

## CÓMO ORIENTAR LA EMPRESA AL MERCADO Y AL CLIENTE

DOEETSEIBUPCDireccioEmpreses34110Part4OrientacioEmpresaMercatAnnaAmoros

### 0 POR QUÉ ORIENTAR LA EMPRESA AL MERCADO Y AL CLIENTE.

Una orientación de la empresa hacia el mercado es necesaria debido a que son los clientes los que aportan beneficios, oportunidades y supervivencia para la empresa, representando ésta tan sólo gastos y costes.

El estudio de mercado ha tenido dos enfoques:

- **Desde el punto de vista de la OFERTA:** Cuando hay un mercado de oferta, es decir, cuando existe mucha demanda y la empresa puede decidir cómo actuar. La trayectoria de preocupación de la empresa es:

**Empresa** → **Canal de Distribución** → **Cliente**

- **Desde el punto de vista de la DEMANDA:** Cuando hay un mercado de demanda (situación actual), con mucha oferta y mucha competencia. La empresa debe cambiar entonces su orientación hacia el cliente y saber detectar sus necesidades.



El **Marketing** lo hemos de entender como una **actuación sobre el mercado**.

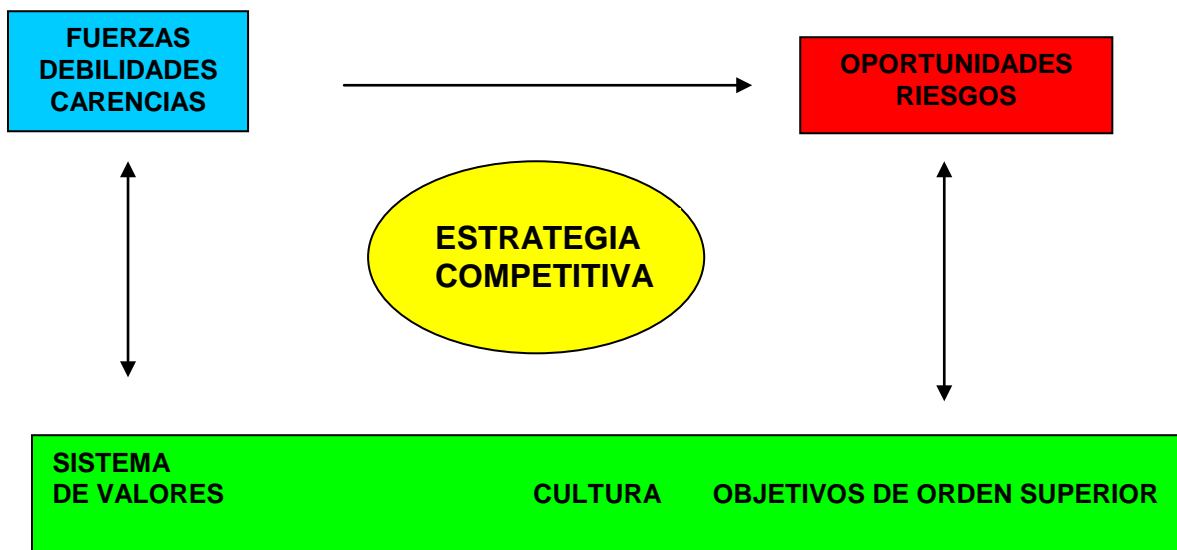
Tiene 4 fases representativas:

1. Investigación de mercado: Estudiar al consumidor
2. Publicidad, promoción: Comunicar al consumidor
3. Ventas: Vender al cliente (acción directa del marketing)

#### 4. Product Manager: Optimizar el binomio "mercado-producto"

### 1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

La empresa ha de decidir la estrategia de marketing y ha de incrementar la interrelación mercado-producto. Por esto, Por ello debemos estudiar bien nuestra empresa.



Las estrategias competitivas según Michael E. Porter, economista, son:

1. Líder en costes.
2. Diferenciación de los demás.
3. Segmentación.

Y además podemos añadir dos más:

4. Diversificación.
5. Cambios de imagen.

Antes de estudiar cada estrategia no debemos olvidar el estudio del entorno en el que nos movemos, y detectar las tendencias complementarias respecto a los productos y mercados.

