

# **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA PARA DETERMINAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DE UNA ENTIDAD EN EL MERCADO DE VENTAS DE MERCANCÍAS MINORISTA.**

**MSc. Yanlis Rodríguez Veiguela, MSc. Anay Soto Satorre**

*Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Carretera Varadero Km3 ½,  
Matanzas CP 10400, Cuba.*

## **RESUMEN.**

El entorno en el que la empresa se posiciona cambia y evoluciona constantemente, el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de su capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios, esta debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en su beneficio. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia. Es por ello que se pretende demostrar cómo a partir de la aplicación de las concepciones teóricas del análisis de la competencia se puede evaluar el posicionamiento competitivo de una entidad en el mercado de ventas de mercancías minorista.

***Palabras claves:*** *Marketing; Posicionamiento; Mercado minorista, Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.*

## INTRODUCCIÓN.

La humanidad ha pasado la mayor parte de su existencia con niveles de demanda estabilizados y productos que permanecían inalterables en el transcurso del tiempo. En aquel escenario, la única preocupación de una empresa era asegurar la capacidad de abastecer continuamente el mismo bien o producto al mercado. En aquella situación el mercado buscaba esos bienes y productos, que eran escasos y solos al alcance de unos pocos, entre aquellos que los pudieran producir. La clave del triunfo era tener esos bienes o poder producirlos de manera estable.

Sin embargo, gracias a los enormes avances tecnológicos, conseguidos sobre todo en la Segunda Guerra Mundial, sobreviene la gran Revolución Industrial y surgen nuevas técnicas, nuevos procesos, nuevos materiales y, como consecuencia de ello, hacen su aparición las fabricaciones en grandes series.

Este nuevo método de fabricación además de abaratar costes por la mejora de productividad conseguida logra, por primera vez, que la oferta de productos que llega al mercado, además de poder hacerlo a precios más accesible, supere a la demanda, brindándole así a los consumidores la oportunidad de elegir entre las diferentes posibilidades que se le presentan, a la hora de comprar un determinado producto que satisfaga sus deseos y necesidades. La clave del triunfo ya no está en la capacidad de tener o producir, sino en la capacidad de conseguir que el consumidor elija los productos de mi empresa en vez de los de mis competidores.

La distribución minorista presenta un conjunto de rasgos diferenciadores respecto a otros sectores que son relevantes a la hora de analizar el grado y tipo de competencia que se produce en este sector. Entre estos rasgos, cabe destacar el producto ofrecido por las empresas minoristas y su impacto en el modelo de competencia dentro de los mercados minoristas. En el caso cubano, las empresas minoristas deben tener presente en su gestión un conjunto de factores claves para garantizar el éxito del comercio ellos son: el conocimiento del mercado, la capacidad de reacción, la eficacia y motivación de los recursos humanos y la imagen; a partir de su identificación, la empresa comercial debe desarrollar aquellas competencias que aseguren dar respuesta a las exigencias de la competitividad en el sector. De estos factores depende el logro de la satisfacción de los clientes al brindarles lo que esperan y merecen, y de esta forma podrán ganarse la confianza de los mismos y obtener los resultados deseados.

El entorno en el que la empresa se posiciona cambia y evoluciona constantemente, el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de su capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Por lo que se debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en su beneficio.

En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Hacer un excelente análisis de situación que nos muestre la posición competitiva de la empresa en el mercado y ante el futuro, es el primer paso y requiere el compromiso de la alta dirección y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y recursos de la organización.

El análisis de la competencia debe ser capaz de proporcionar a la empresa información sobre qué atributos, servicios, prestaciones, utilidades, etc., le dotan de ventajas diferenciadas, perceptibles y valoradas por los consumidores, para conseguir que el potencial consumidor se decida por la compra del producto de la empresa a los de su competencia.

Ante el nuevo contexto, las empresas buscan factores que les permitan mejorar su competitividad y en el que no hay que rechazar ninguna técnica que les ayude a conseguir los objetivos de mejora. una técnica de interés y actualidad para la empresa cubana podría ser la aplicación del Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter que le permite a la empresa determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir y en específico el análisis de la rivalidad entre competidores que se encuentra en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter, es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

