.
- Un retiro de pequeños sectores del producto.

### **Estrategias de la etapa de declinación**

Las estrategias mercadológicas en esta etapa de declinación de las ventas son:

Estrategia de continuación: se sigue con los mismos sectores del mercado, canales, precios, promoción, etc.

Estrategia de concentración: La empresa concentra sus recursos exclusivamente en los mercados y canales más fuertes, desistiendo en los demás.

Estrategia de aprovechamiento: Se aprovecha hasta el último momento la imagen y la marca de la empresa modificando o adicionando algo nuevo al producto; también se aprovecha la lealtad de los clientes al reducir los gastos promocionales y de publicidad que de otra manera serían indispensables.

### **Ejemplos de la etapa de introducción**

"A veces hay que esperar a que el cliente nos conozca"

En la apertura de un salón de belleza, al principio no hay gente. Habrá un periodo en el cual no habrá utilidades por lo cual será más difícil el pago de distintos servicios como son, la renta del local, luz, agua, etc. Esto debido a la competencia de otros salones de belleza, así que para ofrecer algo diferente a sus clientes se pueden ofrecer más servicios a un mejor costo que los otros salones.

Y con el tiempo se podrán tener más clientes.

"Es difícil darse a conocer"

Cuando una empresa abrió su negocio de pinturas, los clientes se negaban a comprar sus productos porque no lo conocían. Hubo meses en los que la empresa tuvo que pedir prestado para seguir adelante.

Su primer pedido importante fue de una empresa extranjera de mucho prestigio a la que le vendió un recubrimiento antioxidante que esta había formulado con algunas resinas especiales ya que era la única empresa que fabricaba este tipo de recubrimiento. Cuando otros clientes se enteraron de esto empezaron a hacerle pedidos grandes.

"Buscando nuevos métodos de venta"

Cuando un joven abrió su negocio de distribución de material eléctrico, los grandes contratistas se negaban a comprar en su negocio.

Decidió hacer un esfuerzo adicional, levantaba pedidos por teléfono y entregaba los pedidos en su propio coche. De esta manera, los contratistas poco a poco se acostumbraron a hacer negocios con este joven y el negocio empezó a "despegar".

Existen otras consecuencias de entrar en una industria joven y en proceso de crecimiento. Los clientes potenciales no saben que nuestro producto existe y la mayoría de las veces no entienden para que sirve el producto y como podría resolver sus problemas. Veamos algunos casos de compañías que desarrollaron productos completamente nuevos y como manejaron esta primera etapa desde el punto de vista del producto.

POST-IT de 3M

La mayoría de nosotros conocemos Post-it, los papelitos amarillos engomados que encontramos en la mayoría de las oficinas. Sirven para mandar mensajes cortos, y se pegan en papeles, expedientes, documentos, etc.

Antes de que existiera Post-it, utilizábamos papeles pegados con un clip. Las desventajas de esto eran que los documentos, se traspapelaban fácilmente, y los clips suelen llevarse pegados con otros papeles y documentos.

Los primeros productos de la línea de Post-it eran productos básicos, eran papeles de color amarillo en varios tamaños y no eran productos baratos.

### **Ejemplo de la etapa de crecimiento**

"Las ventas comienzan a crecer, también las utilidades"

Para ilustrar este caso revisemos algunas mejoras que han ocurrido en el producto mencionado en la etapa anterior.

#### **POST-IT 3M**

Mientras que la primera generación de Post-it fueron productos básicos: hojas de papel amarillo engomadas, al aumentar el mercado, 3M vio la posibilidad de aumentar su mercado si elaboraba otros productos dentro de la línea, que dieran beneficios adicionales. Así, se desarrollaron Post-it preimpresos con formas para pasar recados telefónicos y circular documentos, Post-it de diferentes colores para identificar diferentes usos, etc.

### **Ejemplo de la etapa de madurez**

"Durante la madurez debemos concentrarnos en las mejoras al producto"

#### **POST-IT 3M**

Aun cuando no existe competencia directa para Post-it, 3M de México continua mejorando su producto. Recientemente, inicio un servicio por medio del cual las empresas pueden mandar imprimir pequeñas formas engomadas para usos específicos y lanzo al mercado una línea de productos dirigida al mercado juvenil con mensajes personalizados parecidos a los utilizados en las tarjetas de felicitación.



### **Ejemplo de la etapa de declinación**

"Muchas empresas retiran el producto del mercado"

En este punto se debe tomar en cuenta que el tiempo que tarda el producto en crecer y llegar a la madurez y a la declinación; varía mucho dependiendo de los productos y servicios.

Por ejemplo, ciertos artículos de moda para damas solo duran un año, de la misma manera que los juguetes para niños. Sin embargo, tenemos ciertos productos como el aceite para cocinar que duran mucho tiempo en la etapa de madurez. En algunos casos, podemos hacer pequeñas modificaciones a nuestros productos que mejoren ligeramente los beneficios a los clientes y prolonguen la vida de nuestro producto.

Por ejemplo: Uno de los mercados más competidos puede ser el de los talleres especializados en cambio de aceite. Esta es una operación que tarda un máximo de media hora. Para la mayoría de los clientes esto representa una pérdida de tiempo. Un taller puede hacer que el cliente no sienta que pierde el tiempo si se preocupa por poner una pequeña sala de espera con café y el periódico del día para que el cliente descanse un poco y se entretenga.

### **El producto como variable del Marketing-Mix**

El producto es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Para el Marketing es un instrumento de importancia fundamental. Si no se dispone del producto adecuado para estimular la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial. La política de producto constituye, por tanto, el punto de partida de la estrategia comercial. La finalidad básica de la misma es la de proporcionar el producto que mejor se adapta a las necesidades del consumidor.

El producto es una variable comercial que la empresa puede controlar y que junto al precio, distribución y promoción forman el Marketing-Mix. Es una variable estratégica porque va a condicionar a las otras tres variables.

Las decisiones sobre el producto son decisiones a largo plazo.

El concepto del producto se puede plantear partiendo de dos enfoques esencialmente distintos:

Concepto centrado en el producto en sí mismo, según el cual un producto es una suma de características o atributos físicos. Este enfoque supone una concepción técnica del producto, que lleva a considerar el Marketing como una función subordinaria de la producción, limitado a las actividades de venta (vende el producto que les facilita el Departamento de Producción).

Concepto centrado en las necesidades del consumidor. Este enfoque supone que las personas compran el producto no por sí mismos, sino por los problemas que resuelven, es decir, para satisfacer necesidades. Es el enfoque propio del Marketing, que subordina la producción a las necesidades y demandas del mercado.

### **Definiciones de producto**

El producto es cualquier bien, servicio o idea que posea valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad o deseo.

En esta disciplina existen diversas definiciones del concepto de producto según diversos autores:

Stanton: el producto es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluyen también el embalaje, que el comprador acepta como algo que satisface sus deseos y necesidades.

Kotler: el producto está formado por tres componentes:

Producto básico: Consiste en la necesidad que ese producto va a cubrir (por ejemplo, el descanso en un hotel).

Producto tangible: Se trata de todos los aspectos formales del producto (calidad, marca, envase, estilo, y diseño).

Producto ampliado o aumentado: consiste en todos los aspectos añadidos al producto real, como son el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, instalación, entrega y financiación.

Levitt: propone el concepto de producto total. Considera que un producto es una combinación de tangibles e intangibles, y distingue entre:

Producto genérico: "Cosa" básica. El producto en sí mismo.

Producto esperado: Expectativas mínimas del cliente, todo lo que el consumidor espera de este producto. Incluye la entrega, condiciones de pago, formación, etc.

Producto aumentado: Oferta que supera las expectativas mínimas del cliente o lo que él está acostumbrado a recibir (mejores condiciones de entrega, pago, etc.).

Producto potencial: Todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener a los clientes. Mientras el producto aumentado significa todo lo que se hace, el producto potencial se refiere a lo que todavía queda por hacer.

Productos "incógnita": Cuando se da simultáneamente una posición competitiva baja y un mercado de crecimiento elevado por ejemplo: al introducir un nuevo producto no se conoce el posible éxito del producto. Se dice que es un producto "incógnita" y no queda más remedio que aportar recursos para mejorar la posición frente a la competencia.

Productos "estrella": Si se ha alcanzado una buena posición competitiva y el mercado está en crecimiento, el producto se llama "estrella" -de aquí lo de

"*producto estrella de la empresa*", normalmente proveniente de un producto incógnita. Sin embargo no necesariamente el producto estrella aporte recursos netos a la empresa pues, tal vez se requieran mayores esfuerzos en mantener la posición frente a la competencia. El objetivo suele ser convertir el producto en un producto "vaca".

Productos "vaca": Si el crecimiento del mercado se vuelve más lento la empresa pueden empezar a recoger recursos de su producto si ha conseguido mantener una buena posición competitiva. Como el mercado no requiere una elevada inversión para su desarrollo y el producto es aceptado, la empresa puede recoger sus frutos (o dicho de otra forma "ordeñar su vaca").

Productos "perro": Si en un mercado de lento crecimiento la empresa pierde su posición frente a la competencia tendrá lo que se llama un producto "perro". Dadas las pocas ventas obtenidas y el lento crecimiento del mercado el producto no hace otra cosa que consumir recursos que podrían dedicarse a otras labores. Es un buen momento para plantearse si seguir con el producto o eliminarlo de la cartera. Resulta, por tanto, evidente la necesidad de conocer en qué situación se encuentran los productos ofrecidos y tratar de determinar qué evolución posible pueden sufrir, bien por el desarrollo propio del mercado, bien por la intervención que realice la misma empresa siguiendo una determinada estrategia.

### **Creación de nuevos productos**

Un producto es nuevo si presenta alguna diferencia significativa con respecto a los demás productos existentes, debe aportar alguna nueva idea no experimentada o debe tener alguna ventaja de precio o rendimiento.

En definitiva, un producto, para hacerse un hueco en el mercado, debe satisfacer alguna necesidad o deseo total o parcialmente no atendido.

El producto puede ser nuevo atendiendo a distintos criterios:

- a) Que el producto sea un producto rediseñado o reformado (por ejemplo, si se le atribuyen nuevas tecnologías).
- b) Un producto totalmente nuevo, que satisfaga una necesidad no satisfecha.
- c) Un producto nuevo para determinados clientes, y es nuevo porque a estos clientes no ha sido vendido.

También se pueden clasificar los nuevos productos en función de su grado de novedad para el mercado o para la empresa que lo elabora:

- a) Innovación: si el producto es nuevo para ambos; este caso supondrá el mayor grado de novedad.
- b) Nueva marca: si el producto ya existe en el mercado y es nuevo sólo para la empresa.
- c) Nuevo modelo o rediseño de modelos ya existentes: si el producto es sólo algo nuevo para la empresa, por tener ya otros similares.

### **Proceso de creación y desarrollo de nuevos productos**

Es un proceso largo, que requiere muchos recursos, y la empresa debe estructurarlos para hacer el proceso lo mejor y más barato posible; así, el proceso de creación y desarrollo de nuevos productos debe estar estructurado en:

1. Generación de ideas: consiste en la búsqueda sistemática de nuevos productos a través de distintas fuentes y aplicando distintas técnicas, métodos o procedimientos para generar el mayor número de ideas posibles.

a) Fuentes para obtener nuevas ideas: clientes actuales, empleados, distribuidores y proveedores, científicos e inventores, competidores y consultores de marketing.

b) Métodos para obtener nuevas ideas: existe una gran diversidad de métodos o procedimientos para obtener ideas de nuevos productos.

Estos métodos van desde los menos estructurados, como los que se derivan de las relaciones habituales entre los clientes y la empresa (conversaciones con vendedores, cartas, etc.), hasta los más estructurados, como las entrevistas y reuniones de grupos de consumidores y de expertos, utilizando técnicas para generar ideas como el brainstorming o la sinéctica.

El brainstorming consiste en una reunión de personas (menos de 15) de todo tipo, en la que hay un moderador y cada integrante va exponiendo sus ideas sobre el tema de análisis, de forma espontánea y desinhibida, sin someterse las ideas expuestas a ninguna crítica por parte de los demás asistentes. No es necesario que exista expertos en las materia a tratar, y la reunión debe durar aproximadamente una hora.

La sinéctica es una técnica del profesor Gordon, quien pensaba que el brainstorming producía soluciones demasiado rápidas y poco estructuradas. Puede ser considerada como una sesión de brainstorming más estructurada, en la que, mediante un cuidadoso examen de la definición del problema, se especula sobre soluciones posibles para acercarse a la idea clave. Esta técnica implica un proceso de grupo complejo que se basa en dos mecanismos psicológicos principales: "hacer lo extraño familiar" y "hacer lo familiar extraño". Suele durar tres horas, porque el autor pensaba que el cansancio da lugar a buenas ideas.

#### **Desarrollo y test del producto y mercado.**

El desarrollo del producto supone la realización efectiva de un prototipo del producto o de versiones preliminares del mismo. Implica pasar de un concepto, dibujo, gráfico, modelo o maqueta a un producto físico, real, igual o similar a como será el producto definitivo desarrollado por el departamento correspondiente, teniendo en cuenta que satisfaga los distintos niveles de calidad, etc.

Test del producto: los distintos prototipos del producto nuevo deben probarse por los consumidores con el fin de comprobar en qué medida el producto físico se adecúa al concepto del producto desarrollado. Esta comprobación se denomina test del producto.

El test del producto puede hacerse de distintos modos:

- Test funcional (en un laboratorio o fuera de él), para comprobar si el producto funciona.
- De forma individualizada o comparando el producto nuevo con otros similares de la competencia.
- Con identificación o no de la marca del producto nuevo y, en su caso, de los competidores con los que se compara.
- De forma instantánea (el producto se prueba cuando se muestra) o (dejando el producto a prueba durante un tiempo).
- Test de consumo, ya sea en el domicilio del consumidor, en los puntos de venta o en locales apropiados.

Test del mercado: es una comercialización real del producto nuevo a escala reducida. Se efectúa en un mercado limitado, de tamaño pequeño, pero representativo del conjunto del mercado al cual va a dirigirse el producto cuando se lleve a cabo su lanzamiento y comercialización definitiva.

Para la realización del test de mercado suelen utilizarse ciudades de tamaño medio, cuyas características de renta y hábitos de compra se aproximan a los de la media nacional.

El test de mercado tiene como principal ventaja el que permite obtener una estimación real de cómo será aceptado el producto por el mercado y posibilita, por tanto, efectuar modificaciones en la estrategia de marketing o decidir el no lanzamiento definitivo del producto, para que no fracase, si se observan pobres resultados o si los costes de promocionarlo a nivel nacional en que se incurre son elevados.

## **Inconvenientes**

No siempre permite ensayar todos los instrumentos de la estrategia comercial; por ejemplo, la publicidad en televisión, aunque este inconveniente se va paliando en la medida que existen más emisoras regionales.

Dada la duración limitada en la que se puede llevar a cabo, sólo permite observar las primeras compras, pero no las de repetición.

