

MARKETING

Lic. Eduardo Ríos Sapia
erios.eNe@gmail.com

Marketing Estratégico

Planificación Estratégica:

Comprende:

- Preparar una declaración de Visión y Misión de la empresa.
- Establecer los objetivos para que la empresa cumpla con sus metas.
- Planificar junto con las unidades estratégicas de negocios y evaluarlas.
- Seleccionar las estrategias que permitirán a la empresa realizar sus metas.

Planificación estratégica, comúnmente incluye:

- Identificar las oportunidades y objetivos del Marketing
- Seleccionar segmentos de mercado y evaluar su demanda
- Posicionar el producto o servicio
- Establecer metas medibles y cuantitativas
- Desarrollar el Marketing Mix
- Preparar el plan anual de Marketing.

Marketing Estratégico

Planificación Estratégica de la Compañía:

- Definir la visión/misión de la organización.
- Conjunto organizacional de objetivos.
- Efectuar un análisis de la situación.
- Seleccionar las estrategias apropiadas.

Planificación Estratégica de Marketing

- Realizar un análisis de la situación.
- Seleccionar los mercados meta y mediar la demanda del mercado.
- Formular los objetivos de marketing.
- Diseñar una mezcla estratégica de marketing.
- Determinar el Posicionamiento y la ventaja diferencial.

Marketing Estratégico

El proceso de la planificación de marketing:

- Diagnóstico o análisis la situación actual del marketing de la empresa.
- Se trazan los objetivos.
- Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial.
- Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda del mercado.
- Se diseña una mezcla de marketing estratégico.
- Análisis de la situación.
- En este primer paso se examina a que punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y sus perspectivas en los años futuros. El análisis de la situación abarca normalmente los factores ambientales externos y los recursos internos no relacionados con el marketing (entre ellos, las capacidades del departamento de investigación y desarrollo, las finanzas, las habilidades y el grado de experiencia del personal) que rodean al programa.

En síntesis, el análisis estratégico tiene por finalidad el ajuste de la empresa a su entorno competitivo

Matriz estratégica

Debilidades y fortalezas de la empresa: requisitos de capital, habilidad gerencial, integración vertical, productividad, capacidad de innovación, posición en el mercado, etc.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<i>Conjugar fortalezas y oportunidades</i>	<i>Evitar amenazas</i>
Debilidades	<i>Evitar debilidades</i>	<i>Peligro</i>

Oportunidades y amenazas externas: culturales, demográficas, económicas, políticas, legales, tecnológicas, públicas (inversiones, créditos, proveedores, distribuidores, clientes, empleados, competidores).

Marketing Estratégico

Las preguntas:

Después de la definición de la misión se realiza la **segmentación**.

Para esto se realizan las siguiente preguntas:

- ¿Cuál es nuestro ámbito de actividad?
- ¿En qué ámbitos de actividad deberíamos estar?
- ¿En qué ámbitos de actividad no deberíamos estar?

La definición del ámbito debe realizarse en relación a una necesidad genérica.

Marketing Estratégico

Segmentación:

Es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable.

Cuál es el objetivo de la segmentación:

El objetivo fundamental de la segmentación **es la de encontrar el mercado de referencia**, es decir: un subconjunto homogéneo en términos de necesidades y de motivaciones de compra sobre el que la empresa desea competir.

Marketing Estratégico

Conceptualización del Mercado de Referencia:

El objetivo fundamental es **definir el mercado desde el punto de vista del comprador** y no desde el punto de vista del productor.

Este problema presenta tres dimensiones:

- **El qué:** Cuáles son las necesidades, funciones o combinaciones de funciones a satisfacer?
- **El quién:** Quienes son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados por el producto?
- **El cómo:** Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones?

Marketing Estratégico

Condiciones para una segmentación eficaz:

- **Segmentos homogéneos** en relación al criterio de segmentación.
- **Segmentos sustanciales**, representar un potencial suficiente para justificar el desarrollo de una estrategia de marketing específica (tamaño del segmento, frecuencia de compras y duración temporal).
- **Accesibilidad de los segmentos** de manera que puedan concentrarse en ellos los esfuerzos de comunicación y de venta.

