

LAS BARRERAS DE ENTRADA II

En esta edición de Estr@tegia Magazine veremos un análisis que complementa al análisis de YIP de la edición anterior, el Ataque y Defensa Competitiva de AL RIES y JACK TROUT y, una vez definida la estrategia competitiva, las alternativas de estrategias genéricas que se pueden utilizar: Liderazgo total en costos, liderazgo enfocado en costo, liderazgo total en diferenciación, liderazgo enfocado en diferenciación. Por último se expondrán casos de empresas y como estas ingresaron al sector industrial.

ATAQUE Y DEFENSA COMPETITIVA

AL RIES y JACK TRUT proponen cuatro formas relacionadas con el desarrollo competitivo dentro de un sector industrial. Estos autores diferencian los tipos de ataque de acuerdo con la envergadura o posición en el mercado de las empresas:

1. Principios de defensa:

- Sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva.
- La mejor estrategia defensiva es atacarse a sí mismo.
- Los movimientos de la competencia siempre deberán ser bloqueados.

2. Principio de ataque directo: a ser utilizados por empresas que ocupan el segundo o tercer lugar en un sector determinado.

- La principal consideración es la fuerza del líder.
- Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo.
- El ataque deberá lanzarse hacia un frente lo más reducido posible: concentrar el ataque.

3. Principio de ataque lateral:

- Un buen ataque lateral debe ser hecho hacia un área donde no pueda ser contestado.
- La sorpresa es muy importante.
- Continuar el ataque es tan importante como el ataque mismo.

Formas de ataque lateral:

- Precio bajo: Para que sea un ataque lateral, el precio tiene que ser mucho más bajo que los precios de la competencia; de esa manera se estaría utilizando otra estrategia.
- Precio alto: Detectar un nicho de alta calidad y alto precio para ofrecer un producto que sea percibido como suprafuncional de alta calidad.
- Distribución: Cambiar los canales de distribución es una buena manera de implementar un ataque lateral.
- Formato o tamaño del producto: Tratar de encontrar nichos libres cambiando el formato del producto.
- Tecnología: Con innovaciones tecnológicas se puede dejar obsoleto un negocio.

4. Principios de la guerrilla:

Estos principios son para las empresas chicas, sin poder ni posición económica, que no puede

competir con el líder.

- Hay que tratar de encontrar un nicho en algún lugar de la demanda para poder defenderlo.
- No importa el éxito que se logre, nunca se debe actuar como líder.
- Estar preparado para salir del negocio en cualquier momento ya que el líder nos puede absorber el nicho ocupado.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Una vez que analizo el sector hacia donde va dirigido el negocio y defino como voy a penetrar en él, elijo que estrategia genérica voy a seguir, o sea en que se va a basar mi liderazgo.

	LIDER EN COSTO	LIDER EN DIFERENCIACION
PARA TODO EL MERCADO	LIDERAZGO TOTAL EN COSTO	LIDERAZGO TOTAL EN DIFERENCIACION
PARA UN NICH O SEGMENTO	LIDERAZGO ENFOCADO EN COSTO	LIDERAZGO ENFOCADO EN DIFERENCIACION

No conviene la elección de una estrategia de posicionarse en la mitad, o sea, no elegir ninguno de los cuatro enfoques específicos.

Es difícil que una empresa que quiera ingresar a un sector industrial elija la diferenciación en costos a no ser que sea una empresa con un cierto peso en el mercado y que este interesada en posicionar un nuevo producto que competirá con otros ya instalados. Esta dificultad es debido a que las empresas que ya están en el sector, por lo general, tienen una economía de escala y un know how que las hace ya tener una ventaja con respecto en costos, difícil de alcanzar por aquellas que quieran entrar.

LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS: Esta estrategia genérica se basa en tener costos reales, más bajos que todos los competidores; para ello es muy importante conocer cuales son los "impulsores de costos" críticos que deben de tener en cuenta.