La realización del test supone descubrir ante los competidores las intenciones de la empresa, lo que reduce el factor sorpresa y puede permitir reaccionar a tiempo a la competencia.

## **Lanzamiento y comercialización del producto**

Si en todas las etapas anteriores los resultados han sido satisfactorios, el producto se lanzará finalmente al mercado.

Esta prueba es la definitiva y es la que permitirá comprobar de modo efectivo el grado de aceptación del producto por el mercado, tanto a corto como a largo plazo y, en su caso, la repetición en las compras. También es la única que permitirá observar el grado en que el producto resiste los ataques de los competidores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las anteriores etapas, al efectuar el lanzamiento del producto se ultimarán la estrategia comercial, con el objetivo de coordinar y controlar todas las actividades necesarias para lanzarlo, lo que supondrá la determinación definitiva de los mercados objetivo, previsiones de venta, participación de mercado e instrumentos de marketing: marcas y, en su caso, modelos y envases, así como precios, márgenes, canales de distribución, promoción y publicidad.



La empresa tiene que plantearse cuándo lanzar el producto: si antes, paralelamente o después de la competencia.

Si lo lanza antes: tiene la ventaja de la novedad; le permite situarse en el mercado como la empresa que hace dicho producto y obtener la posición de líder. Pero con el inconveniente de que si se aprecia algún fallo la competencia puede sacar un producto mejorado.

### **El ciclo de vida de la adopción de la tecnología**

Supongamos que recientemente ha sido lanzado el producto de "Banca por Internet" o Home Banking. Si se nos preguntara si lo adoptaríamos para nuestro banco, dependiendo de la respuesta que diéramos, es interesante conocer de que manera nos relacionamos con el Ciclo de vida.

Si la respuesta es "no lo adoptaré sino cuando los polos se derritan", esto quiere decir que somos muy lentos en adoptar la tecnología y en implementar las herramientas que nos proporciona; lo que en el modelo es llamado "Retrasados"

Si por otro lado, la respuesta fuese "lo adoptaré una vez que esté perfectamente probado el producto y que haya suficientes clientes de mi banco con acceso a Internet", esto querrá decir que somos adoptadores "de la mitad del camino", lo que en el ciclo de vida denominamos, "Mayoría Temprana".

Si dijéramos, "No lo adoptaremos hasta que la mayoría de la gente opere de esta manera", lo más probable es que seamos seguidores, es decir, miembros de la "Mayoría Tardía".

Si por el contrario, queremos ser los primeros en instalar esta tecnología entre todo los bancos, entonces, podrá decirse que somos innovadores, es decir, "Adoptadores Tempranos".

Cuando la incorporación de nuevos productos de tecnología, requiere que nosotros modifiquemos nuestro modo de comportamiento o que modifiquemos otros productos y servicios en los que confiamos, se denomina "Innovación Discontinua", y opuestamente cuando esos cambios no son requeridos en una actualización de un producto, lo denominamos "Innovación continua".

Entre la innovación continua y discontinua, yace un espectro de demandas de cambio. Todos los cambios que existen, desde nuevas instrucciones de cómo llamar al exterior a señales viales, representan algún nivel de demanda al consumidor para que absorba un cambio en el comportamiento.

Siempre que alguna industria introduce innovaciones discontinuas, sólo ocasionalmente, y con muchas consideraciones, lo hace la industria del high tech. Por esto el Ciclo de Vida de la Adopción de la Tecnología, se constituye en una aproximación central en lo que hace al marketing de tecnología.

## Capítulo IV

### Factores para seleccionar clientes

#### Selección de clientes

En general, las industrias venden sus productos o servicios no a un solo comprador sino a una gama de diferentes compradores. El poder de negociación de este grupo, considerado en términos de agregación, es una de las principales fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad potencial de un sector industrial.

Sin embargo, rara vez el grupo de compradores es homogéneo desde el punto de vista estructural. Por ejemplo, muchas industrias de bienes de capital los venden a compañías de industrias muy diversas que los emplean en formas distintas. Estas compañías muestran grandes diferencias en aspectos como el volumen de compras y la importancia del producto como insumo de los procesos de manufactura. Los que adquieren los bienes de consumo también muestran gran variedad en la cantidad del producto que compran, en ingresos, en escolaridad y en otras muchas dimensiones.

Los clientes o consumidores de una industria difieren también en sus necesidades de compra. Requerirán distintos niveles de servicio al cliente, de su calidad o durabilidad del producto, de información requerida en las prestaciones de ventas y en otros aspectos. La diferencia de necesidades explica por que también difiere su poder estructural de negociación.

Y no solo difieren en su posición estructural, sino también en su potencial de crecimiento; de ahí que también se distingan por el probable crecimiento de su volumen de compras.

## **Factores para seleccionar clientes mediante una estrategia**

Hay cinco criterios generales, que determinan la calidad de los compradores desde una perspectiva estratégica:

- Necesidades de compra en relación con las capacidades de la compañía
- Crecimiento potencial
- Posición estructural
- Poder intrínseco de negociación
- Propensión a ejercer el poder de negociación para exigir precios bajos

## **Costo del servicio**

Las necesidades diversas de los compradores tienen consecuencias estratégicas si las capacidades de la compañía para atenderlas difieren de la de sus rivales. En igualdad de circunstancias, mejorara su ventaja competitiva cuando centre los esfuerzos en las necesidades que puede atender mas satisfactoriamente. Salta a la vista la importancia que el potencial de crecimiento de los clientes tiene en la formulación de estrategias. Cuanto mayor sea, más posibilidades habrá de que su demanda de productos de la compañía vaya creciendo con el tiempo.

Conviene dividir la posición estructural de los compradores en dos partes para efectuar el análisis estratégico. El poder intrínseco de negociación es la fuerza que puede ejercer sobre el vendedor, gracias a su influencia y a las fuerzas alternas de suministro con que cuenta. Sin embargo, pueden o no ejercerlo porque muestran una propensión diferenciada a utilizar su poder de negociación para reducir los márgenes de utilidad del vendedor. Aunque algunos están en condiciones de adquirir grandes cantidades, no muestran mucha sensibilidad ante los precios. O están dispuestos a ceder en el precio a cambio de otros atributos del producto, de modo que se preserven los márgenes de utilidad.

Tanto el poder intrínseco de negociación como la propensión a ejercerlo son decisivos desde el punto de vista estratégico, porque el poder no usado representa una amenaza que puede desencadenarse al evolucionar la industria. Los compradores que no han externado sensibilidad ante el precio posiblemente la manifiesten, por ejemplo, madure su industria o cuando un producto sustituto comience a presionar sus márgenes de utilidad.

La última característica básica del comprador desde una perspectiva estratégica son los costos que suponen para la empresa atender a determinados clientes. Si los costos son altos, los clientes que son "buenos compradores" a juzgar por otros criterios tal vez pierdan su atractivo, ya que los costos anulan los mayores márgenes de utilidad o la reducción del riesgo de servirles.

Los cuatro criterios que acabamos de explicar no necesariamente siguen una misma dirección. Los compradores con el máximo potencial de crecimiento pueden ser al mismo tiempo los mas poderosos, los mas despiadados o ambas cosas cuando ejercen su poder, aunque no siempre es así. A veces cuesta tanto entender a los compradores con poco poder de negociación y poco sensibles a los precios que se anulan los beneficios de venderles a precios mas elevados.

Finalmente, los prospectos a quienes la compañía puede atender mejor por su organización tal vez no cumplan con el resto de los criterios. En conclusión, la elección de los mejores compradores a menudo es un proceso consistente en sopesar y equilibrar estos factores, medidos a partir de las metas de la compañía.

Para evaluar en que aspectos de los cuatro criterios cae un prospecto, habrá que aplicar los conceptos del análisis estructural y de la competencia a sus situaciones específicas.

### **Necesidades de compra en relación con las capacidades de la empresa**

Evidentemente se necesita adecuar las necesidades particulares de compra de los clientes con las capacidades relativas de la empresa. Así podrá alcanzar el nivel óptimo de diferenciación de sus productos en comparación con la competencia. Podrá además disminuir al mínimo el costo de atenderlos en relación con otras compañías.

Por ejemplo, si cuenta con sólidas técnicas de ingeniería y de desarrollo de productos, logrará la mayor ventaja relativa al atender a quienes les interesan principalmente las variedades hechas según especificaciones del cliente. Si tiene un mejor sistema logístico, optimizará esta ventaja atendiendo a aquellos para quienes el costo es decisivo o aquellos a quienes se llega con una logística extremadamente compleja.

Para diagnosticar las necesidades de determinados clientes es preciso identificar todos los factores que intervienen en su decisión de compra y los que intervienen en la realización de la transacción (envío, entrega, procesamiento de pedidos). Podemos clasificarlas en compradores o grupos de compradores dentro de una población total. Al identificar las capacidades relativas de la empresa, podemos servirnos de las herramientas del análisis de la competencia.

### **Potencial de crecimiento de los compradores**

El potencial de crecimiento de un cliente en un negocio de la industria se basa en tres condiciones simples:

- La tasa de crecimiento de la industria;
- La tasa de crecimiento de su segmento o segmentos primarios del mercado;
- El cambio de su participación en el mercado dentro de la industria y dentro de los segmentos clave.

La tasa de crecimiento de la industria dependerá de los diversos factores, entre ellos la posición de la industria frente a los productos sustitutos y el crecimiento del grupo de compradores a los que vende.

### **Costos de atender a los compradores**

El costo de atender varios compradores de un producto varían enormemente, casi siempre por las siguientes razones:

- Tamaño del pedido;
- Venta directa o a través de distribuidores;
- Tiempo necesario de entrega (espera);
- Estabilidad del flujo de pedidos para la planeación y la logística;
- Costo de envío;
- Costo de venta;
- Necesidad de diseños especiales o de modificaciones.

Muchos de los costos anteriores a veces están ocultos y otras veces son muy sutiles. Pueden pasar inadvertidos a causa de la asignación de los costos fijos. Por lo regular, la compañía debe realizar un estudio especial para estimar el costo de atender a varios tipos de clientes, ya que rara vez en los estados normales de operación se incluye información suficientemente detallada

### **Selección de los compradores y estrategia aplicable a ellos**

El concepto de que los compradores difieren en las cuatro dimensiones antes expuestas significa que su elección resulta a veces una importantísima variable estratégica. No todas las empresas pueden darse el lujo de escoger a sus clientes y tampoco tienen clientes que difieran significativamente en dichas dimensiones. No obstante, muchas veces sí tienen la opción de seleccionarlos.

El principio estratégico básico de la selección consiste en buscar los compradores más favorables y tratar de venderles a ellos, aplicando los criterios que señalamos previamente.

La posibilidad para seleccionar a los compradores es diferente según la empresa. Por ejemplo, una compañía con gran diferenciación de productos podrá venderlos a buenos clientes a los que tiene acceso sus rivales. El poder intrínseco de los compradores también diferirá entre las compañías. Una muy grande o con una variedad especial de productos se verá muy poco afectada por el tamaño del comprador que en una más pequeña, por citar una de tantas eventualidades. Por último, compañías difieren en su capacidad de atender las necesidades de los clientes. En conclusión, los clientes a los que conviene más venderles dependerán de la posición que ocupe la empresa en algunos aspectos. En la selección del comprador hay que tener en cuenta varias consideraciones estratégicas.

La compañía con costos bajos puede vender rentablemente a compradores poderosos sensibles al precio. Si fabrica bienes, obtendrá márgenes de utilidad por encima del promedio de su industria sin importar lo poderoso o sensible que sea el comprador al precio, pues estará en condiciones de igualar los precios de la competencia y aun así conseguir rendimientos más elevados que la competencia. En esta situación de negocios se da un elemento de circularidad. El vendedor a veces tendrá que vender a "malos" clientes, con tal de obtener una ventaja de costos porque necesita compras en grandes cantidades.

La compañía sin una ventaja de costos ni de diferenciación ha de ser muy selectiva con sus clientes, si desea un rendimiento por encima del promedio.

Sin una ventaja de costos, habrá de concentrarse en los clientes que sean menos sensibles al precio si desea superar el promedio de la industria. Ello significa que ha de renunciar voluntariamente al volumen de ventas para cumplir sus propósitos.



Cuando no se tiene una ventaja de costos, lograr a toda costa ventas en grandes cantidades puede resultar contraproducente, pues la compañía quedara expuesta a compradores cada vez menos favorables.

Si no podemos alcanzar el liderazgo en costos, debemos de ser muy cuidadosos para no quedarnos estancados en la mitad vendiéndoles a compradores poderosos.

Es posible crear buenos compradores (o mejorar la calidad de los clientes) por medio de una estrategia. La compañía puede influir en algunas de las características de los compradores que los hacen favorables. Por ejemplo, una importante estrategia consiste en crear costos cambiantes: por ejemplo, persuadiendo al cliente de que incorpore en su producto el de la compañía o desarrollando variedades de productos hechos según especificaciones. Más aun, con una venta ingeniosa se logra convertir al decidor de un individuo que es sensible al precio en otros menos sensible. Podemos mejorar el producto o servicio para que brinde ahorros a determinados tipos de clientes, podemos emprender muchas otras acciones que mejoren la calidad de ellos desde el punto de vista de la compañía, influyendo en las características del buen comprador antes señaladas.

El análisis anterior indica que una forma de ver la formulación de estrategias consiste en crear compradores favorables. En una perspectiva estratégica, es mucho mejor hacer esto con los que están vinculados en una empresa en particular que con los que serán buenos clientes de la competencia.

Es posible ampliar la base de compradores. Una técnica para crear buenos clientes, cuya gran importancia justifica una explicación aparte, consiste en ampliar la base de los clientes escogidos. En teoría, podemos alejar la base del precio compra y encauzarla hacia áreas donde poseamos habilidades especiales o donde podamos introducir costos cambiantes.

Hay dos formas básicas de ampliar la base de clientes. La primera es aumentar el valor agregado que se les ofrece y que incluye tácticas como las siguientes:

- Dar un servicio de respuesta inmediata al cliente;
- Dar asistencia de ingeniería;
- Conceder crédito o realizar una entrega rápida;
- Crear nuevas características del producto.

La idea es simple. El aumento del valor agregado amplía los atributos en que posiblemente se base la decisión. Permite además transformar un producto de consumo en otros que es posible diferenciar.

Otra técnica pero afín a la anterior de ampliarla base de compradores consiste en redefinir la forma en que conciben la función del producto, aun cuando no cambie la oferta ni del producto ni del servicio. En este caso, al cliente se le demuestra que el precio o el valor que el producto o el servicio tiene para él no es solo el precio inicial de la compra, sino abarca otros factores mas como:

- Valor de reventa;
- Costos de mantenimiento y tiempo ocioso a lo largo de la vida del producto;
- Costo del combustible;
- Capacidad de generar ingresos;
- Costo de instalación o de fijación.

Si logramos convencer al comprador de que los factores anteriores forman parte del costo o valor total del producto, tendremos la oportunidad de demostrarle que nuestro producto da un desempeño superior en esas dimensiones y que, por tanto, se justifican un precio mayor y la lealtad del cliente. Desde luego, es necesario cumplir las promesas de mejor calidad y tales afirmaciones han de aparecer frente a los competidores, pues de lo contrario pronto quedaran erosionados los altos márgenes de utilidad.