Marketing Estratégico

Segmentación y Diferenciación:

Es necesario no confundir las nociones de segmentación y de diferenciación:

- La diferenciación es un concepto que estriba en la diversidad de la oferta y, esto a dos niveles:
 - Entre competidores para un mismo tipo de producto.
 - Entre los productos de un mismo fabricante propuestos en diferentes segmentos.
- Cuando la diferenciación se dirige a la diversidad de los productos, la segmentación se orienta a la diversidad de los compradores potenciales que constituyen el mercado. Reconocer la existencia de esta diversidad incita a la empresa a ajustar su oferta de productos a cada segmento considerado. La segmentación está definida generalmente como un proceso de desagregación del mercado.

Marketing Estratégico

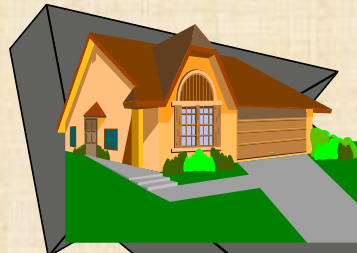
¿Qué objeto tienen los estudios de segmentación?

- Los estudios de segmentación son desarrollados para descubrir las necesidades y deseos de grupos específicos de consumidores para luego desarrollar bienes y servicios y proponerlos para la satisfacción de esos deseos.
- Los estudios de segmentación también son desarrollados para guiar el rediseño o reposicionamiento de productos existentes.

Los mercados se pueden segmentar de acuerdo con varias dimensiones:

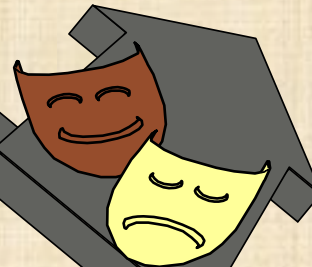
Psicografía

- Clase Social
- Estilo de Vida
- Personalidad



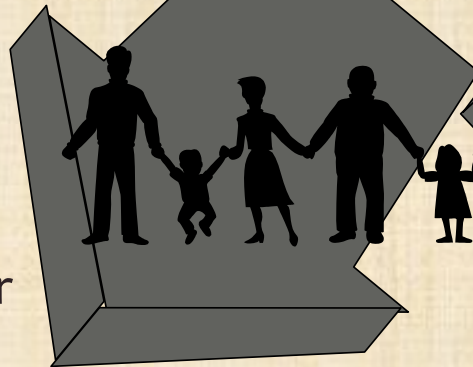
Comportamiento

- Frecuencia de uso
- Lealtad
- Actitud hacia el producto



Demografía

- Edad
- Sexo
- Tamaño familiar
- Ingreso
- Nivel Educativo



Geografía

- Países
- Ciudades
- Regiones
- Urbano / Rural



Marketing Estratégico

Criterios para la segmentación:

Segmentación geográfica:

- Los individuos que viven en una determinada área tienen necesidades y deseos similares, y esos deseos y necesidades son diferentes a los deseos y necesidades de quienes viven en otras áreas.

Segmentación demográfica:

- Los grupos obtenidos tras la segmentación con arreglo a determinada variable demográfica tienen iguales deseos y necesidades.
- No es suficiente con saber que 40% de un mercado meta son golfistas, es mucho mejor saber que 70% de las personas identificadas como golfistas son hombres entre 34 y 68 años y tienen un ingreso anual promedio de U\$S 45.000.
- La segmentación se realiza con arreglo a: edad, sexo, ingreso, estado civil, ocupación, educación.

Segmentación geo demográfica:

- La gente que vive cerca tiene los mismos medios financieros, gustos, preferencias, estilos de vida y hábitos de consumo.

Segmentación psicológica

- Las características psicológicas se refieren a las cualidades intrínsecas del consumidor.

Personalidad y psicografía

- Los últimos estudios en el área de la segmentación “psicológica” se concentran en buscar relaciones entre características de la personalidad y la elección de productos. Como consecuencia de las dificultades halladas en el proceso de vincular una característica específica de la personalidad con la compra de una marca específica, los analistas se vuelcan hacia el análisis de los estilos de vida (psicografía) como el fundamento principal para la segmentación psicológica.

Marketing Estratégico

Etapas de la segmentación:

- **Macrosegmentación:** identificación de los productos/mercado
- **Microsegmentación:** identificación de los segmentos en el interior de los productos/mercados seleccionados.

Marketing Estratégico

El análisis de la macrosegmentación:

- En la mayor parte de los mercados es prácticamente imposible satisfacer a todos los compradores con un sólo producto o servicio.
- Los diferentes compradores tienen intereses y deseos variados.
- No sólo tienen diferentes costumbres de compra sino necesidades y expectativas diferentes en relación a los productos y servicios ofrecidos.