Esta estrategia genérica esta muy ligada a las economías de escala y a la curva de experiencia (como antes se dijo).

LIDERAZGO ENFOCADO EN COSTOS: Es una estrategia similar a la anterior, pero aplicable a nichos específicos o segmentos de la demanda.

LIDERAZGO EN DIFERENCIACION: La estrategia se basa en una diferenciación del producto o servicio y todo lo asociado a éstos, creando características percibidas como únicas por los consumidores.

La diferenciación puede adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, etc. Este enfoque no ignora los costos, pero no les asigna importancia fundamental.

La diferencia se logra creando una posición defensiva frente a la competencia, no por tener costos y precios bajos, sino, por ser percibidos por los consumidores, con apreciables ventajas diferenciales sobre los competidores.

Al igual que al anterior, se basa en tomar todo un mercado, y no sólo un segmento del mismo.

LIDERAZGO ENFOCADO EN DIFERENCIACION: Esta estrategia genérica es similar a la anterior, pero se basa en actuar sobre un determinado segmento o nicho específico, un grupo particular de consumidores, un mercado geográfico o específico, u otras formas diferentes de segmentación. Es un enfoque ideal para empresas que no cuentan con mucho capital, o que están en la primera fase de su desarrollo.

LA DIFERENCIACION

Hoy en día ganar un nuevo cliente cuesta más que mantener satisfecho a uno que ya consume el producto o servicio. De ahí que las empresas estén constantemente generando estrategias tendientes a reforzar el vínculo existente con el consumidor ya ganado. Nuevos sabores, nuevos tamaños, líneas light, nuevos colores, nuevo packaging etc., todo sirve para captar la atención.

Las empresas que pretendan ingresar a un sector, no deben pasar por alto este detalle y tienen que esforzarse en buscar aquella ventaja competitiva que la competencia no ofrece.

INVESTIGACION

Si la solvencia económica lo permite, estas compañías deben realizar, antes de ingresar al sector industrial, estudios de mercado. La estrategia de investigación debe concentrarse en el desarrollo de temas importantes.

Pruebas de conceptos: ¿Tiene el concepto un atractivo lo suficientemente amplio como para tener éxito? ¿A que segmentos del mercado atrae más? ¿Cuáles de los beneficios son los más llamativos para los compradores potenciales?

Pruebas de producto: ¿Es el producto físico tan bueno como lo puede ser? ¿Cómo se compara con la competencia?

Cumplimiento del concepto: ¿Satisface el producto físico las expectativas creadas por el concepto? (Buenos productos y buenos conceptos no necesariamente van juntos. Siempre es bueno verificar).

Pruebas del nombre: Esto se debe hacer al principio, ya que el nombre, en realidad, se convierte en parte del "concepto" una vez que el producto llega al mercado.

Pruebas de empaque: Esta es la etapa en la cual se toma la mayor parte de las decisiones sobre el empaque y se efectúa la mayoría de las pruebas sobre el mismo. Una vez que el producto está en el mercado, rara vez se hacen cambios en el empaque. Es mejor hacer la investigación al comienzo y acertar desde la primera vez.

Investigación de la publicidad: Se debe desarrollar una estrategia de publicidad (y de los anuncios específicos) que lleve a la práctica el concepto y que sea consecuente con el nombre y el empaque.

Pruebas de ventas simuladas y mercadeo de prueba. Por lo común estos son los dos últimos pasos antes de que el producto salga al mercado. Son los últimos puntos de control del "paquete" final y completo de producto, anuncio, nombre y empaque.