Es posible prescindir de los compradores que cuestan mucho.

Una estrategia común con que se acrecienta considerablemente el rendimiento sobre la inversión consiste en eliminar de la base de clientes los que supongan costos elevados. A menudo de excelentes resultados porque se tiende a alentar la proliferación de este tipo de clientes, sobre todo en la fase de crecimiento de una industria.

Otra razón de su éxito es que rara vez se estudia cuanto cuesta atender a cada comprador. Sin embargo, es indispensable reconocer que existen otros aspectos que deben tenerse presentes al seleccionar buenos clientes además del costo de atenderlos. Por ejemplo, los clientes de alto costo pueden ser muy indispensables al precio y estar dispuestos a aceptar los incrementos que cubren con creces el costo de la compañía, lo cual puede resultar indispensable para aprovechar las economías de escala o para otros fines estratégicos. En conclusión, la decisión de prescindir de este tipo de compradores deberá basarse en un estudio de los cuatro elementos del atractivo del cliente.

La calidad de los compradores puede cambiar con el tiempo. Pueden cambiar muchos de los factores que rigen la calidad de los clientes. Así, conforme madura una industria tienden a volverse más sensible al precio en muchos negocios porque sus márgenes se han reducido drásticamente y son compradores más expertos. Por ello, desde un punto de vista es importante no basar una estrategia en venderles a aquellos cuya calidad ira erosionándose. Por el contrario, una excelente oportunidad estratégica consiste en reconocer un grupo de compradores que probablemente llegue a ser muy favorable.

Será fácil llegar a ello si tienen bajos costos cambiantes y pocos competidores muestran interés en ellos. Una vez hecho esto, pueden elevarse los costos cambiantes aplicando alguna estrategia.

Es necesario considerar los costos cambiantes cuando se efectúen acciones estratégicas. Dada la importancia potencial de los costos cambiantes, es necesario tener en cuenta el impacto de toda acción estratégica en ellos.

Por ejemplo, la presencia de estos costos significa lo siguiente: a menudo a un cliente le cuesta menos mejorar o aumentar un producto ya adquirido que reemplazarlo totalmente por otra marca. Esta consideración le permitirá a la compañía con unidades ya instaladas obtener altos márgenes de utilidad en el mejoramiento, a condición de que al mejoramiento se le fije un precio conveniente en relación con el costo de las nuevas unidades del competidor.

### **La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente**

En la actualidad, la búsqueda de la calidad en los servicios representa una de las principales tendencias en el sector de la distribución y es precisamente esta calidad lo que distingue a las empresas con éxito de aquellas que permanecen en la media. La calidad del servicio es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta concienciación.

Desde principios de los años 90 se han desarrollado rápidamente nuevas formas comerciales ofreciendo productos sin marca, a bajo precio. La casi totalidad de las grandes superficies alimenticias se han apresurado para introducirse en este terreno solicitando a los fabricantes a emprender una carrera desenfadada de promociones salvajes. Los próximos años estarán sin duda marcados por un intento de mejorar la frecuencia de visitas y de la fidelización de los clientes.

Estas observaciones, deben hacer comprender a las empresas lo interesante que resulta perseguir un servicio de calidad para diferenciarse de la competencia, fidelizar clientes para mantener y aumentar sus beneficios, pues los clientes de hoy son los beneficios de mañana.

Es importante definir primero el concepto de calidad de un servicio y luego estudiar sus componentes antes de abordar las dificultades ligadas a su operatividad.

### **Definición de calidad**

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades.

Es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno estos últimos quince años. Los tres modelos más reconocidos habitualmente proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio.

El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978): se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el que es el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

1. Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).
2. Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
3. Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un/os atributo/s a cambio de una mayor cantidad de otro/s atributo/s).

El Modelo de Grönross (1984): propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

La Calidad Técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido).

La Calidad Funcional (también conocida como Calidad Relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (por ej.: aspecto o comportamiento de las cajeras en las grandes superficies).

La Imagen de la Empresa que Percibe el Cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).

Grönross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. Por lo tanto, hablaremos de la calidad de la relación. El Modelo de Parasuraman, Zeithami y Berry (1985) más conocido como el modelo SERVQUAL: considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable.

El modelo SERVQUAL distingue la Calidad Esperada de la Calidad Percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

- La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.
- La inexistencia de normas.
- La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.
- El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

La síntesis de estos diversos enfoques nos lleva a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de calidad de servicio que podríamos adoptar sería la minimización de la

distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización, además es necesario conocer que el concepto de calidad varía según las culturas. Por otra parte, los diferentes componentes de la calidad no revisten la misma importancia en todos los países. Por ejemplo:

La rapidez. Un retraso de 10 minutos en Francia no es tan grave como en Alemania.

La atención prestada al cliente. Las estaciones de esquí de Colorado son célebres por la atención que prestan a los esquiadores: se colocan cajas de pañuelos de celulosa a disposición de quienes esperan en el telecilla, una persona saluda a la entrada en las pistas y otra limpia la nieve que pueda haber en el asiento antes de que uno se siente. En Suiza, ofrecen una calculadora cuando se cambia dinero en ventanilla, etc.

Así, si admitimos que ofrecer calidad significa corresponder a las expectativas del cliente o incluso sobrepasarlas, los principales componentes de la calidad del servicio son:

**Carácter tangible:** es el aspecto del soporte material del servicio, del personal y de los soportes de comunicación.

**Fiabilidad:** consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento. Hay que tener cuidado porque normalmente el 96% de los consumidores insatisfechos no realizan reclamaciones pero no vuelven al establecimiento.

**Rapidez:** se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente. Se ha demostrado que la rapidez del paso por caja, es una variable a la cual el cliente es muy sensible. Por ello Safeway en Inglaterra desarrolla el self-scanning, mientras que TESCO propone la operación "one in front" (no hacer esperar a más de un cliente por caja).

**Competencia:** del personal que debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio. Para ello el personal debe estar bien formado. Así, el grupo francés Intermarché han hecho participar a 40.000

asalariados en el programa DECLIC ( programa de información y de sensibilización por la calidad).

Cortesía: expresada través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente. La amabilidad puede adquirir carácter de estrategia comercial (estrategia SBAMde la cadena AUCHAN :Sonrisa, Buenos días/ tardes, Au revoir, Merci).

Credibilidad: es decir, honestidad de la empresa de servicios tanto en sus palabras como en sus actos como por ejemplo en plazos de entrega, tratamiento del pedido, garantía, garantía, servicio post-venta.

Seguridad: ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.

Accesibilidad: que se traduce por la facilidad con la que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee. El acondicionamiento de las secciones y unas señalizaciones más claras aumentan la comodidad para el cliente.

Comunicación: se debe informar al consumidor con un lenguaje que éste entienda, para poder ayudarle a guiar su elección.

Conocimiento del consumidor: se trata del esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades.

### **Dificultades y problemas para ofrecer calidad**

En el terreno de la Calidad Técnica los progresos son evidentes: las normas establecidas sobre los productos, los certificados de conformidad del Ministerio de Industria, los certificados tipo ISO 9000, etc.

En cuanto a la Calidad Relacional, solamente se han movilizado las energías de algunos pero todavía queda lejos de acceder a todas las mentes. Se conoce que uno de los principales factores que inducen a la falta de calidad relacional es la ausencia de compromiso de toda la dirección de las empresas en el proceso.



Como señala Pierre Jocou, ex-director de calidad de Renault " la trampa consiste en mejorar la calidad el lunes e intentar reducir los costes el viernes".

Todos los estudios recientes muestran que, el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor del servicio.

Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según sea nuevo o muy difundido.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio, suele contentarse con el producto base, sin servicio y por lo tanto más barato.

Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor. No haber comprendido este hecho ha llevado al fracaso a la industria europea de la moto.

Con la apertura de las fronteras, la internacionalización del comercio y el desarrollo de los viajes, el listón en materia de calidad no cesa de subir. Para ser competitivas las empresas deben, a la vez, adoptar criterios de calidad adaptados a sus mercados y seguir de cerca lo que se hace en otros lugares.

Otro problema adicional es que la calidad concebida y la calidad percibida rara vez marchan a la par.

La superioridad de un nuevo servicio sólo en contadas ocasiones resulta tan evidente para un cliente potencial como para su creador.

Además los clientes tienden a callarse su insatisfacción en materia de servicios, porque la mayor parte de los servicios requiere la intervención de una persona. Entonces, expresar su descontento equivale, a ojos del cliente, a incriminar a alguien, a colocarlo en una situación difícil. Es mucho más sencillo hacer una reclamación acerca de un producto defectuoso que sobre un camarero poco diestro o poco sonriente por ejemplo.

Ese silencio es grave para las empresas en materia de servicios ya que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido.

La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos sólo cuatro expresarían su insatisfacción de forma espontánea y además en caso de insatisfacción el cliente se lo contará a once personas, mientras que si está satisfecho, sólo se lo dirá a tres. Resulta, pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes. Además, cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. Lo juzga como un todo, lo que prevalece es la impresión del conjunto, y por ello cuando existe algún defecto en un elemento de un servicio, el cliente tiende a generalizar los defectos a todo el servicio.

Es, pues, esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. Por lo tanto se dice: "en materia de servicios, la calidad, o es total o no existe", entonces de nada sirve ofrecer una comida suntuosa sobre un mantel de papel, ni un teléfono inteligente sin asistencia técnica.

Es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto en general, los servicios presentan un número mucho mayor de características que los productos y éstas resultan más visibles.

Hay muchas más cosas que observar y comentar sobre unos grandes almacenes, por ejemplo, que sobre un coche y además el cliente no ve el perno que sujeta la caja de cambios de un automóvil, pero ve de inmediato el mal humor de una cajera.

Pero este problema no acaba aquí, ya que cuantos más elementos incluye la prestación de un servicio, mayor será el riesgo de error y por tanto mayor el riesgo de insatisfacción del cliente.

El servicio presenta la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo. Una acogida no puede fabricarse, controlarse, almacenarse y luego consumirse, es instantánea.

Dado que no puede haber control de calidad a posteriori comparable al que existe para los productos, el error, una vez cometido, no puede subsanarse, sólo puede preverse. No puede haber tampoco desechos.

Desgraciadamente, no se puede tirar a las personas insatisfechas que fueron de vacaciones con nuestra empresa como se hace con los productos defectuosos. Un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión, ni se puede reparar, ni se puede cambiar por un buen servicio, de ahí la importancia de hacerlo bien a la primera.

La última dificultad, para obtener una buena calidad de los servicios es su dispersión geográfica. Si dos fábricas fabrican un producto destinado al mercado mundial, indudablemente resulta mucho más fácil de controlar su calidad de producción que la de cientos de cadenas de distribución y de miles de puntos de venta que van a canalizar el producto hasta el cliente.

### **Mas allá de la calidad = la fidelización del cliente**

La fidelización requiere no sólo el uso de métodos y herramientas sino también una fuerte voluntad por parte de la empresa de tornarse decididamente hacia el cliente.

Todo cliente que se pierde se lleva consigo un beneficio potencial que la empresa no podrá ya obtener. Por lo contrario, un cliente fiel representa:

- o Una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costos).
- o Una compra media mayor.
- o Un aumento del margen de beneficio, porque los clientes fieles aceptan mayores precios.
- o Una estupenda herramienta de promoción, ya que el cliente fiel es un cliente satisfecho del servicio y productos ofrecidos, lo cual comentará a más consumidores.

- o Por último, conservar un cliente resulta de 3 a 5 veces menos caro que conquistar uno nuevo en prospección. Pero ¿cómo conservar los clientes cuando la competencia es cada vez más feroz?

### **Las Estrategias de Fidelización**

Existen dos enfoques considerados por las empresas de distribución:

#### **La Estrategia de Defensa**

Consiste en reducir los posibles motivos de descontento del consumidor. Se basa en la mejora de la calidad de los servicios y de los productos. La mayoría de las empresas de distribución han creado destacados servicios al consumidor que intentan resolver los litigios y también prevenirlos facilitando o incluso solicitando las reclamaciones y con ello hacer responsable al personal de contacto.

#### **La Estrategia Ofensiva**

Se inspira en lo que Richard Cross llama el "customer bonding" que consiste no sólo en satisfacer al cliente sino además ligarlo a la empresa. Trata de que exista una fuerte relación entre el cliente y la empresa, haciendo sentir al cliente especial frente al resto de meros consumidores, transmitiéndole el sentimiento de pertenecer a una comunidad. Por ejemplo, alguna cadena de tiendas ofrecen a sus clientes la oportunidad de poseer su tarjeta privada que permite acceder al cliente al rango de cliente privilegiado: cajas reservadas, promociones exclusivas, crédito para sus compras,

¿ Cómo conseguirlo?

Dos condiciones resultan necesarias para tener éxito en la fidelización de clientes:

Una voluntad y un compromiso total de los responsables de la empresa de mejorar la calidad de sus servicios y productos: Además la totalidad del personal de una

empresa debe ser capaz de informar al cliente y aconsejarle y esto requiere una buena formación.

Utilización rigurosa de métodos y elementos específicos:

Es necesario conocer mejor a los clientes y evitar la miopía estratégica, es decir, implantar procedimientos para detectar lo que resulta importante a los ojos del cliente y no sólo desde el punto de vista de la empresa.

Entender la estrategia del cliente, conocer su funcionamiento interno, detectar el verdadero punto de referencia del cliente constituyen ejes de investigación que merecen sin duda una inversión importante. El recurrir a bases de clientes, a técnicas cualitativas como la organización de mesas redondas entre clientes, a la individualización de la comunicación comercial a partir del marketing directo, al análisis de las reclamaciones, a las encuestas a los clientes, y otras técnicas que permitan a la empresa acercarse más a las expectativas del cliente.

Ser capaz de diferenciar clientes. Debe realizarse un análisis de la cartera de clientes para pasar del marketing de producto a la estrategia de relación.

La empresa debe anticiparse a las expectativas de los consumidores, y para ello necesita reconocerlos y diferenciarlos. Hay que detectar a los clientes estratégicos, que no son solamente aquellos que mayor volumen de compras realizan, sino también los que pueden arrastrar a mucha gente detrás y que puedan desestabilizar a la competencia.

Diseñar mejor la oferta de nuevos servicios: se trata de que la empresa enumere de la manera más precisa posible los elementos que constituyen la oferta y de analizar su valor para el cliente. Habría aquí que diferenciar "el valor aportado", es decir, el valor añadido creado por la empresa y "el valor reconocido", es decir, el que percibe el cliente y por el que se sienta una falta o un riesgo si tuviera que renunciar a él.

Por todo lo dicho hasta ahora, la búsqueda de la calidad del servicio representa un desafío o incluso una prioridad estratégica para las empresas para los años venideros.