Marketing Estratégico

El análisis de la microsegmentación:

- El objetivo es analizar la **diversidad de las necesidades en el interior de los productos/mercados**. Por hipótesis, los consumidores o los clientes industriales que **forman parte de los productos/mercado buscan en los productos la misma función de base**. Pueden, sin embargo, tener expectativas o preferencias especiales en la manera de obtener la función buscada o en los servicios suplementarios que acompañan al servicio de base.

Marketing Estratégico

Las etapas del proceso de microsegmentación:

- El proceso de microsegmentación consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto/mercado en subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos.
- El proceso de microsegmentación se realiza en cuatro etapas:
 - **Análisis de la segmentación:** dividir el producto/mercado en segmentos homogéneos desde el punto de vista de las ventajas buscadas y diferentes de los otros segmentos.
 - **Elección de segmentos objetivos:** Seleccionar uno o varios segmentos objetivo teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y sus cualidades distintivas.
 - **Elección de un posicionamiento:** En cada uno de los segmentos objetivo considerados, posicionarse sobre la base de las expectativas de los compradores, teniendo en cuenta las posiciones mantenidas por la competencia.
 - **Programas de marketing objetivado:** Desarrollo de un programa de marketing adaptado a las características de los segmentos objetivo.

Marketing Estratégico

Segmentación por ventajas buscadas:

Pone acento en las diferencias de los sistemas de valores. Dos individuos que tengan exactamente el mismo perfil sociodemográfico pueden tener sistemas de valores muy diferentes.

Por ejemplo:

- Economía.
- Duración y calidad.
- Simbolismo.

Marketing Estratégico

La segmentación comportamental:

El criterio de segmentación es el comportamiento de compra.

Diferentes criterios pueden ser utilizados:

- **El status de usuario:** usuarios potenciales, no usuarios, primeros usuarios, usuarios regulares, usuarios irregulares.
- **La tasa de uso del producto:** Destacan los 20 o 30 por 100 de los clientes que realizan el 70 u 80 por 100 de la cifra de negocios. La empresa puede adecuar los productos en función de las necesidades de pequeños, medianos y grandes usuarios.
- **El status de fidelidad:** los consumidores de productos de compras reiteradas pueden agruparse en consumidores fieles incondicionales, no exclusivamente fieles y no fieles. Las acciones promocionales y de comunicación pueden ser emprendidas para mantener la fidelidad , las políticas de producto para favorecer la exclusividad, etc.
- **La sensibilidad a un factor de marketing:** ciertos grupos de consumidores son particularmente sensibles a una variable del marketing tal como el precio o las ofertas especiales.

Marketing Estratégico

Evolución del mercado de referencia:

Los producto-mercados no son estables, siguen procesos de evolución que podemos reagrupar en tres categorías:

- Adopción y difusión según nuevos compradores.
- Ampliación a nuevas funciones.
- Sustitución tecnológica.

Marketing Estratégico

Delimitación del mercado de referencia:

Objetivo: partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra.

Acciones posteriores:

- Análisis de la diversidad de necesidades de cada producto-mercado;
- Evaluación de la dimensión de la oportunidad económica que estos productos-mercados representan
- Análisis de la duración temporal probable.

Marketing Estratégico

Las estrategias de cobertura del mercado de referencia:

- **Estrategia de concentración:** definición restrictiva en un producto/mercado a una función y a un grupo de compradores.
- **Estrategia del especialista:** especialización en una función, cubriendo todos los grupos de compradores afectados por esta función.
- **Estrategia del especialista cliente:** especialización en una categoría de clientes, presentando una gama completa de productos o un sistema completo de equipamiento, ejerciendo funciones complementarias o ligadas entre ellas.
- **Estrategia de especialización selectiva:** introducción de varios productos en varios mercados sin vínculo entre ellos; se trata de una estrategia oportunista, que responde al deseo de diversificación.
- **Estrategia de cobertura completa:** consiste en proponer un surtido completo para satisfacer las necesidades de todos los grupos de compradores.

Marketing Estratégico

La definición del posicionamiento:

- Una vez que el o los segmentos objetivos han sido elegidos, la empresa debe todavía decidir el posicionamiento a adoptar en cada segmento.
- Esta decisión es importante porque ella servirá de viga maestra en el desarrollo del programa de marketing.
- El posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo.