Por tanto, tenemos que existen diferentes factores que influyen en el cambio:

- Un aumento de la edad media de la población.
- Disminución del número de bodas y nacimientos.

- Cambios en los flujos migratorios.
- Fragmentación del núcleo familiar.
- Hogares con un solo consumidor.
- Inseguridad.
- Paro.
- Economía sumergida.
- Interés por el ocio.
- Deporte.
- Ecología.
- Mayor segmentación del mercado.
- Etc.

Para aplicar bien la estrategia en nuestra empresa es necesario saber valorar los **impactos** de estos cambios i ver si éstos representan un *problema*, una *oportunidad*, la cual debemos aprovechar, o un *riesgo* que debemos evitar.

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	Exclusividad visible	Posición de costes bajos	
A todo el sector	<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<b>COSTOS</b>	<b>DIVERSIFI- CACIÓN</b>
A un solo segmento	<b>SEGMENTACIÓN SELECTIVA</b>		

### 1. ESTRATEGIA DE SER LÍDER EN COSTES

*Se trata de tener el coste más bajo que los demás concurrentes en la oferta de un producto.*

#### a. Recursos y capacidades necesarias

- Inversión de capital
- Acceso a nuevos capitales
- Ingeniería muy cualificada
- Control de mano de obra
- Estandarización y diseño industrial en función del coste
- Distribución barata

**b. Organización necesaria**

- Sistema de costes detallado y fiable
- Sistemas y procedimientos muy regulados
- Incentivos a la productividad

**c. Riesgos posibles**

- Cambio tecnológico que anule la curva de experiencia o estructura de costes
- Aprendizaje fácil y capacidad de inversión
- Miopía del coste, no percibir los cambios interiores o exteriores
- Inflación de costes rápida

## 2. DIFERENCIACIÓN

*Se trata de encontrar atributos diferentes en el producto y poder actuar todo el mercado. El precio no importa mucho.*

**a. Recursos y capacidades necesarias**

- Creatividad e innovación
- Ingeniería del producto
- Habilidades altas en Marketing
- Investigación básica
- Liderazgo tecnológico reconocido

**b. Organización necesaria**

- Alta motivación en todos los niveles
- Gran flexibilidad de coordinación entre ventas, investigación y desarrollo y producción.
- Incentivos globales

**c. Riesgos posibles**

- Diferenciación de precios demasiado grandes (se pierde la lealtad a la marca)
- Cambio de valores del usuario (no necesita la diferenciación)
- Crisis adquisitiva del consumidor (incremento importante del precio)
- La imitación parcial

**3. SEGMENTACIÓN SELECTIVA**

*Consiste en ofrecer el producto que pueda satisfacer las necesidades de un cierto mercado. Segmentar es agrupar de forma homogénea a los clientes y darles los productos y servicios que necesitan. Es la opción más importante y aconsejable.*

**a. Recursos y capacidades necesarias**

- Gran prestigio en el sector
- Habilidades únicas y diferenciadas
- Cercanía al cliente
- Dominio de los canales de distribución
- Marketing sofisticado

**b. Organización necesaria**

- Alta motivación para la investigación
- Concepto y valor de la singularidad
- Flexibilidad organizativa

**c. Riesgos posibles**

- Penetración de nuevos competidores
- Aumento del diferencial de costes
- Problemas del segmento (crisis)

**d. Para encontrar huecos en el mercado con eficacia (para captar clientes)**

- Conocimiento tecnològicodel producto que queremos
- Habilidad para ofrecer la tecnología nueva en el momento oportuno
- Conocimiento de los clientes y sus necesidades para segmentar bien
- Satisfacer las necesidades “únicas y especiales de cada segmento
- Buena política de precios
- Invertir para conseguir diferenciació

**4. DIVERSIFICACIÓN**

*Esta estrategia es para situaciones de crisis o dificultades. Tenemos tres grados de diversificación:*

**a. Dentro de una especialidad única buscar nuevas divisiones, variantes del producto o productos nuevos.**

- Ejemplo: empresa 3M y las cintas adhesivas.