### **Presente y futuro de las estrategias de fidelización**

Todas las industrias de gran consumo coinciden hoy en día en lo mismo: los sistemas clásicos o masivos de marketing están mostrando sus límites.

Revitalizar el marketing pasa -en mayor o menor medida según los sectores implicados- por reconquistar al consumidor final, dándole un tratamiento individualizado y, en definitiva, fidelizándolo.

Un acercamiento emergente: los programas de fidelización dentro del entramado de conceptos y herramientas de moda, uno de ellos aparece claramente como el ganador, por no decir la panacea: los programas de fidelización basados en tarjetas propias. El enfoque, a primera vista, es muy lógico y tentador: recompensar a los "buenos" clientes con regalos y descuentos, ofrecer ventajas ligadas al acto de compra, son armas evidentes para incitar al consumidor a repetir.

A pesar de los éxitos anunciados por algunos compañías, no debemos olvidar que estos programas conllevan también inconvenientes de peso, de los cuales mencionaremos tres. El primero está ligado a la inversión requerida por este tipo de proyectos, y por lo tanto a su rentabilidad real, más allá de los crecimientos en cifra de ventas. Ante la opacidad actual para medir con exactitud retornos de inversión, existen hoy serias dudas acerca de la rentabilidad económica de dichos programas.

El segundo inconveniente reside en que estos programa son "ciegos". Es decir, recompensan el volumen o la frecuencia de compra de forma indistinta, cualquiera que sea el cliente. Cuando hemos visto que una clave del concepto de fidelización consiste en el tratamiento selectivo de los clientes más rentables.

¿Para qué recompensar a un cliente que sólo nos compra productos en promoción, sobre los cuales apenas realizamos margen?

El último factor de duda es en sí mismo suficiente para replantear la viabilidad de estos programas, y reside en la siguiente pregunta: ¿contribuyen realmente estas técnicas a diferenciar a la empresa y, por lo tanto, a fidelizar a sus clientes? Si el programa de fidelización pasa a formar parte del paquete básico para el conjunto del sector, ¿se puede todavía hablar de fidelización? La realidad es que la tarjeta se ha convertido, más que una herramienta de diferenciación, en un elemento obligatorio para no quedarse descolgado frente a la competencia; es decir, prácticamente en un servicio mínimo.

### **Los cinco niveles de la fidelización**

¿Podemos decir, entonces, que las tarjetas de fidelización son un gigantesco engaño? Ciertamente, no es así; siempre que la tarjeta sea un elemento más dentro de una estrategia global. Y es que lo realmente importante para fidelizar a un cliente es entender cuales son los mecanismos que le hacen ser fiel.

El desarrollo de una fidelidad real se puede simbolizar como una escalera de cinco peldaños

El primer peldaño es el de la indiferencia: se trata, sencillamente, de darse a conocer. Es el papel de la publicidad y de todas las técnicas destinadas a desarrollar la notoriedad empresarial. En un segundo tiempo, la empresa o la marca debe ser considerada como un punto de referencia. La calidad del producto o del servicio es el requerimiento obligatorio: permite estar en la lista de "proveedores homologados". En este caso se puede hablar de fidelización por costumbre.

Llegado al tercer escalón es cuando el cliente siente interés por seguir comprando al mismo proveedor. Es en este nivel donde se sitúan las técnicas habituales de "fidelización": tarjetas y programas, cupones, promociones, etc.

Se trata, en cierto modo, de comprar la fidelidad aceptando entrar en un sistema de subvenciones "ciegas": el objetivo es crear una fidelidad mecánica, dando al cliente razones para que no cambie.

La fidelidad real solamente empieza en el siguiente nivel: el de la preferencia. Es en este nivel donde termina el campo de lo racional y empieza el de lo emocional. Donde el cliente empieza a sentir que está "traicionando" a su marca habitual cuando le es infiel. Si una marca es capaz de construir una serie de valores reconocidos por el cliente (por ejemplo: garantía de origen, aseguramiento de un determinado nivel de calidad, identificación a un estilo o a una personalidad, etc.), este sabe por qué es fiel: por lo tanto, tiene buenas razones para repetir. En este sentido, la compañía que sepa escuchar al cliente dándole el mejor servicio posible -incluso, resolviéndole inconvenientes que le haya podido generar- será capaz de fidelizarlo, llegando a crear una relación afectiva con él.

Finalmente, la última etapa se alcanza cuando la marca o empresa es portadora de unos determinados valores, con los cuales el cliente se identifica profundamente. Los clubes de clientes, las redes formales e informales, los conceptos comerciales fuertes, las incipientes comunidades en internet...

son algunos ejemplos de creación de un sentimiento de pertenencia por parte del cliente. Es en este nivel donde se alcanza el grado máximo de fidelización: ¿quién sería capaz de traicionar a los suyos solamente para ganar algunas millas de más?

Vemos por lo tanto que la fidelidad del cliente se puede conquistar mediante diferentes palancas. ¿Cuáles son las más adecuadas en cada caso, las más legítimas? ¿Cómo utilizarlas para crear lazos duraderos con el cliente, más duraderos que un simple contador de puntos?. La respuesta a estas preguntas pasa por comprender en profundidad los mecanismos de la fidelidad.



Desafortunadamente, muchas compañías no han dedicado el esfuerzo suficiente a esta tarea, a pesar de haber invertido fuertemente en tarjetas de fidelización.

### **Construir una verdadera estrategia de fidelización**

La fidelización se tiene que enmarcar dentro de la estrategia empresarial, no se construye adquiriendo tal o cual herramienta. Trabajar sobre fidelización significa trabajar sobre el conjunto de la interface con el cliente. Para implantar estrategias ganadoras, es imprescindible realizar una reflexión global; y según nuestra experiencia, esta reflexión se puede materializar en un plan en cinco etapas.

Tras una "etapa cero" consistente en listar y depurar la información de clientes ya disponible en el seno de la empresa (suele existir en cantidad abundante, aunque de forma dispersa y con una calidad deficiente), la primera etapa consiste en evaluar los retos económicos de la fidelización. Algo engorrosa porque alejada de los conceptos "nobles" de fidelización, esta etapa es no obstante imprescindible para asegurar el alineamiento de la alta dirección, y marcar su compromiso firme, más allá de la obtención de posibles resultados a corto plazo.

En una segunda etapa, la empresa debe entender cuáles son los resortes de la fidelidad en su negocio.

Existen para ello herramientas de investigación avanzadas, basadas en factores de causa-efecto. Estas herramientas permiten identificar las palancas más eficaces de fidelización: puesta en marcha de "barreras de salida", acciones orientadas a la compra por impulso, construcción de un capital relacional a largo plazo basado en un tratamiento personalizado, diseño de un programa de eventos.

Esta segunda etapa sirve en cierta manera de preludeo a la tercera: seleccionar a los clientes valiosos para la empresa. Por ejemplo en el sector bancario, podemos estar hablando de los que buscan una relación personalizada con el banco. O en otros sectores, de los clientes que presentan un fuerte potencial de venta cruzada

por su entorno familiar. Fidelizar pasa por lo tanto por seleccionar a sus clientes, a través de la evaluación de su rentabilidad real; lo cual requiere evidentemente la puesta en marcha de una potente Base de Datos de Clientes. Es entonces cuando la empresa puede definir su estrategia de fidelización.

Hablamos de un enfoque global, que pasa por la puesta en coherencia de numerosas variables, entre las cuales la "herramienta" de fidelización solamente es una más; como pueden ser, en el caso de la gran distribución, el concepto de tienda, el surtido, los horarios, los servicios... en definitiva, la oferta global.

Finalmente, la quinta etapa consiste en poner en marcha las palancas para implantar la estrategia definida. Rediseñar la organización alrededor de la oferta de valor definida. Invertir en formación, en motivación, en calidad, en sistemas de gestión y control. Por ejemplo, en el sector de distribución, trasladar la operativa de los programas de fidelización hacia los puntos de venta, haciendo partícipes de los objetivos al personal de tiendas para que optimicen sus planes de marketing local. O trabajar conjuntamente con los compradores para definir el mejor plan de promociones personalizadas, con la colaboración de los fabricantes.

En definitiva: dotarse de armas para explotar al máximo el magnífico potencial generado por la estrategia de fidelización. En definitiva, estas diferentes etapas no son una secuencia con un principio y un final, sino más bien un círculo virtuoso.

La implantación de Bases de Datos permite acumular información sobre los clientes, lo cual permite a su vez entender mejor los mecanismos de fidelidad; por lo tanto, focalizar mejor las inversiones, afinar en la utilización de las palancas de acción, etc.

De esta manera, la fidelización de clientes es al mismo tiempo una estrategia, una filosofía de negocio y una fuente de mejora continua, siempre que se contemple.

## **Profesionalización del personal de contacto**

El personal de contacto debe desarrollar como actitud innata la vocación de servicio orientada hacia el cliente. Esto podrá llevarse a cabo a través de cursos de capacitación específicos donde se lo instruya en materia de:

- Aspectos que hacen a la negociación y venta del producto con orientación ganar - ganar.
- Técnicas de captación de datos para alimentar la base de datos.
- Conocimientos específicos.

Así como la creación de un sistema de incentivos de diferentes tipos que premien el aprendizaje en estos temas.

Capacitación específica de acuerdo a los requerimientos de los usuarios de la base

Una base de datos completa necesita de una serie de diferentes capacidades y habilidades para su manejo, las cuales se diferencian de acuerdo al usuario del sistema. Por ejemplo el Gerente de Marketing necesita amplios conocimientos en manejo y análisis de los datos, operaciones de programación y sistemas de Internet; mientras que el empleado de taller puede requerir solamente conocimientos de la carga de datos del cliente, cuando los mismos requieran del servicio de reparación de un producto.

## **Beneficios**

Los beneficios resultantes para la empresa son poco mensurables y tangibles: el consumidor utilizará el servicio, no solo para satisfacer su necesidad imperante sino también como medio de gratificación extra para consigo.

Algunos beneficios significativos serían:

Disminución de quejas por parte de los clientes: La vocación de servicio por parte del personal de contacto y de taller colabora en el mejor trato con el cliente disminuyendo el índice de quejas sobre la calidad de atención. Es de esperar que tenga un efecto positivo sobre la fidelidad del cliente y obtención de un posicionamiento que posibilite la diferenciación con respecto a la competencia.

Bases de datos completas y a bajo costo: Permiten segmentar de manera específica la población, de manera que puedan generarse ofertas especiales para la misma; aumenta la relación costo – beneficio de la base de datos.

Aumento de la capacidad de crecimiento conjunto: Implica la necesidad de emprender un cambio organizacional y aprendizaje cultural. Es necesario para manejar el problema de cambio cultural concientizar al personal sobre la necesidad de utilizar nuevas técnicas de trabajo para enfrentar la competencia y crecer a nivel organizacional. Un modo de llevar a cabo esto podría ser mediante reuniones de personal y directivos por áreas, donde sean comunicadas las razones de implementar el cambio y brindar un mejor servicio al cliente.

Obtención de información significativa no estandarizada por la base de datos: Un personal consciente de la importancia del servicio y más capacitado tendrá mayor interés en conocer las inquietudes y/o opiniones del consumidor.

### **Comunicación de la empresa hacia el cliente**

La comunicación entre empresa y cliente se verá considerablemente incrementada. Esto gracias a que el amplio conocimiento del cliente permite llegar a él de manera más directa y personalizada de manera tal de satisfacer sus necesidades e incluso superar sus expectativas.

Por otra parte el personal de contacto poseerá las destrezas necesarias para realizar la descripción adecuada del producto y brindar información de los servicios ofrecidos, de los costos relacionados con la compra y/o reparación del producto, etc. Así mismo la empresa cuenta con las bases adecuadas para lograr

y mantener un contacto mediante acciones publicitarias enfocadas al cliente meta de manera efectiva.

La comunicación no se manifiesta sólo en las acciones publicitarias o promocionales, sino que se refiere, en forma más importante, a la información y comunicaciones que mejoran las actividades y operaciones diarias.

Es decir, de nada sirve una buena publicidad que atraiga clientes, si las operaciones no son eficientes para mantener a los clientes.

Cada empleado debe saber y conocer todo respecto de su área de responsabilidad y el flujo de la información, en forma horizontal como vertical debe asegurar una rápida y efectiva respuesta al cliente.

### **Beneficios**

**Aumento de los niveles de confiabilidad y credibilidad de la empresa:** La empresa ganará la confianza del cliente cumpliendo con sus promesas de servicio. De esta forma se fideliza al cliente y ante distintas alternativas en el mercado éste va a elegir la más confiable.

**Mejor posicionamiento:** Se podrá conseguir, un mejor posicionamiento respecto de la competencia, a partir de que el cliente en su mente tenga presente que la empresa se preocupa por su producto, que le resuelve cualquier problema relacionado con él y que no sólo importa vender, sino que la empresa pretende mantener una relación con él duradera y donde sienta que se ve beneficiado por comprar en ella.

**Mayor coherencia entre las expectativas y el servicio brindado:** La empresa debería saber cuáles son las expectativas del cliente, cuáles son sus prioridades y conocer si lo que ésta piensa sobre tales expectativas es lo correcto. De esta manera podrá enfocarse en las más importantes, satisfacerlas y superarlas.

**Al estar el cliente más informado tiene mayor capacidad para diferenciar la oferta:** Al poder mantener un contacto directo y constante con el cliente el mismo es creador de la oferta particular de la empresa. Por lo tanto podrá tener mejores bases para comparar y optar al momento de tomar una decisión.

## **Accesibilidad al servicio**

Este tema está muy relacionado con la posibilidad de fidelización de clientes a través del servicio de posventa, ya que es imposible lograrlo sino se cuenta con centros de atención accesibles para el cliente.

Implica agilidad en la atención brindada por la empresa en el área de venta, el servicio de posventa y al brindar información que requiera el cliente.

Esto se logra de la siguiente manera:

### **Centros de atención profesionalizados**

Locales de venta y posventa en áreas de fácil acceso para el cliente meta

Líneas telefónicas que permitan una respuesta rápida, sin demoras.

Creación de medios para que el cliente pueda acercarse a la empresa no sólo para realizar la compra del producto sino también para recibir cualquier tipo de información referida al mismo, como así también para emitir sus opiniones.

El sistema de información contribuirá a lograr estos objetivos, ya que nos permitirá entre otras cosas la creación de medios para contactarse con el cliente posibilitando la accesibilidad a la información. En parte esto se logrará con la implementación de llamadas telefónicas al cliente ofreciéndole mejores servicios que mejorara la comunicación y en consecuencia este tipo de accesibilidad.

Podemos mencionar como los más significativos:

Aumento de las visitas al local por parte de potenciales clientes: esto permite lograr mayor número de clientes, aumentando las ventas y si se implementa el sistema previsto contribuirá al aumento del volumen de trabajo en el sector de posventa con los beneficios ya expuestos con anterioridad.

Acceso a fuentes de información:

Base de datos actualizada y completa: este punto se encuentra estrechamente relacionado con el anterior, y en consecuencia la mejora en este aspecto será fundamental para el buen funcionamiento de la propuesta realizada.