Marketing Estratégico

Las preguntas para la elección de un posicionamiento:

El posicionamiento es la aplicación de una estrategia de diferenciación, en tanto evalúa las diferencias desde la oferta.

Las preguntas a examinar para la elección de un posicionamiento son las siguientes:

- ¿Cuáles son las **características distintivas** de un producto o de una marca a las que los compradores **reaccionarán favorablemente**?
- ¿Cómo son **percibidas las diferentes marcas o firmas** en competencia en relación a estas características distintivas?
- ¿Cuál es la **mejor posición** a ocupar en el segmento **teniendo en cuenta las expectativas de los compradores** potenciales y las posiciones ya ocupadas por la competencia?
- ¿Cuáles son los **medios de marketing** más apropiados para ocupar y defender esta posición?

Marketing Estratégico

Los alcances del concepto “posicionamiento”:

- **Diferenciación física de producto:** diferencia entre productos existentes en términos de sus características físicas (materiales, packaging, etc.)
- **Significado mental:** es lo que Ud. hace en la mente del consumidor. Es decir, usted posiciona el producto en la mente del consumidor (lo que los individuos ven y entienden independientemente de las características objetivos de los productos).
- **Percepción competitiva:** la percepción global por parte del comprador que distinguen nuestra oferta de la de la competencia (son los individuos los que “posicionan” a partir de la percepción del marketing mix).

Marketing Estratégico

Diseñando la propuesta de posicionamiento:

Ya que los consumidores son los que posicionan, la decisión de la empresa se denomina:

- **PROPUESTA ESTRATÉGICA DE POSICIONAMIENTO.**
- **CÓMO SE DESEA SER PERCIBIDO COMPETITIVAMENTE POR UN PÚBLICO OBJETIVO.**

Las decisiones sobre posicionamiento son estratégicas por lo tanto son a largo plazo.

Marketing Estratégico

Definición y selección de alternativas de posicionamiento:

Elección de los públicos objetivos en los que se desea desarrollar una imagen determinada.

- Concentrarse en un único público formado por los consumidores y/o compradores del segmento especificado previamente en la estrategia de segmentación.
- Desarrollar propuestas de posicionamiento en diferentes públicos objetivos.

Marketing Estratégico

Posicionamiento en un público objetivo:

Desarrollo de un posicionamiento en base a las dimensiones actuales de percepción.

- Retar al líder
- Explotar una dimensión o dimensiones actuales infrautilizadas por la competencia.
- Ocupar el espacio vacío: ser percibido de una manera radicalmente diferente a la competencia en base a las dimensiones actuales. Es decir, una combinación diferente de los atributos percibidos.

Desarrollar un posicionamiento en base a dimensiones latentes.

Marketing Estratégico

Conceptos básicos en el análisis de la demanda:

Demanda global: cantidad de ventas realizadas en un producto/mercado, en un lugar y período dados, por el conjunto de marcas o empresas en competencia (demanda primaria o demanda de la industria)

Presupone:

- un grupo de compradores
- una zona geográfica
- un lapso definido
- bajo un esfuerzo de marketing determinado.

Demanda de la empresa o demanda de marca: al parte de la demanda global correspondiente a la cuota de mercado detentada por la marca o la empresa en el producto mercado de referencia.

Marketing Estratégico

Conceptos básicos en el análisis de la demanda:

Demanda global y demanda de la empresa son funciones de respuesta: sus niveles dependen del nivel de intervención de un cierto número de factores explicativos, denominados determinantes de la demanda:

- Factores de entorno socioeconómico y
- Factores de marketing (esfuerzo total de marketing).

Marketing Estratégico

Conceptos básicos en el análisis de la demanda:

La Demanda Global puede ser:

- Expansible cuando el nivel de ventas está influido por el esfuerzo de marketing total.
- No Expansible cuando la distancia entre el nivel alcanzado y el mercado potencial es débil o nulo

Marketing Estratégico

Información requerida para la determinación de la demanda

Bien de consumo no unido al uso de un equipo:

- Número de unidades de consumo potenciales
- Tasa de usuarios efectivos entre las unidades de consumo potenciales (ocupación)
- Tasa de consumo por usuario efectivo (penetración)

Bien de consumo unido al uso de un equipo:

- Número de unidades de consumo potenciales
- Tasa de equipamiento de estas unidades
- Tasa de utilización del equipo
- Tasa de consumo por unidad de utilización del equipo (coeficiente técnico)

Bienes de consumo duraderos

- N° de unidades de consumo existentes y aumento de su tasa de equipamiento
- N° de unidades de consumo nuevas y tasa de equipamiento de estas unidades

Marketing Estratégico

Métodos de previsión de la demanda

El criterio de los expertos:

- El criterio de los directivos
- La estimación de los vendedores
- Las medidas de intención de los compradores.