**b. Diversificar en campos afines**

- Ejemplo: General elèctric és fabricante de turbinas elèctricas y aeronáuticas.

**c. Cambios de producto y de mercado.** Suele hacerse en absorciones de empresas y frecuentemente presenta un cierto

riesgo de que la suma de los costes sea superior al incremento de los beneficios.

- Ejemplos: ITT quiso comprar un banco y una cadena de hoteles, EXXON, Toyota,....

## 5. CAMBIO DE IMAGEN

*Puede resultar eficaz, pero es necesario que haya una base o motivos reales para llevar a cabo esta estrategia, es decir, debe hacerse un esfuerzo o mejora significativa en la calidad del producto o servicio.*

## 2 ERRORES EN LA MADUREZ DE LOS PRODUCTOS Y RECOMENDACIONES DE ESTRATEGIA.

Hay algunas características comunes de las empresas que empiezan y de las ya consolidadas o maduras. Los ERRORES TÍPICOS de las empresas maduras o consolidadas pueden ser:

- Miopía o autocomplacencia
- No tener una estrategia bien definida. No existen estrategias "flexibles".
- No luchar en el perfeccionamiento de los sistemas (producción, comercial, R+D,...)
- Provocar luchas de precios
- No aceptar las luchas de precios cuando es la competencia quien las hace
- Enfasis excesivo en productos nuevos i crativos
- Resistencia al cambio
- Excesos de capacidad y estructura
- La dirección no acepte los cambios

Algunas movimientos aconsejables para corregir los anteriores errores son:

- Situarse en una de las tres estrategias: diferenciación, segmentación, o líder en costes
- Análisis de costes en profundidad
- Análisis de la mezcla de productos
- Fijación correcta de precios
- Innovación en el diseño (reducción de costes)
- Proceso de fabricación
- Control de compras
- Análisis del valor
- Compra de activos baratos
- Selección de los clientes
- Desinversión temprana

Respecto a las empresas nuevas se pueden dar algunas recomendaciones prácticas como son:

- No anticiparse excesivamente.
- Realizar una evaluación directa del interés y las ventajas con los nuevos clientes.
- Evaluación del mercado de compras.
- Imagen de “pioner”.
- Lealtad del cliente en el futuro.
- Coste de apertura al mercado.
- Competencia con “pioners” pequeños (en el caso de tecnologías muy divulgadas).

En cuanto a las barreras reales de entrada en un mercado se pueden considerar los siguientes puntos:

- Economías de escala.
- Curba de aprendizaje o experiencia (tiempo necesario para producir costes bajos).
- Diferenciación tecnológica.
- Prestigio de marca y fidelidad.



- Costes cambiantes.
- Canales de distribución.
- Controles de gobierno.

### **3 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIAS.**

Una cualidad importante en nuestra estrategia es el conocimiento de la competencia y sus habilidades. Por lo tanto, es necesario conocer:

- Aptitudes fundamentales.
- Habilidades para conocer.
- Respuesta a nuestros cambios.
- Adaptación al cambio.
- Capacidad de resistencia.
- Limitación y errores que hacen o tienen las empresas de la competencia.

Algunas campañas sobre la orientación de la empresa hacia el mercado no han de caer en los siguientes errores:

- Lanzar nuevos productos si no estan cerca del cliente.
- Necesidades de los clientes creadas por los ingenieros, sin hacer tests a los usuarios.
- No estudiar la competencia.
- Realizar el lanzamiento en el momento no apropiado.
- Fijarse en la calidad estadística y no en la calidad real del producto o servicio, dar un servicio preventa (genera confianza inicial) y postventa (genera seguridad).

### **4 CONSEJOS PARA EL ÉXITO EN EL FUTURO.**

Para llevar a cabo la orientación al mercado y al cliente con éxito deben seguirse los siguientes consejos:

- Conocer al cliente y al consumidor.
- Satisfacer las necesidad reales.
- Calidad y fiabilidad de productos y servicios.
- Política de precios.
- Innovación en productos.
- Segmentación de mercado.