Se agrega valor al servicio de posventa: uno de los problemas que se habían presentando era la deficiente localización de este servicio, si las empresas realizan un esfuerzo por la mejora de este aspecto se lograría no solo el aumento de trabajo sino también posibilitaría la fidelización de los clientes.

Contribuye a la comunicación personalizada con conocimiento integral de las características y necesidades del cliente.

## **Capítulo V**

### **La estrategia de compras y suministros**

#### **Concepto**

A la compra se le define de la siguiente manera: adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más apropiado.

Dentro del concepto de la empresa moderna las compras se deben manejar por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización de la compañía.

#### **Importancia de las compras**

Se dice que las compras, en la actualidad, deben considerarse como una función vital, para el éxito de cualquier empresa. Para tal fin, toda empresa que se precie de ser moderna, tiene un departamento de compras sobre el que recaen precisamente estas funciones y cuyo objetivo es el de adquirir las materias primas y artículos indispensables para la fabricación de los bienes a que se dedica, poniendo en juego todos los elementos necesarios para conseguirlo.

Cabe mencionar, que estos materiales son guardados en el almacén y posteriormente se surten al departamento de producción en las cantidades que éste requiera, previa comprobación con las ordenes respectivas que corresponden a las necesidades de trabajo.

Por otra parte, el departamento de compras puede hacer una aportación muy señalada a la productividad, por medio de las prácticas que observe y cualquier ahorro en el costo de los servicios y mercancías adquiridas, mejorará la posición



competitiva de la empresa, como por ejemplo, adquisiciones a bajos precios y buena calidad, redundarán indudablemente en los costos mas bajos, y consecuentemente se obtendrán mayores ganancias para la empresa.

## **Objetivos**

En principio se dice que las compras tienen esencialmente dos objetivos:

Controlar el flujo de dinero, ya que las compras representan una inversión.

Servir eficazmente en la consecución de materias primas y artículos indispensables para la fabricación, a fin de mantener a la empresa competitivamente en operación.

Sin embargo, tiene también otros fines.

Mantener la continuidad del abastecimiento de las materias primas, para el departamento de producción.

Realizar las compras con la inversión mínima en existencias de materiales, compatible con la seguridad y el provecho económico.

Evitar desperdicios de las materias primas.

Procurar las materias primas a los precios mas bajos posibles, y de acuerdo con la calidad requerida.

Mantener en posición competitiva a su empresa en lo que a costos de materiales se refiere.

## **Clasificación las compras**

### **I. Bienes**

Materias primas o materiales. Son aquellas de procedencia agrícola, minera, o de otras industrias, por medio de las cuales tendrán su primer grado de transformación.

Mercancías. Son aquellos productos terminados, que se destinan a la venta de quienes lo necesitan.

Suministros. Son los artículos de oficina que utiliza la empresa para realizar adecuadamente sus labores (papelería, tinta, jabón, etc.).

## **II. Servicios**

Personales o profesionales

Financieros (Bancos, Seguros)

Transportes (Terrestres, aéreos y marítimos)

### **Los cinco principios básicos de las compras**

El funcionario ejecutivo bien preparado que tiene a su cargo la labor de compras, buscará utilizar los fondos disponibles con el mayor provecho para la empresa, y para ello deberá observar con toda atención los siguientes principios:

Las prácticas seguidas en las compras deberán ajustarse a las necesidades propias de la empresa.

Las compras deberán hacerse basándose en un examen minucioso de las características de las mercancías y servicios ofrecidos por los proveedores.

El acuerdo de lo que se haya de comprar y cuál sea el momento de hacerlo, lo toma el comprador con pleno conocimiento de los precios y tendencias del mercado, así como del estado de la oferta y la demanda.

Las compras deben efectuarse con el proveedor que ofrezca las condiciones más ventajosas para una misma calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago, además de hacerse en el momento en que están más bajos los precios.

El comprador ha de ser capaz de pronosticar la evolución futura del mercado.

Sin embargo, todo lo anterior puede resumirse en tres elementos fundamentales.

Fijar claramente lo que se necesita.

Localizar a los proveedores que tienen las mercancías que necesitamos.  
Realizar con los proveedores las negociaciones en cuanto a precio, calidad, condiciones de entrega, y condiciones de pago.

### **La necesidad de comprar**

Toda actividad empresarial exige materiales y suministros para su funcionamiento. Para mantener una posición vendedora favorable, que pueda enfrentar a la competencia y rendir beneficios satisfactorios, hay que procurar materiales al precio más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio. El precio en la obtención de estos materiales y el de almacenamiento deberán mantenerse también en un nivel económico.

### **Distintas formas de comprar**

En cualquier empresa, no todas las compras se llevan a cabo siguiendo idéntico proceso.

Son factores determinantes de la forma de realizar la adquisición de bienes: la actividad habitual desarrollada por la empresa, la importancia de la empresa dentro del contexto del mercado (poder de compra), el tipo de artículos a adquirir, la significatividad de la compra, la ubicación geográfica del proveedor, las características del vendedor, etc.

Se pueden considerar que si se tienen definidas en forma independiente:

### **Las compras normales**

Las adquisiciones de elementos denominados menores;  
Los bienes importados y las incorporaciones de bienes del activo fijo, se podrá actuar más coherentemente.

## **Planeación y pronósticos de compras**

La planeación comprende los pronósticos, objetivos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; bien sea para la empresa en su totalidad o para cualquier área misma.

### **Los pronósticos**

La actividad comercial se reduce a una estrategia basada en la opciones que ofrecen diversas alternativas. Un gerente de compras que tiene que tomar opciones para determinar el curso a seguir, necesita mirar hacia el futuro en forma sistemática y constante para adelantarse a las oportunidades y a los peligros.

Para decidir el curso que se va a tomar, primero hay que observar el horizonte con el fin de determinar las condiciones que probablemente existirán en un futuro, es decir, el gerente de compras deberá pronosticar el volumen de compras requerido por la empresa antes de iniciar con las demás etapas de adquisición de materiales.

### **Los objetivos**

Obtener la partes necesarias para la integración de la producción al mejor precio, calidad, en las mejores condiciones de pago y entrega, en el volumen requerido, tiempo oportuno y lugar adecuado.

### **Mejor precio**

Este elemento requiere de una atención principal en la industria, ya que al constituir el costo de fabricación aproximadamente un 50% del precio de venta,

cualquier ahorro que se pueda obtener, considerando el alto volumen, repercute en beneficio de la empresa.

En la integración del precio de compra podemos citar los siguientes factores:

- Costo de materiales.
- Costo de mano de obra.
- Costo de indirectos.
- Costo de operación.
- Volumen de compra.
- Facilidades de producción.
- Condiciones de mercado.
- Situación geográfica.
- Transportación.
- Situaciones no previsibles.

Es necesario llevar un control de los factores mencionados ya que en esta época inflacionaria son elementos variables en la estructuración de un precio de venta o de compra.

Es necesario mantener en estudio constante los probables cambios que puedan afectar dichos precios y limitar o reducir a un mínimo los riesgos que puedan originar un incremento en el precio.

### **Mejor calidad**

La obtención de la mejor calidad debe ser una de las metas básicas de compras. Si bien el precio es sumamente importante, no significa obtener el más bajo, en determinadas circunstancias, en detrimento de la calidad.

La recepción del material debe ser atendida también en cuanto tipo de empaque y envases que salvaguarden la calidad e integridad de la mercancía.

### **Mejores condiciones de pago y entrega**

La negociación de mejores condiciones de pago y entrega es función del departamento de compras. Desde luego deben ser conforme a las políticas generales de la empresa y a las cuales debe ajustarse el comprador.

Se justifica la atención en este punto si consideramos que la empresa debe ante todo obtener las condiciones de pago que favorezcan sus planes de financiamiento.

### **Tipos de compras y abastecimientos**

Para abastecer a la empresa de materiales, bienes y/o servicios, es necesario realizar las compras que mas convengan, reconociéndose los siguientes tipos de ellas:

#### **A) Compras anticipadas**

Se llama así, a aquellas que pueden ser planeadas y llevarse a cabo de antemano, mediante un programa, surgiendo de una necesidad normal o consuetudinaria y no de la adquisición de productos para elaborar proyectos especiales.

Razones para comprar anticipadamente

Comprar para el inventario o para cubrirlo.

Tener reservas (provisiones).

Cuando se determina que se expandirá la empresa; por lo tanto, se tienen que comprar mas artículos.

Llevar a cabo contratos a largo plazo, en donde se prevé la cobertura de artículos en un determinado tiempo.

Disponer de artículos al surgimiento de la necesidad, evitando que se retrasen en su entrega, sin riesgos ni pérdidas ocasionadas, pero sobre todo, para evitar una compra de emergencia.

Adquirir inventarios a precios económicos.

Mantener estables los costos, por adelantado, durante un periodo.

Procurar se citen existencias de inventarios (J.I.T. Just in time = Justo a tiempo)

Especular ante la posibilidad de una alza de precios de materiales, envases, empaques, e insumos en general.

Riesgos: Pérdidas, por mantener inventarios obsoletos (mermas o desechos, deterioros, pérdidas físicas, etc.

Pérdida, porque el mercado no acepte el producto.

Aumento de comisión financiera y gastos de la manutención del inventario.

Exceso de inventarios y problemas financieros.

Gastos de mantenimiento, conservación, ocupación de espacio, estiba, movimientos, roturas, incremento en primas de seguros, etc.

Para poder tomar la decisión de comprar anticipadamente se deben de considerar los siguientes factores: espacio, tiempo, demanda, suministro, precio, oportunidad, aspecto financiero, procurar erradicar inventarios, conveniencia en general, básicamente.

## **B) Compras de emergencia**

Surgen cuando el factor tiempo, priva de utilizar la compra normal, por lo que es preciso implantar ciertos controles como:

Límite de compras urgentes, según políticas administrativas.

Revisar con calma el pedido, así como definir responsables.

Autorización de la persona encargada de aprobar el pedido.

### **C) Compra especulativa**

Se considera a ésta, una variante de la compra anticipada, combinada con la fluctuación de precios a la alta y relacionada con la ética de comercio.

Se dice que no tiene lugar en el programa de compra (aunque no generalmente). La compra anticipada puede ser una compra especulativa, la cual depende del criterio sobre el futuro, por lo que para distinguir la compra especulativa de la normal, se debe considerar la ética, hablando de la intención con la cual se compra y el riesgo que implica.

La compra anticipada se puede transformar en una compra especulativa, en el instante en que su objeto e interés, son seguro suministro y eficiente, a precios lo mas bajos posibles, o buscar beneficios en los costos de los articulos comparados, aunque se corren los riesgos citados anteriormente.

### **D) Compras reciprocas**

Son usadas por el proveedor como una medida de presión, realizándose entre un comprador y un proveedor, en la cual este tiene mas poder, pues pone condiciones a su conveniencia, dicha compra se observa en época de depresión, donde se hace todo lo posible para obtener pedidos, o cuando hay escasez de lo que se quiere comprar.

Al aceptarse la compra reciproca, se debe considerar el aspecto ético de la honradez y el analítico, para poder aplicar la reciprocidad en forma conveniente, tanta para el proveedor como para el cliente.

Los beneficios que otorga la compra reciproca, afectan en mayor medida a las ventas que a las compras, también no crea demanda ni aumenta ventas o consumos, solamente influyen en la competencia. Consecuentemente las empresas que usan la compra reciproca, tienen mayores beneficios para el producto, con costos altos, que para la persona que distribuye sin eficiencia ni competencia, pues utiliza a sus clientes por su carencia de ventajas.



### **E) Compras personales**

Se refiere a realizar compras para la gente de la entidad, para beneficio de ellas, ya que obtienen precios de mayoristas, descuentos especiales, atención esmerada, tiempo de entrega y de pago. etc.

Existen ciertos inconvenientes al implantar este tipo de compras:

Es polémico considerar hasta que grado resulta conveniente y justificable ampliar, a los trabajadores, los beneficios citados.

Debilita la distribución por parte del proveedor, en cuestión económica.

La mayor parte de los proveedores no aceptan tal práctica, aunque la realizan por mantener las relaciones con los compradores.

Es factible afectar las relaciones con el trabajador, al no concederle este tipo de beneficios.

El efectuar un pedido mínimo, puede ocasionar pérdida de tiempo y aumento de trabajo, entre otros.

### **F) Compras de salvamento**

También denominadas adquisiciones de salvamento, están relacionadas con el abastecimiento y ocurren cuando un artículo, resulta ser excedente de uno u otro departamento.

Se propone la transferencia del producto, lo cual trae como ventaja evitar comprar y tener excedentes ; los anterior conforma un salvamento en la unidad y en el valor del material , lo que es responsabilidad del departamento de compras.

### **G) Compras de Excedentes**

Es adquirir normalmente materiales, para cubrir necesidades normales y quizá futuras de la empresa, situación que suele ser una fuente de abastecimiento económico para cubrir aspectos ocasionales, casos de emergencias, o tener

prevenciones, y posiblemente excesos perfectamente estudiados y convenientes, lo que se puede confundir con las "compras especulativas".

#### **H) Compras en el mercado abierto**

Sucede cuando las solicitudes de un material, artículo o servicio, son en poco volumen; cuando la tendencia en el mercado es cambiante; cuando se presentan situaciones convenientes, en el mercado para comprar; cuando los artículos y demás materiales, productos o servicios solicitados, se pueden conseguir con facilidad; etc.

#### **I) Compras de artículos relacionados**

Se realizan en pequeñas porciones de artículos y/o servicios proporcionando economía en ciertas actividades diferentes a la fabricación, principalmente para los departamentos administrativos y el de contabilidad.

#### **J) Compras especiales**

Ocurren cuando se solicitan artículos y/o servicios, que no se ocupan rutinariamente en la compañía, o bien, cuando los departamentos requieren de un solo producto o servicio, en volumen muy pequeño.

#### **K) Compras de elementos especiales**

Sucede cuando se desea adquirir artículos, materiales, o servicios de costo estable, de elementos importantes y particulares para la entidad, en los cuales se pueden obtener descuentos por el volumen escogiendo de un alto número de proveedores.

#### **L) Compras de elementos de bajo costo**

Cuando se hacen este tipo de compras, los artículos deben ser analizados en cuanto a su monto, calidad, y necesidad que deben de cubrir, con el fin de saber si son potencialmente adquiribles.

### **M) Compras corporativas**

Son las que desarrollan los grandes grupos, las transnacionales, o las corporaciones, para sus subsidiarias.

### **N) Compras consolidadas**

Se realizan en los grandes grupos empresariales, para sus sucursales o filiales (tiendas de autoservicio).

### **Aspectos generales de la estrategia de compras**

Una vez determinada la calidad justa y necesaria de los materiales indispensables para producir, surge la pregunta de cuanto se ha de comprar de ellos a fin de satisfacer los planes de manufactura, correlacionados con los de ventas, reduciendo al mínimo posible el costo de las inversiones que se tienen que hacer.