Los métodos explicativos:

- Identificación de la estructura causal
- Modelos multi-ecuaciones
- Modelación dinámica

Métodos heurísticos y de extrapolación:

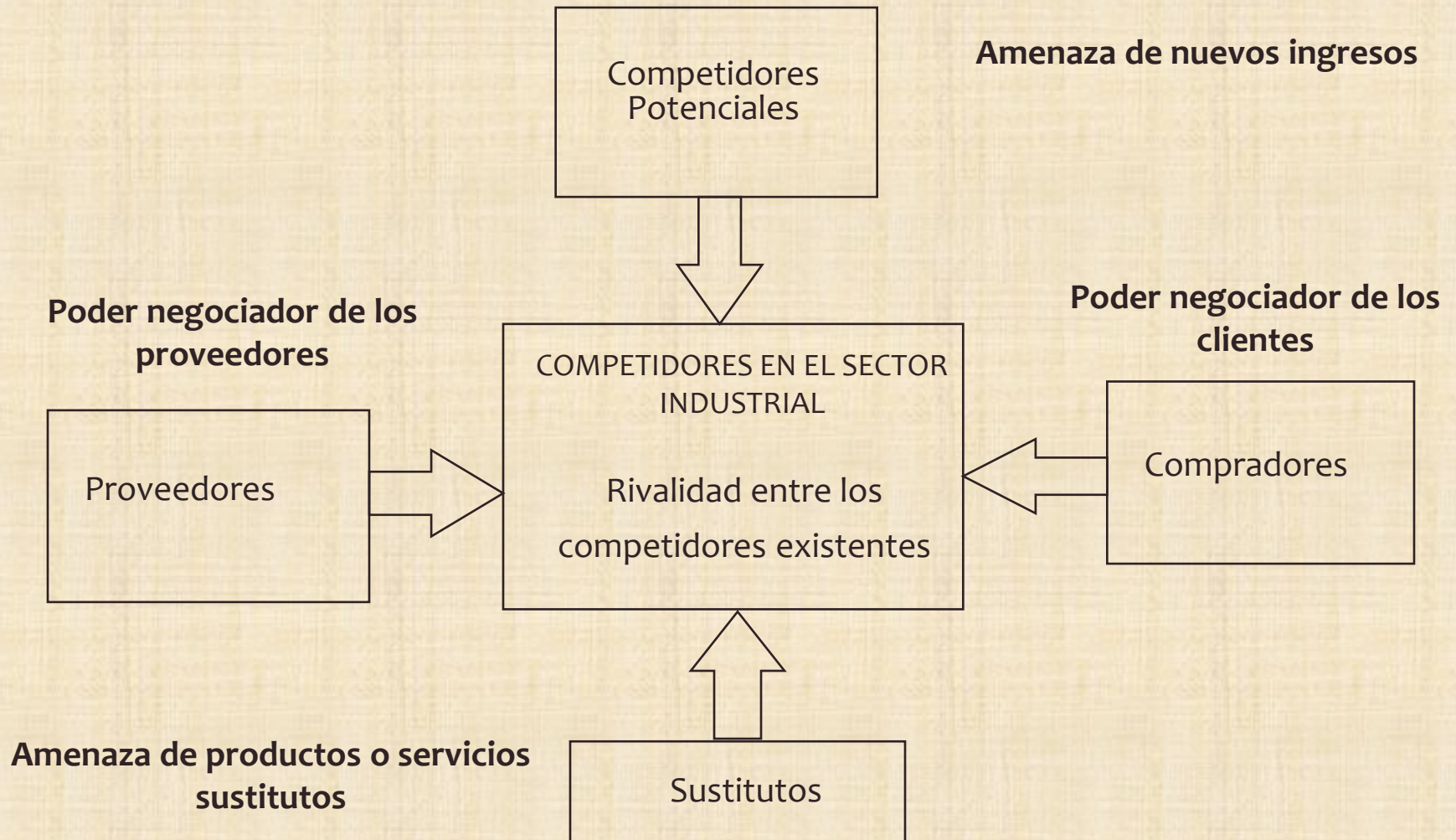
- El método de las relaciones en cadena
- Los indicadores del poder de compra
 - N° de unidades de consumo
 - Poder de compra de las unidades de consumo
 - El deseo de compra de las unidades de consumo
- Análisis y descomposición de tendencias