Seguimiento: Es importante estructurar desde el principio un sistema para hacer el seguimiento de los componentes clave de las ventas: conocimiento por parte del comprador, compras de ensayo y compras subsiguientes. Esto se hace con frecuencia a través de campañas periódicas de entrevistas telefónicas. (Se pueden usar también datos de paneles de compras, aunque ellos no dan una medida del conocimiento por parte del consumidor). El seguimiento de estos componentes proporciona las bases para decidir si las ventas se están realizando como se esperaba o si es necesario hacer cambios (Por ejemplo, si el conocimiento por parte del consumidor está por debajo de lo que se anticipaba y como resultado las compras de ensayo son bajas, es posible que sea necesario reevaluar la publicidad. Si las compras subsiguientes son bajas, el problema puede estar en la calidad del producto).

SAN ISIDRO REFERESCOS

En 1997, el mercado argentino de las gaseosas, sodas, jugos, aguas y aperitivos amargos sumó ventas por \$ 4.600 millones. Durante el último quinquenio, el sector exhibió promedios anuales de crecimiento que oscilaron entre 5 y 15% según los segmentos. Las gaseosas en 1997 facturaron \$2.143 millones, que representan casi la mitad del total del sector. Pero los jugos en sus distintas presentaciones lograron una performance notable: entre 1991 y 1997 triplicaron su volumen de producción y el consumo per cápita escaló de 16.6 a 42.1 litros anuales.

A fines de 1996 Rafael Guida, presidente y dueño de San Isidro Refrescos (Sirsa), era un ex embotellador de Coca Cola. La política de concentración de proveedores del gigante de las gaseosas lo había llevado a vender su contrato de concesión a la mexicana Femsa en U\$S 60 millones.

Pero Guida aún conservaba la planta, una dotación de 200 operarios y un conocimiento profundo del mercado. También sabía que en América latina 30% del mercado de las gaseosas estaba en manos de productores independientes, mientras que en la Argentina esa participación apenas rozaba el 4%.

Guida ideó una estrategia que se asentó sobre tres ejes del negocio: adquirió las licencias internacionales para producir RC Cola, Upper 10, Seagram's Ginger Ale y Sunkist, penetra los dos segmentos inferiores del mercado – integrados por fuertes consumidores de jugos- con las marcas Haarlem y Sao y se convirtió en el proveedor de las gaseosas de marcas propias de las cadenas Wal-Mart y Norte.

En menos de un año, esa estrategia le había permitido controlar el 8% del mercado de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Jugando desde afuera, Sirsa factura más de \$ 5 millones cada mes, y espera llegar a cerrar su ejercicio de 1999 con ventas por U\$S 100 millones.

Este ejemplo, sacado de la revista MERCADO (Número 968- Julio 1998) pone de manifiesto la importancia de la experiencia y del conocimiento "know how" para hacer frente a grandes como Coca Cola y Pepsi. La estrategia de San Isidro Refrescos fue de ATAQUE LATERAL y DIFERENCIACION ENFOCADA EN COSTOS.

ATAQUES FRONTALES Y GUERRAS RELAMPAGOS

Un ataque frontal implica irrumpir al sector con la misma estrategia que el líder y una guerra relámpago significa entrar al sector industrial con una estrategia diferente a la del líder. En ambos casos se necesita ingresar con más recursos que el líder. Ahora bien, cuales son las empresas capaces de tener más recurso para ingresar a las industrias utilizando estas estrategias. La experiencia demuestra que las empresas que ingresan al país por medio de inversiones extranjeras, ya sean directas o indirectas, son capaces de ingresar con estas estrategias. Ejemplos de esto es el caso de PARMALAT, que logró ingresar

a la industria láctea, una industria consolidada, liderada por La Serenísima y SanCor, mediante una inversión extranjera y el caso de Toyota, que por medio de una inversión extranjera directa construyó una planta en Zárate y ahora compete en sector automotor.

Para una empresa nueva, que esta en la etapa embrionaria de su ciclo de vida, quizás no convenga ingresar a un sector por medio de estas estrategias. Tal vez le convenga ingresar mediante un ataque lateral apuntando a un nicho del mercado, y a partir de ahí, empezar a crecer expandiéndose.