Dentro de los considerados en la cantidad que se debe comprar y que son comunes a la mayoría de las compañías tenemos: las existencias que haya en el almacén; la fecha y magnitud del uso probable; los costos de almacenamiento; la obsolescencia; el costo del manejo y transporte; costo de la inversión; costo de la compra; diferencias de precios por escalas de cantidad, condiciones de mercado en general y, por último, el plazo de entrega.

Dentro del almacén y de acuerdo a un control de inventarios habrá siempre una existencia mínima, la cual se restará de un máximo deseado para así obtener la cantidad que se va a pedir. Los elementos de tiempo y uso en los diferentes procesos productivos a veces son fáciles de determinar y pueden sugerir un solo pedido para aprovechar los descuentos por cantidad.

Cuando no se dispone de un espacio para almacenamiento los costos por arrendamiento pueden afectar en mayor o menor grado el costo final del producto y además la cantidad perdida puede verse alterada por ese factor, por ejemplo; la capacidad de los tanques de almacenamiento en que se vacían las "pipas" o carros tanque. La obsolescencia debida a cambios en los procesos de

manufactura, derivados de la investigación tecnológica, tiene importancia también en la cantidad a pedir, ya que la mercancía caída en desuso se deprecia de una manera considerable. Los cargos por manejo y estiba en el almacén pueden hacer que la compra sea en cantidades mayores, si este se encuentra relativamente lejos de la función productiva. Con relación al transporte este puede ser por vagón o camión completo, a granel, en vehículos especiales y en paquetes o bultos, variando las tarifas de acuerdo a las circunstancias de cada compañía, lo cual es obvio que influye en la cantidad a pedir.

Si debido al proceso de producción la mercancía tiene forzosamente que almacenarse esto incluye automáticamente un costo de inversión que deberá ser razonable, pues de lo contrario, la inmovilización de capital en inventarios impide que pueda tener mayor rendimiento en otros fines, por lo tanto, se puede sugerir la petición de menores cantidades. Los costos de compra deben de tenerse en cuenta pues muchas veces resulta, en los casos de pedidos pequeños, que el procedimiento de adquisiciones es más caro que lo comprado; Entonces deben comprarse partidas mayores. Las escalas de cantidad dan origen a diferentes descuentos en el precio, al hacer el pedido se deben observar también los otros acumulados desde el momento de la compra hasta su utilización.

En los casos de materias primas y otros artículos que debido a su demanda sufren, a menudo, grandes fluctuaciones, es menester estudiar el mercado para saber cuanto se ha de comprar y con cuanta anticipación a su uso.

Con el objeto de no interrumpir las funciones productivas se pedirán cantidades para reponer existencias teniendo en cuenta el tiempo que necesita el vendedor para producir el pedido y el que se requiere para la entrega al comprador.

### **El plan de compra para necesidades exactas**

Se tiene que utilizar en aquellas fabricas que producen en base a pedidos ya fíncados, en estas compañías los departamentos de Ingeniería y Producción calculan todos los materiales, componentes y suministros que serán utilizados al fabricar el artículo solicitado en determinada cantidad.

En dado caso de que la producción durara varios meses se deberá cuidar de comprar cantidades que den un margen de seguridad para su utilización sobre el futuro y no una cantidad exacta, observando además el importe de los costos de almacenamiento, manejo de materiales, seguros, etc.

### El plan de compra máximo

Se debe de basar principalmente en el control de inventarios y aplicados a artículos de uso repetitivo en la producción.

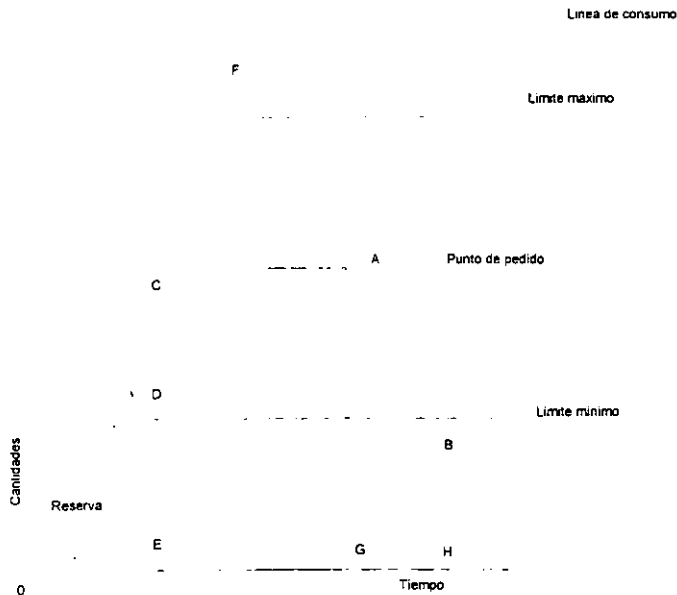


Figura 1 Gráfica de los distintos niveles de inventarios en el sistema Maximin.

Principia en una cantidad máxima (fijada previamente de una manera matemática) que se va utilizando hasta llegar a un punto llamado "de pedido", que es superior a una cantidad mínima que tiene por objeto garantizar la seguridad de continuar ininterrumpidamente la producción.

En la figura anterior se ve con mayor claridad lo anterior. En ella el límite mínimo constituye la reserva de emergencia. La suma de CD y DE forman el nivel de pedido automático, significado cuando la línea de consumo FB llega al punto A, es entonces cuando el encargado del control de existencias en el almacén deben emitir la requisición que hará posible la reposición de lo necesitado.

Como ejemplo podemos citar que el proveedor de alguna materia prima fijada en 3000 Kgs tarde 20 días contando desde la colocación del pedido hasta la recepción del mismo. Además que el consumo diario sea de 30 kgs con variaciones de 33 y de 28 kgs durante el mes. Con estos datos podemos establecer el límite y el punto de pedido como sigue:

$$\begin{array}{r}
 33 \times 20 = 660 \text{ ----- Punto de pedido} \\
 28 \times 20 = \underline{560} \\
 100 \text{ ----- Límite mínimo}
 \end{array}$$

El límite máximo puede calcularse así:

$$\begin{array}{r}
 600 \\
 \underline{560} \\
 100 \\
 \underline{3000} \text{ ----- Lote económico de compra} \\
 3100 \text{ ----- Límite máximo}
 \end{array}$$

Ahora bien, es necesario, determinar el lote económico de arriba definimos en 3000. algunos autores como Alford, Leohczsky, Koepe, Pennington, y otros, han desarrollado diferentes formulas matemáticas para el caso, teniendo en cuenta

que, como dichas formulas están basadas en datos aproximados, los resultados también serán así; además como sucede con todos los métodos cuantitativos éstos deben sujetarse al criterio del que esta haciendo las compras.

En todos estos estudios hemos de tener en consideración los costos que aumentan al elevarse el nivel del stock y que son: intereses, obsolescencia, depreciaciones, pérdidas, mermas, gastos de almacenaje, de vigilancia, y de control; y los costos que disminuyen al aumentarse también el nivel del stock como son: descuentos logrados por cantidad, gastos en compras diluidos en pedidos mayores, fletes de transporte, etc.

El lote económico de compra más conveniente será aquel que encuentre el justo equilibrio entre los costos anteriores.

El autor Davis nos ejemplifica el lote económico de compra desde el punto de vista de los costos por adquisición, almacenamiento e intereses, y tenemos la siguiente ecuación:

$$Q = \sqrt{2GS / CI + 2BE}$$

Definiendo las literales así:

**Q:** Cantidad total a comprar para obtener el costo unitario mínimo de compra, en unidades.

**G:** Costo total de preparar el pedido de compra medido en dinero (gastos de funcionamiento del departamento de compras, costos de las formas impresas y otros materiales, viajes, y tiempo de ejecutivos en relación con el pedido etc.)

**S:** Consumo del material en unidades por año.

**C:** Precio total de compra de una unidad del material, incluidos los costos de flete.

**I:** Tipo de interés sobre el dinero en tanto por uno, o sea puesto el tanto por ciento en forma decimal.

**B:** Espacio neto de piso de almacenaje, ocupado por una unidad del material, en metros cuadrados.

E: Costo anual por almacenamiento por metro cuadrado de área de suelo.

El resultado de la ecuación es la cantidad más económica a comprar el costo unitario mínimo, incluido su almacenamiento.

Se muestra también la ecuación del lote económico de compra con el rendimiento máximo sobre el capital de trabajo empleando en el material comprado, en lugar del costo unitario mínimo y su almacenamiento y tenemos:

$$Q = \frac{2S}{P-T} \frac{(F-1)Z}{Z}$$

Los términos se definen así:

P: Rendimiento neto efectivo deseado sobre la unidad o partida de material dispuesto en el costo que se prepara para la venta, cuando éste se realiza con el producto acabado a los clientes, en tanto por uno.

T: Tiempo necesario para recibir un nuevo lote, en años, expresados en decimales de año.

F: Relación del punto de pedido efectivo al de pedido teórico (sin reserva), expresado en unidades.

Z: Ganancia bruta anual deseada sobre el capital de trabajo en tanto por uno.

Q: Cantidad total a comprar.

S: Consumo del material en unidades por año.

### Plan en base al tiempo de producción

Este plan reclama cantidades que cubren un periodo determinado. La cantidad se puede basar en la que habría de utilizarse en cierto número de ciclos de producción ligados a las condiciones cambiantes del mercado, localización diferente de zonas de almacenamiento y otros factores.

Las mercancías perdidas sobre este plan no son de carácter tan reiterativo como las compras en el sistema Maximin.



El volumen del pedido puede variar y entonces necesitaremos de más tiempo para determinarlo, debido a las necesidades de estimaciones más precisas en las tendencias de la demanda y de los precios.

La determinación de las existencias que cubran determinado tiempo no es sencilla, pues aparte de las expectativas del mercado y de las estimaciones de futuros pedidos, debemos tener en consideración también las mermas, deterioro, obsolescencia, y además los descuentos por cantidad que se puede perder, balanceados con los costos de almacenamiento. Este plan también se la llama de pedidos "abiertos".

#### **Plan en base al precio del mercado**

La alta gerencia a través del departamento de compras procurará siempre tener en reservas cantidades, para necesidades futuras apropiadas al ciclo productivo, de las materias primas sujetas a variaciones súbitas de precios por la ley de la oferta y demanda en el mercado, ya que la naturaleza de algunas de ellas es de por sí especulativa.

#### **Plan en base a cantidad indeterminada**

Este plan se basa en la compra de una cantidad indeterminada para cubrir necesidades, la responsabilidad es totalmente del vendedor ya que asume el riesgo de vender teniendo en consideración únicamente el historial de consumo y la buena fe del comprador, no contando con ningún otro dato de carácter objetivo o subjetivo que lo pudiera auxiliar.

#### **Fabricar o comprar**

Existen seis premisas que conducen a la conclusión de si es aconsejable fabricar o comprar, sobre las bases de : factores de capacidad, trabajo, programación,

destreza y comparación de costos. Cada cuestión, en cada categoría, es sopesada para llegar a estas conclusiones.

El paso final lo constituye la recapitulación de las seis respuestas, para determinar dónde recaen las mayores consideraciones y para tomar la decisión consecuente.

La lista de verificación verifica las siguientes preguntas:

Factores de calidad: ¿Existe control de calidad?

Factores de capacidad: ¿Hay espacio utilizable?

Factores de trabajo: ¿Se hace necesaria una preparación especial?

Factores de programación: ¿Podemos conseguir a su debido tiempo todos los componentes necesarios?

Factores de destreza: ¿Se puede conseguir el mejor diseño experimentado?

Comparación de costos: Sobre la base de cien piezas.

Esta es una evaluación científica y muy completa del problema, que se refiere a los factores internos de la empresa que se ven afectados. Sin embargo, debe señalarse también que la decisión de fabricar o comprar tiene efectos exteriores y que existen algunas consideraciones amplias de esta naturaleza a las que, del mismo modo, debe concederse una seria atención.

### **Las muestras**

La compra – venta se efectúa muchas veces sobre la base de una muestra presentada al mismo tiempo que se hace la oferta.

Si tenemos a la mano muestras de lo que el proveedor está dispuesto a suministrar, podemos establecer una comparación de la calidad y del valor antes de cursar el pedido y posteriormente una comparación de artículos suministrados con la muestra original.

### **Los diseños y modelos.**

Algunas veces la compras se basan y modelos y diseños, los cuales deben de reunir los siguientes requisitos:

Definir de una manera sencilla la forma de la pieza.

Los materiales deben ser de fácil montaje.

Se debe prever una existencia máxima de las piezas de uso constante.

Cuando el departamento de compras tenga dificultad para interpretar los diseños es conveniente que solicite el auxilio de elementos técnicos.

### **Fuente de suministros**

Una vez obteniendo el resultado de los mercados , y después de enterarse de la situación de éstos, el paso siguiente para prepararse a negociar la compra consiste en obtener información pertinente sobre las fuentes de abastecimiento. Por estudios anticipados de los posibles proveedores , corredores, agentes de ventas y representantes de fábricas, el gerente de compras puede realizar sus operaciones con mayor rapidez y eficacia.

El estudio de las fuentes de abastecimiento tiene dos fases principales. Primero, hay que localizar las fuentes de abastecimiento; segundo, hay que juzgarla y valorarla. Puesto que lo primero no puede hacerse sin tener algunos estándares para la selección, se dirige primero la atención hacia los principios que deben emplearse para poder juzgar a los posibles proveedores.

### **Archivo de catálogos**

Los catálogos y materiales de publicidad pueden resultar verdaderamente útiles para localizar las fuentes de abastecimientos. Con todo, esto es cierto cuando esos materiales se archivan con gran minuciosidad, de manera que puedan

encontrarse fácilmente. Debe establecerse un procedimiento para clasificar y archivar los materiales que llegan y retirar y destruir los materiales anticuados del archivo.

El jefe de compras, o algunos auxiliares designados al efecto, deben examinar todos los materiales de publicidad que se reciben. Los catálogos y folletos que no tengan utilidad permanente no deben archivar.

Una vez que se han tomado las notas que se crean oportunas sobre nuevos materiales, fuentes de abastecimiento y tendencias en los precios para su uso inmediato, debe enviarse al archivo de catálogos el material de publicidad.

El archivo de catálogos debe de llevarlo a la sección de registros del departamento de compras. Deben archivar de modo que sea fácil localizarlos. De ordinario, los catálogos se archivan por el nombre de la empresa y los principales productos catalogados se ponen en tarjetas, en las que figura el nombre de la empresa.

La localización de Fuentes de suministros presenta cuatro características para su cumplimiento, mismo que serán aplicados de acuerdo al tipo de requerimiento de compra, que pruebe tener posibilidades de ser incluido en un proyecto de producción y que sea emitido al comprador con tiempo suficiente para elaborar un programa correcto.

- o Características
- o Requisición de consulta
- o Precio estimado
- o Requisición precio firme
- o Requisición de compra

### **Requisición de consulta**

Se usa para obtener de uno o más proveedores aquella información que el solicitante requiera referente al material o servicio, incluyendo datos técnicos, medidas y todos los datos necesarios que le permitan preparar las especificaciones completas y detalladas para posteriormente emitir otra solicitud para precio estimado.