Marketing Estratégico

Análisis de la situación competitiva:

- **Competencia pura o perfecta**
 - número elevado de vendedores y compradores
 - productos indiferenciados perfectamente sustituibles
 - ausencia total de poder de mercado
- **Oligopolio**
 - número reducido de participantes ó
 - presencia dominante de alguna de ellas
- **Competencia monopolística**
 - competidores numerosos y de fuerza equilibrada
 - productos diferenciados
- **Monopolio**
 - un único productor
 - gran número de compradores
 - no existe competencia directa

Rivalidad amplificada: la competencia en su sentido más amplio.



Marketing Estratégico

Rivalidad entre competidores existentes:

Determinantes de la intensidad:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector industrial.
- Costos fijos elevados o de almacenamiento.
- Falta de diferenciación o costos por cambiar.
- Incrementos importantes de la capacidad.
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida
 - Activos especializados
 - Costos fijos de salida
 - Interrelaciones estratégicas
 - Barreras emocionales
 - Restricciones sociales y gubernamentales

Marketing Estratégico

Presión de productos sustitutos:

- Son productos sustitutos aquellos que puedan desempeñar la misma **función** para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología distinta a la del producto en el sector industrial.
- Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas pueden cargar libremente.
- Los productos sustitutos que merecen mayor atención son aquellos que:
 - Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio, contra el producto del sector industrial.
 - Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

Marketing Estratégico

Un grupo de compradores es poderoso si:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación al proveedor.
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devenga bajas utilidades.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información total.

Marketing Estratégico

Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial que vende.
- No están obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambiar de proveedor.
- El grupo proveedor representa una amenaza real de integración hacia adelante.

Marketing Estratégico

El objetivo del diseño de una estrategia competitiva:

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición **defendible** contra las cinco fuerzas competitivas.

Enfoques posibles:

- Posicionar la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes.
- Influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa.
- Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes que los competidores lo reconozcan.

Marketing Estratégico

Barreras para el ingreso:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto: identificación de marca y lealtad entre los clientes.
- Requisitos de capital
- Costos de cambiar
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas en costo independientes de las economías de escala:
 - Patentes
 - Acceso favorable a materias primas
 - Ubicaciones favorables
 - Subsidios gubernamentales
 - Curva de experiencia
- Política gubernamental

Marketing Estratégico

Reacción esperada:

- Históricamente ha existido una fuerte represalia en el sector a los que ingresan.
- Empresas establecidas con sustanciales recursos para defenderse (exceso de efectivo, capacidad de endeudamiento no utilizada, etc.).
- Empresas establecidas con gran compromiso en el sector industrial y activos de poca liquidez inmovilizados en ella.
- Crecimiento lento del sector industrial, lo que limita la habilidad de éste para absorber nuevas empresas sin deprimir las ventas y los resultados financieros de las ya establecidas.

Las barreras y la rentabilidad

		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de ingreso	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Marketing Estratégico

Enunciado de la ley de experiencia:

“El costo unitario del valor agregado de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje fijo y previsible cada vez que la producción acumulada se duplica”.

- Experiencia = volumen acumulado de producción.
- No es una ley natural, es una ley voluntarista. Los costos sólo descienden cuando la organización se impone bajarlos.
- El efecto experiencia descansa únicamente **en los costos del valor agregado**, es decir, aquellos en los que la empresa ejerce un control, tales como los costos de transformación, de montaje, de distribución, de servicio.
- El efecto experiencia no se deben confundir con los efectos de las **economías de escala**. Las economías de escala van unidas a las cantidades producidas por período y no a las cantidades acumuladas.
- El efecto experiencia es siempre más fuerte en la fase de arranque y de crecimiento del ciclo de desarrollo de un nuevo producto; las mejoras posteriores son proporcionalmente menores.