### **Precio estimado**

La emite el solicitante con las especificaciones detalladas para que se obtenga de uno o más proveedores el costo aproximado, así como el tiempo de entrega estimado e información suficiente para la preparación de un proyecto.

### **Requisición precio firme**

Se utiliza generalmente en conexión con un programa en ejecución o un nuevo programa en que la posibilidad de un proyecto ha sido previamente establecido y aprobado.

### **Requisición de compra**

Si se han cumplido todas las fases anteriores hasta llegar al precio firme, al recibir la requisición de compra, será fácilmente agilizada por contar con los elementos necesario para la elección del proveedor y hacer únicamente la afinación necesaria, la actualización y negociación definitiva.

## **Forma de analizar y determinar la fuente de suministro**

Es importante mencionar la necesidad de conocer y tener determinados los productos primordiales de los cuales se abastece la empresa. No importando el genero de esta para así poder hablar un lenguaje propio para cada producto y proveedor de que se trate.

Es recomendable que para conocer profundamente los productos, materiales o servicios, se debe efectuar un análisis desde el punto de vista técnico y financiero en base a los planes o especificaciones de los productos que se manejan para que esta forma se pueda determinar la base del muestreo del mercado de abastecimiento de la búsqueda del o los proveedores idóneos para nuestras necesidades.

La forma de analizar y determinar la fuente de suministro es llevando acabo un estudio o investigación del mercado, en donde se estudiaran mediante un muestreo las características de la empresa tales como:

- Proceso de fabricación
- Tipo de instalación
- Maquinaria
- Capacidad financiera
- Organización del proveedor
- Volumen de ventas
- Clientes que manejan fuentes de materia prima
- Las líneas de productos que manejan y la posibilidad de que quieran trabajar con la empresa

Una vez determinado lo anterior se hace contacto con los proveedores escogidos para hacer una presentación general de la empresa en cuanto a los objetivos que

se persiguen en las adquisiciones, volúmenes de compra y en si realiza una labor de ventas, de ideas para lograr crear interés en el proveedor para trabajar con nosotros.

### **Medios para localizar las fuentes de suministros**

Para que se pueda juzgar a los proveedores se tienen que localizar. Se dispone de varias maneras de localizar fuentes apropiadas de abastecimiento y entre ellas las mas importante son:

- Revistas y directorios
- Archivos de catálogos
- Vendedores
- Asociaciones de fabricantes y compradores
- Visitas a los centros fabriles
- Registros de cotizaciones y proveedores

## **Capítulo VI**

### **Indicadores de Mercado**

Una señal de mercado es cualquier acción del competidor que ofrezca una indicación directa o indirecta de sus intenciones, de sus movimientos, de sus metas o situación interna. Su comportamiento emite señales en las formas más diversas. Algunas son meras simulaciones, otras son advertencias y otras más manifiestan un compromiso decidido con un curso de acción. Las señales de mercado son medios indirectos de comunicarse en él; la mayor parte de las provenientes del comportamiento de un rival transmiten información utilizable en el análisis de la competencia y en la formulación de estrategias.

Así pues, reconocerlas y leerlas correctamente tiene gran importancia cuando se diseña una estrategia competitiva; interpretar las del comportamiento es un complemento esencial del análisis de la competencia. El conocimiento de las señales también es importante para realizar acciones estratégicas eficaces. Si queremos interpretar bien las señales hemos de efectuar un análisis básico del competidor: conocer sus metas futuras, sus suposiciones acerca del mercado y de sí mismo, sus estrategias y capacidades actuales. Leer las capacidades de mercado, categoría de segundo orden en el análisis de competencia, se fundan en juicios sutiles sobre los competidores y en la comparación entre los aspectos conocidos de las situaciones y su comportamiento.

#### **Uso de la historia para identificar señales**

La capacidad de interpretar correctamente las señales mejora mucho cuando se estudian las relaciones históricas entre los anuncios de una empresa y sus acciones entre otras señales posibles y sus resultados.



La búsqueda de los signos que involuntariamente emitió en el pasado antes de efectuar cambios también ayuda a descubrir nuevos tipos de señales inconsistentes peculiares de ella. ¿preceden siempre a un cambio de productos ciertas actividades de la fuerza de venta? ¿siempre se introducen productos nuevos después de una junta nacional de ventas? ¿preceden siempre al lanzamiento de productos nuevos los precios de cambio en la línea actual? ¿anuncia siempre el competidor la adición de capacidad cuando la utilización alcanza cierto nivel?.

Por supuesto, al interpretar esta clase de señales existe la posibilidad de una divergencia con el comportamiento pasado; en teoría, un análisis exhaustivo de la competencia revelará los motivos económicos y organizacionales que le explicaría de antemano a qué se debe la divergencia.

### **Tipos de señales de mercado**

Las señales de mercado cumplen dos funciones esencialmente distintas: pueden ser indicadores confiables de los motivos del competidor, de sus intenciones y de sus metas o meras simulaciones. Con estas últimas se intenta engañar a otras compañías para que emprendan o no una acción que lo favorezca.

Con frecuencia se requieren juicios sutiles para distinguir entre simulación y una señal verdadera.

Las señales de mercado adoptan multitud de forma, según el comportamiento del competidor en cuestión y el medio utilizado. Al hablar de las modalidades de las señales, convendrá precisar en qué forma pueden emplearse como simulaciones y de qué manera se distinguen de una señal verdadera.

A continuación se explican los tipos principales de señales de mercado.

### **Anuncios previos de acciones**

La forma, el carácter y el tiempo de los anuncios previos son a veces señales poderosas. Un anuncio previo es una comunicación formal realizada por un competidor de que emprenderá o no alguna acción, como construir una planta o modificar los precios. No necesariamente garantiza que se lleve a cabo; a veces se hacen anuncios que no se traducen en realidades, porque nada se hizo al respecto o porque la acción se nulificó con un anuncio posterior.

En términos generales los anuncios previos cumplen varias funciones de las señales que no se excluyen mutuamente. Primero, pueden ser intentos de publicitar el compromiso de hacer algo, con el único propósito de desplazar a los rivales. Por ejemplo, si un competidor anuncia la incorporación de una importante capacidad que cubrirá el crecimiento previsto de la industria, quizá intenta disuadir a otras compañías para que no hagan lo mismo pues la industria quedaría suturada. O como ha sucedido normalmente con IBM, un competidor anuncia un nuevo producto antes de que este listo para ser comercializado, a fin de que el mercado espere el lanzamiento en vez de comprar mientras tanto el producto del competidor.

Segundo, los anuncios a veces son amenazas de acciones que se emprenderán si un rival lleva a cabo una iniciativa planeada. Si una empresa A se entera de que su competidor B tiene la intención de reducir el precio de algunos productos de su línea (o bien éste da a conocer sus intenciones), podría anunciar que va a rebajar su precio mucho muy por debajo de B. Probablemente lo disuada para que no cumpla lo ofrecido, puesto que saber que a A le molesta la reducción de precio y está dispuesto a entablar una guerra de precios.

Tercero, los anuncios pueden ser pruebas de los sentimientos del competidor, es decir, aprovechan el hecho de que no necesariamente se realizara lo comunicado. La compañía A podrá anunciar un nuevo programa de garantías para conocer la

reacción de las otras integrantes de la industria. Si responde en forma previsible, introducirá el cambio según lo planeado. Pero si emiten señales de malestar o anuncian un programa de garantías ligeramente distinto del propuesto por ella, tendrá dos opciones: desistir de la iniciativa proyectada o anunciar un programa de garantías revisando que iguale al de la competencia.

La secuencia anterior de acciones revela una cuarta función de los anuncios en relación con su importancia como amenazas. Pueden ser un medio de comunicar el gusto o malestar con los eventos competitivos de la industria. Dar a conocer una iniciativa acorde a la del competidor podría indicar gusto; en cambio, el hecho de dar a conocer una acción punitiva o un medio muy distinto de alcanzar el mismo fin podría indicar malestar.

Una quinta y frecuente función de los anuncios es servir de pasos conciliadores tendientes a atenuar al máximo la provocación causada por un inminente ajuste estratégico. con ellos se trata de evitar que el ajuste desencadene una descarga de represalias y de guerras indeseables. Así, la compañía A tal vez decida que los niveles de precios han de ajustarse a la baja en la industria. Si con mucha anticipación da a conocer su intención y si la justifica mencionando los cambios de los costos, posiblemente logre que la compañía B interprete el cambio de precios como una táctica agresiva para aumentar su participación en el mercado y responda con represalias agresivas. Esta función de los anuncios es muy frecuente, cuando el ajuste estratégico nada tiene de agresivo.

No obstante, también pueden servir para dar a los rivales un falso sentido de seguridad y facilitar así la instrumentación de una táctica agresiva. Estamos ante uno de los muchos casos en que la señal se convierta en espada de dos filos.

Una sexta función de los anuncios es evitar acciones simultaneas muy costosas en áreas como aumento de la capacidad, donde la acumulación de adiciones a la planta originarían un exceso de capacidad, con lo cual facilitaría la programación

de la incorporación por parte de la competencia en una secuencia que reduciría al mínimo el exceso de capacidad.

Una última función de los anuncios consiste en comunicarse con la comunidad financiera; con el propósito de elevar considerablemente el precio de las acciones o mejorar la reputación de la compañía. Esta práctica común significa que a menudo las empresas, impulsadas por las relaciones públicas, representan su situación bajo una luz lo más optimista posible. Este tipo de anuncios puede causar problemas, cuando se envían señales incorrectas a la competencia.

A veces un anuncio sirve para aglutinar el apoyo interno a una acción. El comprometer públicamente la empresa a hacer algo es un medio de poner fin a las discusiones internas respecto a su convivencia. Los anuncios de metas financieras algunas veces logran obtener el apoyo de los interesados.

Lo dicho hasta aquí nos indica que puede librarse una batalla competitiva mediante anuncios, sin invertir un solo peso. Un ejemplo de ello lo encontramos en una serie bastante reciente de anuncios emitidos por los fabricantes de memoria de computadoras. Texas Instrument anuncio el precio de memorias de acceso aleatorio que en un plazo de dos años introducirá en el mercado. Una semana más tarde, Bowmar anuncio un precio más bajo.

Tres semanas después, Motorola anunció un precio más bajo todavía. Finalmente, luego de dos semanas, Texas Instrument anuncio un precio a la mitad del de Motorola; el resto de las compañías optaron por no producir la memoria.

Así pues, Texas Instrument ya había ganado la batalla sin que realizara una fuerte inversión. Así mismo, basta emitir anuncios y luego sustituirlos por otros para establecer la magnitud del cambio de precio o la modalidad de un nuevo programa de bonificación para los distribuidores, sin tener que alterar el mercado ni exponerse a una guerra si se introduce un esquema y luego se modifica y se retira.

Decidir si un anuncio previo propone el predominio sobre los rivales o si se trata de una acción conciliadora es evidentemente una distinción importantísima que debe hacerse. Puede comenzarse analizando los beneficios duraderos que el competidor puede obtener en el primer caso. Si se consigue ese tipo de beneficios, existirán muchas posibilidades de que lo impulsen motivos de predominio. En cambio, posiblemente lo impulse una actitud conciliadora, si el predominio le aporta pocos beneficios o si una acción sorpresa hubiera sido más útil para su interés personal. Generalmente se considera conciliador un anuncio que comunica una acción mucho menos perjudicial para otras empresas de los que podría haber sido, teniendo en cuenta la capacidad de la compañía. Otro indicio de los motivos del que hacer el anuncio es la revelación existente entre el momento en que lo da a conocer y cuándo tomará la iniciativa. En igualdad de circunstancias, los anuncios hechos con mucha anticipación tienden a ser conciliadores, aunque en este caso resulta difícil generalizar.

Conviene precisar que los anuncios a veces son simulaciones, pues no necesariamente se cumplen. Según señalamos antes, son un medio de comunicar el compromiso de llevar a cabo la amenaza para que el rival desista, atenúe una acción o no la inicie. Por ejemplo una compañía puede anunciar una gran planta diseñada para mantener su participación de capacidad en la industria con objeto de anular otros anuncios similares, los cuales de hacerse realidad ocasionarían una capacidad excesiva en la industria. Si este tipo de simulación fracasa, el que la hace se sentirá poco incentivado para llevar a cabo su amenaza.

Sin embargo, la credibilidad de los futuros compromisos y anuncios se ve seriamente afectada cuando no se cumple la amenaza u otros compromisos.

En casos extremos se recurrirá a anuncios falsos para hacer que los rivales inviertan sus recursos preparándose para una amenaza inexistente.

Los anuncios previos de la competencia pueden transmitirse en varios medios: boletines oficiales de prensa, discursos de los directivos ante analistas de valores, entrevistas con la prensa.

El medio seleccionado nos da una pista acerca de los motivos latentes. Cuando más formal sea el mensaje, más querrá la compañía cerciorarse de que sea escuchado y más grande será la audiencia a la que desea llegar.

El medio influye también en los destinatarios. Un anuncio impreso en una revista especializada tenderá a ser leído por los competidores u otros participantes de la industria. Su connotación será distinta de la del anuncio hecho a una audiencia numerosa de análisis de valores o a la prensa especializada a nivel nacional. A veces se recurre a esta clase de anuncios para establecer un compromiso "público" de que, a los ojos de los rivales, será difícil retractarse y que, por tanto, producen un efecto disuasivo.

### **Anuncios de resultados o acciones después de hecho**

A menudo las empresas anuncian la adición de plantas, estadísticas de ventas y otros resultados o acciones después que han ocurrido. Tales anuncios transmiten señales, principalmente respecto al grado en que revelan datos difíciles de conseguir por otros medios o que causan sorpresa que la empresa los haga públicos. Su finalidad es garantizar que otras conozcan y recuerden la información comunicada, lo cual influirá en su comportamiento subsecuente.

Como cualquier otro anuncio, estos pueden ser erróneos o engañosos aunque al parecer rara vez los son. Las compañías a menudo anuncian resultados engañosos, si piensan que con ellos obtienen una ventaja o comunican un compromiso corporativo.

A esta táctica se recurre – por ejemplo – cuando se publican las cifras de ventas que incluyen en el total de algunos productos conexos que no caen dentro de la categoría estricta de productos, es decir, inflan su participación en el mercado.

Otra consiste en citar la capacidad final de una nueva planta, a pesar que para alcanzarla habría que hacer una segunda audición, es decir, presentan implícitamente la capacidad final como inicial. Si la compañía aprende a ver más allá de estas prácticas engañosas, descubrirá signos reveladores de los objetivos y verdaderas fuerzas del rival.

### **Discusiones públicas de la industria por parte de los competidores**

A veces los competidores hablan de las condiciones de la industria: pronósticos de la demanda y precios, pronósticos de la capacidad futura, importancia de los cambios externos como el aumento de los costos de los materiales. Estos comentarios están llenos de señales, porque reflejan las suposiciones de sus compañías respecto a la industria donde supuestamente están creando su propia estrategia. Así pues, la discusión puede ser un intento consciente o inconsciente de lograr que las otras empresas operen con las mismas suposiciones, reduciendo al mínimo las posibilidades de motivos erróneos y de guerras.