Marketing Estratégico

Implicaciones estratégicas de la ley de experiencia:

- La empresa que acumula la mayor producción tendrá los costos menores, si el efecto de aprendizaje es aprovechado.
- La empresa que quiere desarrollarse tiene interés en descender lo más rápidamente posible a lo largo de la curva de experiencia.
- Bajo esta perspectiva, el objetivo es crecer más rápido que los competidores, lo que implica un crecimiento de la cuota de mercado relativo.
- Este crecimiento debe hacerse desde el lanzamiento de la actividad, que es cuando los frutos de la experiencia son más importantes.
- El medio más eficaz de incrementar su cuota de mercado es adoptar un precio de penetración, fijando el precio a un nivel que anticipe el futuro descenso de los costos.

Marketing Estratégico

Límites de la ley de experiencia:

- El potencial de aprendizaje es poco elevado.
- El valor agregado en el producto es poco importante.
- Un competidor se beneficia de una fuente de aprovisionamiento privilegiada, que le da una ventaja de costo sin relación con su cuota de mercado relativa.
- Un competidor que tenga una pequeña cuota de mercado se beneficia más de un efecto experiencia que otros competidores como consecuencia de una superioridad tecnológica.
- Las diferencias de experiencia son rápidamente anuladas por innovaciones en el producto o en el procedimiento que dan lugar a tecnologías nuevas o mejoradas y en consecuencia a una curva de experiencia diferente.
- Factores estratégicos, además de la cuota de mercado relativa, afectan a la rentabilidad, por ejemplo, intervenciones legales, elementos de diferenciación apreciados por los compradores.

Marketing Estratégico

Tipología de situaciones competitivas:

		Baja	Alta
Número de fuentes potenciales de diferenciación	Alto	Industrias fragmentadas	Industrias de especialización
	Bajo	“Impass” industrial	Industrias de volumen

Importancia de la ventaja competitiva defendible

Marketing Estratégico

Tipología de situaciones competitivas:

- Industrias de volumen son aquellas en las que fuentes de diferenciación son poco numerosas, pero en las que la ventaja competitiva procurada por un volumen superior es muy importante.
- Las industrias de especialización se observan allí donde las fuentes de diferenciación son numerosas y susceptibles de conferir una ventaja competitiva importante (competencia monopolística).
- Industrias fragmentadas son aquellas en las que las fuentes de diferenciación entre competidores son numerosas, pero ninguna empresa puede crear una ventaja duradera y decisiva sobre sus competidores.
- En las vías muertas industriales existen pocas maneras de diferenciarse de los competidores, pero la experiencia acumulada no constituye una ventaja competitiva.

Marketing Estratégico

Análisis de la cartera de actividades:

- Es una etapa en el proceso de elección de una estrategia de desarrollo.
- El objetivo fundamental es la caracterización de la posición estratégica de cada actividad.
- Refiere a dos dimensiones independientes:
 - El **atractivo del mercado** de referencia donde se ejercen las actividades.
 - La **fuerza competitiva** de la empresa en cada producto-mercado considerado.

Marketing Estratégico

Utilidad del análisis de cartera de actividades:

- El análisis de cartera es la concretización de la gestión de marketing estratégico.
- Descansa en los siguientes principios:
 - división precisa de las actividades de la empresa en UEN.
 - indicadores de atractivo y competitividad que permiten evaluar el valor estratégico de las diferentes UEN.
 - vínculo entre posición estratégica y rendimiento económico y financiero (principalmente en el método BCG).
- Como instrumento de análisis provee orientaciones de gestión importantes:
 - modera las visiones a muy corto plazo, insistiendo en el equilibrio a mantener entre actividades de rentabilidad inmediata y actividades que preparan el porvenir.
 - incita a la empresa a razonar en términos de atractivo del mercado y en términos de capacidad competitiva.
 - establece prioridades en materia de asignación de recursos humanos y financieros y estrategias de desarrollo diferenciadas por actividad.
 - crea un lenguaje común y fija objetivos visibles que refuerzan la motivación y facilitan el control.

Marketing Estratégico

Y después del análisis de cartera ...?:

- Un análisis de cartera desemboca en recomendaciones estratégicas diferentes según el posicionamiento de las actividades que conforman la cartera.
- La etapa posterior es analizar las líneas de acción que se presentan en la empresa interesada en mantener o restablecer el equilibrio de su cartera de actividades.
- Deberá establecerse (o evaluarse nuevamente) la naturaleza de la **ventaja competitiva defendible** que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.