Los comentarios a veces contienen peticiones implícitas para regular los precios: "la competencia de precios es todavía más dura. La industria no ha logrado pasarle al consumidor el incremento de costos". "En la industria el problema es que algunas compañías no admiten que los que los precios actuales deterioran nuestra capacidad de crecimiento y de producir bienes a largo plazo".

Otras veces las discusiones incluyen peticiones implícitas de que otras compañías acrecienten la capacidad en forma organizada, de que no realice una excesiva competencia publicitaria, de que no den un trato preferencial a los grandes clientes y muchas otras cosas, con la promesa implícita de cooperar si otros también lo hacen.

Desde luego, la compañía que hace los comentarios intenta quizá interpretar las condiciones de la industria, para mejorar su posición en ella. Por ejemplo, tal vez prefiera que caigan los precios y, por tanto, describirá las condiciones de modo que los precios de la competencia parezcan demasiado altos, aunque quizá a ellos les convenga mantenerlos.

Es decir, las compañías que interpretan las señales de los comentarios de los otros competidores han de comprobar personalmente las condiciones de la industria y buscar áreas donde la posición de un rival podría mejorar con la interpretación que le da a la de ellos. De ese modo quedara al descubierto sus intenciones.

Además de los comentarios generales sobre la industria, los competidores a veces hablan directamente de las iniciativas de su rival: "la reciente extensión de crédito a los distribuidores no fue adecuada por tales y tales razones.

Este comentario posiblemente refleja el gusto o malestar ante la medida; pero cualquier anuncio público su propósito está sujeto a diversas interpretaciones. Podemos aprovecharlas interpretando la conveniencia de la decisión del rival para mejorar nuestra posición.

En ocasiones las compañías elogian a los rivales por su nombre o la industria en general. Ello ha sucedido – por ejemplo- en la administración de hospitales. Casi siempre se trata de un gesto conciliador tendiente a atenuar las tensiones o a poner fin a prácticas indeseables.

Se da principalmente en industrias donde todas las compañías se ven afectadas por imagen que la industria tiene en el grupo de clientes o en la comunidad financiera.



## **Discusiones y explicaciones de los competidores sobre sus acciones**

A menudo los competidores discuten sus acciones en público o en foros donde el intercambio normalmente llega a otras empresas. Un ejemplo común de las discusiones en foros es hablar de una iniciativa con los clientes o distribuidores principales; con toda probabilidad la industria entera se enterará de lo que se dijo. La explicación que una compañía da de su acción cumple, consciente o inconscientemente, por lo menos cuatro funciones. Primero, es un intento de lograr que otras entiendan los motivos de una iniciativa de que, por tanto, la imiten; o bien se desea comunicar que no debe ser considerada una provocación. Segundo, las explicaciones o discusiones pueden ser gestos tendientes a obtener una ventaja. Las compañías que van a introducir un nuevo producto o ingresar en otro mercado llenan a veces los periódicos con reportajes sobre lo costoso y difícil que fue la decisión. Disuaden así a otras compañías para que no lo intenten. Las discusiones de acciones son, en fin un intento de manifestar un compromiso. El competidor insistirá en los cuantiosos recursos invertidos y en su compromiso a largo plazo dentro del área para convencer a los rivales de que han decidido quedarse y de que no intenten desplazarlo.

## **Tácticas del competidor en relación a lo que podría haber hecho**

En relación con lo que el competidor podría haber decidido realizar son signos importantes de sus motivos los siguientes aspectos: los precios y los niveles de publicidad que escogió, la magnitud de las adiciones de capacidad, las características del producto que adoptó y otros aspectos.

Constituyen una señal de gran agresividad si eligió las variables estratégicas menos adecuadas para perjudicar otras empresas.

Se tratará de un gesto posiblemente conciliador, si pudo haber logrado un efecto más decisivo con otras estrategias que figuraban entre sus opciones viables – por ejemplo – un precio mayor que el que justifica los costos del rival).

Lo mismo podemos decir de un competidor que se comporte en forma poco congruente con su interés personal rigurosamente definido.

### **Manera en que los cambios estratégicos se implementan al inicio**

Una compañía puede introducir un nuevo producto inicialmente en un mercado periférico o de inmediato venderlo muy agresivamente a los clientes más importantes de sus rivales. En un principio puede cambiar el precio en los productos principales de la línea de un competidor o realizarlo en un producto o segmento del mercado donde su competidor tiene poco interés.

Puede aplicar una táctica en la temporada ordinaria del año para hacerle ajuste o en un momento inesperado. Los anteriores no son más que algunos ejemplos de cómo la manera en que los cambios estratégicos se ponen en práctica nos permiten distinguir entre el deseo de una empresa de castigar y el de contribuir al bienestar de la industria entera. Pero, como que intervienen esos motivos, no podemos excluir el riesgo de simulaciones.

### **Desviación respecto a las metas del pasado**

Si un competidor tradicionalmente ha producido bienes sólo en el extremo superior del espectro, su introducción de un producto muy inferior nos revelará una posible reconsideración de sus metas o suposiciones. El mismo mensaje nos transmite una desviación respecto a las metas anteriores en cualquier otra área de su estrategia. Este tipo de desviaciones nos obliga a concentrarnos, durante algún tiempo, en las señales y en el análisis de la competencia.

### **Desviación respecto a las normas de la industria**

Una acción que viole las normas de la industria suele ser una señal agresiva. Por ejemplo, rebajar el precio de productos que nunca antes habían estado sujetos a descuento en la industria y construir una planta en una nueva región geográfica o en otro país.

### **Acción evasiva**

Se da en nombre de acción evasiva al siguiente caso: una compañía introduce una iniciativa en un área y un competidor reacciona en otra con una acción que influye en ella. Esta situación se presenta a veces cuando las compañías compiten en diversas zonas geográficas o cuentan con varias líneas de productos que no se superponen enteramente – por ejemplo – una compañía instalada en la costa oriental de los Estados Unidos que entra en el mercado occidental posiblemente vea una instalada en la costa occidental para penetrar en el mercado oriental. Una situación análoga ocurrió en la industria del café tostado. Maxwell House había ocupado un lugar dominante en el este de los Estados Unidos; en cambio, la fuerza de Folger's se concentra en el oeste. Folger's, adquirida por Procter and Gamble, decidió aumentar su penetración en los mercados orientales y mediante un marketing agresivo. Maxwell contraatacó reduciendo los precios y aumentando la inversión de marketing en algunos de los mercados más redituables de Folger's. Otro ejemplo ocurrió en la industria de la maquinaria.

A fines de los años 50 Deere entró en la industria de remover la tierra con una estrategia similar a la de Caterpillar. Después hizo esfuerzos más decisivos por penetrar en algunos de los principales mercados de Caterpillar. Se corrieron rumores de que Caterpillar planea incursionar en la industria de equipo agrícola donde Deere es fuerte.

La respuesta mediante acción evasiva representa una forma de defender la compañía, no contraatacando directamente la táctica inicial sino en forma indirecta. De ese modo la compañía quizá trate de no desencadenar una serie de acciones destructivas y contraofensivas en el mercado invalido, pero manifestando al mismo tiempo su malestar y amenazando con una represaría mas intensa en el futuro.

Si la acción evasiva se dirige a uno de los mercados más ricos del adversario, podría ser interpretado como una advertencia seria. Si se enfoca en un mercado menor, será una señal de la decisión de tomar medidas más drásticas pero al mismo tiempo reflejar la esperanza de no desencadenar una contraofensiva destructiva o apresurada por su agresor. Una respuesta en un mercado menor significará que, si el agresor no desiste, el atacado tomará una acción evasiva más intensa.

La acción evasiva contribuye eficazmente a castigar al rival, cuando existe gran divergencia de participación en el mercado. Por ejemplo, si consiste en una reducción de precios, la compañía con mayor participación se verá más afectada que la que envía la señal. Ello puede imponer aún mayor presión al investigador para que desista.

Todo este análisis nos lleva a la siguiente conclusión: una posición poco importante en estos mercados cruzados puede convertirse en un disuador de gran eficacia.

### **La marca de lucha**

Un tipo de señal relacionado con la acción evasiva es la marca de lucha. Cuando una empresa se ve o puede verse amenazada por otra, puede introducir una marca que castigue o amenace con castigar la causa de la amenaza, sin importar si este es o no el único motivo de la marca. Por ejemplo, Coca-Cola lanza al mercado una nueva marca, Mr. Pibb, a mediados de los años 70 con un sabor muy parecido a la de Dr. Pepper, marca que iba adquiriendo mayor demanda.

Maxwell House introdujo la marca de café Horizon, que ofrecía características y un empaque similar a los de Folger's, en unos mercados donde esta compañía buscaba posicionarse, las marcas de lucha sirven de advertencia, de disuadores o tropas de choque que absorben el impacto de los ataques competitivos. En ocasiones también se introducen con un pequeño impulso o apoyo antes de emprender un fuerte ataque, de modo que también sirven de advertencia.

Las marcas de lucha pueden emplearse como armas ofensivas en una compañía más grande.

### **Demandas privadas antimonopolio**

Si una compañía entabla una demanda privada antimonopolio contra un competidor, su decisión puede ser interpretada como una señal de malestar o, en ciertos casos, como hostilización o táctica dilatoria. Así pues, este tipo de demandas puede considerarse muy semejante a una acción evasiva. Se desechan en el momento que lo desee el demandante y, por tanto, constituyen una señal moderada de malestar ante —digamos— una reducción competitiva de precios.

Pueden decirnos: "Han ido demasiado lejos esta vez y haría bien en desistir", sin exponerse a los riesgos que supone una confrontación directa en el mercado. Cuando una empresa débil demanda a otra más fuerte, con ello tal vez trate de sensibilizarla para que no emprenda acciones agresivas mientras la demanda se encuentre en curso. Si la compañía fuerte piensa que esta bajo un escrutinio legal, su poder quedara totalmente neutralizado.

Cuando una gran empresa demanda a otra más pequeña, la demanda antimonopolio tal vez sea el medio evidente de infligir castigos. La demanda obliga a la más débil a sufragar costos legales extremadamente onerosos durante largo tiempo y a descuidar la competencia en el mercado.

Otras veces, y esto refleja la actitud que acabamos de mencionar, puede ser una forma poco riesgosa de decirle que intenta dominar una porción excesiva del mercado. Con artimañas legales puede prolongarse indefinidamente la demanda (lo cual le ocasiona costos elevados a la compañía débil), si da indicios de haber interpretado mal la señal.

## Conclusiones

Esta tesis da a entender la importancia de la estrategia competitiva que existe hacia clientes y proveedores, el porque hoy en día las empresas de cualquier índole tiene que aplicar estrategias acordes a sus necesidades para tener un éxito. esto se da a que el mundo crece con mucha rapidez y a fenómenos como la globalización.

Esto hace que las empresas puedan abrir sus mercados a grandes áreas de consumo, con esto tratamos de crear una conciencia a empresas a utilizar estrategias para tener un mercado constante y poder obtener buenas utilidades.

Se puede concluir que las estrategias competitivas se deben de crear en base a estudios que muestren en donde es necesario aplicarse estas y de que manera se pueden diseñar de acuerdo a las necesidades que tenga cada empresa en particular, de esta manera se debe contar con personal capacitado para tener una mejor información sobre las carencias que tiene la empresa y a partir de estas, realizar un conjunto de estrategias que deban de ayudar a la empresa en lo que sea necesario, a estar siempre en un nivel competitivo adecuado a sus necesidades personales o corporativas.

Asimismo se deben de aplicar las estrategias competitivas diseñadas para la empresa, seguirlas apropiadamente y así poder observar si están ayudando a la empresa o no, para tratar de mejorarlas para no perder el mercado que la propia empresa ha obtenido, de esta manera se ve la importancia de aplicar las estrategias competitivas en empresas industriales y de servicios.

Sobre el ciclo de vida que tienen los productos es de gran importancia hacer un buen estudio preguntándose ¿cual es la necesidad de la sociedad? para poder crear algo que satisfaga las necesidades de estos, en el ciclo de vida del producto hay una gran variedad de estrategias que puedan ayudar al producto, a no perder

el interés de la gente para así , cambiar, mejorar, retirar y reemplazar por otro nuevo producto una vez que el anterior haya declinado, al cambiar un producto es necesario hacerle algunas pruebas anteriormente mencionadas en el capítulo III, las cuales son muy importantes para el triunfo o fracaso de un lanzamiento de un producto.

En el caso de la tecnología se debe de tomar en cuenta que ésta no sea obsoleta para la creación de nuevos productos, o tratar de acondicionarla si esta todavía en buenas condiciones, o sea, tratar de innovar las fuentes de producción que tiene la compañía.

Las estrategias para seleccionar clientes son de gran importancia, ya que sin estos la empresa no existiría, por eso es necesario atenderlos de la mejor manera posible, entregarles productos de muy buena calidad y al precio adecuado; seleccionarlos no es nada fácil por eso se crean estrategias para adquirirlos, también es necesario capacitar a los empleados; de esta manera los clientes tendrán una buena razón de estar con la empresa.

En las estrategias de compras y suministros es muy parecido a la selección de clientes porque una empresa debe de buscar los mejores productos al mejor precio, además se tiene que distinguir el tipo de compras que existen para conseguir lo que mas convenga a la empresa, además de estudiar si es conveniente comprar o fabricar un determinado producto o bien brindar o adquirir un servicio.

Los indicadores de mercado nos ayudan a estudiar los pasos que dan las empresas rivales, de cómo intuir los pasos de los competidores para poder obtener información y así poder crear algo mejor, esto con una estrategia planeada para no caer en las trampas que una misma empresa puede crear.



## Bibliografía

- Álvarez Torres Martín y Palacios Pablo Cesar – "Estrategias Efectivas para Incrementar su Posición Competitiva" – Editorial Panoramo.
- Cruz Mecinas Leonel – "Principios Generales de Compras" - Editorial C.E.C.S.A.
- García Saldaña Gorki – "Esquemas y Modelos para la Competitividad" – Editorial Castillo.
- Klein Miguel Jorge – "La Función de Compras" – Editorial Macchi.
- Lerner Joel J. – "Introducción a la Administración y Organización de Empresas" – Editorial Mc. Graw-Hill.
- Mercado Salvador – "Compras, Principios y Aplicaciones" – Editorial Limusa.
- Pereña Bran Jaime – "Dirección y Gestión de Proyectos" – Editorial Diaz de Santos S.A.
- Porter Michael – "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia" – Editorial C.E.C.S.A.
- Porter Michael – "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior" – Editorial C.E.C.S.A.
- Pümpin Cuno y Garza Echavarria Santia – "Estrategia Empresarial: Como Implementar la Estrategia en la Empresa" – Editorial Diaz de los Santos S.A.
- Rio Gonzalez Cristóbal del – "Adquisiciones y Abastecimientos" – Editorial C.E.C.S.A.