El análisis de la posición competitiva permite determinar los factores que distinguen o han distinguido a su empresa, a lo largo de su historia y en la actualidad y que hacen que la empresa tenga una base sobre la que ha construido su existencia y sobre la que puede mejorar su situación actual y puede permitirle encarar el futuro con ilusión y éxito; con dicho análisis se puede conocer la posición que tienen los productos y/o servicios actuales, atendiendo al grado de innovación, originalidad y exclusividad, en función a su potencial de crecimiento y desarrollo futuro; permite distinguir las capacidades que tiene la empresa de hacer las cosas de manera diferenciada y mejor que sus competidores, en qué radica esa diferencia y si se basa en su capacidad de comercialización, en el dominio del marketing y su correcto enfoque al cliente/mercado, en el control de los canales de distribución, o en la excelencia de dichos canales; en su capacidad de prestar un excelente servicio al cliente, por su capacidad de respuesta, servicio de postventa, atención de reclamaciones, organización logística, etc., en definitiva, qué cosas tiene la empresa, mejores que las demás, que le permitan enfocar en el futuro con optimismo.

El poder del consumidor cubano es cada vez es mayor, este ha dejado de ser conformista, ya no compra todo lo que le ofrece la oferta existente en el mercado, ahora elige y exige su satisfacción para realizar la compra, exige mejores niveles de servicio, productos de mayor calidad, mejor distribución y asistencia y una mayor especificación a lo que compra. El mercado cubano para las tiendas recaudadoras de divisa se complejiza cada vez más dado el incremento de la experiencia acumulada de los clientes y la participación de diversas cadenas de tiendas y cuenta propias que tienen una oferta similar en el mercado minorista. Estas razones establecen un replanteo de las estrategias que determinan un aumento de la competitividad de estas organizaciones destinadas a satisfacer al mercado con poder de compra en moneda libremente convertible.

El entorno competitivo requiere el análisis de las oportunidades y las amenazas del mercado, así como el posicionamiento competitivo de la organización en los diferentes mercados y segmentos. La empresa en función de sus capacidades distintivas y recursos formulará una estrategia que le permita adaptarse al entorno competitivo y para ello deberá crear y mantener las competencias esenciales, de manera de saber situarse en una posición diferenciadora con respecto a los competidores, a partir de la integración y la coordinación de todas las destrezas y habilidades que se poseen en el proceso de creación de valor para los clientes. En la actualidad muchas empresas cubanas vienen abriéndose paso en el mundo de la competencia, como una de las vías para fomentar y mejorar su producto o servicio tanto en el mercado nacional como internacional, con el objetivo de elevar su participación en el mercado aprovechando al máximo el potencial con que cuentan, y las oportunidades que se le presentan.

Por lo que en esta investigación se pretende demostrar cómo a partir de la aplicación de las concepciones teóricas del análisis de la competencia se puede evaluar el posicionamiento competitivo de una entidad en el mercado de ventas de mercancías minorista, lo cual permitirá detectar si la posición que tiene la empresa en el mercado le permite disfrutar de una situación más ventajosa, o, por el contrario, si se debe dar un giro a su situación actual y adoptar alguna decisión o cambio de actitud, que le oriente hacia nuevas oportunidades económicas que le ofrezcan un mayor crecimiento y rentabilidad.

## **DESARROLLO.**

### 1.1 Comercio Minorista. Características y especificidades.

El hombre primitivo, desde la génesis de su surgimiento, se percató de la necesidad de garantizar su subsistencia mediante la transformación del medio en función de sus necesidades, en pro de la consecución de un supra-objetivo común: la preservación de la especie.

La aparición de la actividad comercial del hombre ha tenido evidencias desde tiempos remotos, y aunque el momento exacto de su inicio no se conoce, si existe una serie de autores que concuerdan que este dio sus primeros pasos con el trueque (el cual es el intercambio de un artículo por otro), cuando predominaba la necesidad del intercambio en especie; y el desarrollo de la producción hizo que surgieran las ferias para facilitar la concurrencia de los productores para la realización de dicho intercambio.

Según Santana (2004) el propio desarrollo de la producción hizo que surgiera el comercio al detalle, que asegura la salida ágil y bien organizada de una producción masiva, demandada por un consumidor ávido de bienes, y disperso espacialmente.

La razón de su permanencia estaba ligada a los dos factores claves de la existencia del comercio detallista: acercador y conocedor, es decir, garantizar que la compra será acertada y a gusto del comprador y que podrá realizarla con la máxima comodidad, cerca de su casa.

Desde esta función, el comercio ayuda a los ciudadanos a abastecerse, buscando, seleccionando y poniendo en condiciones de cantidad, precio y lugar el producto o servicio que, en cada caso, sabe que sus clientes le demandan.

No fue hasta mediados del siglo XIX que la aparición de los “Almacenes Bon Marche” en París, marca un nuevo rumbo en la forma de llevar el comercio mixto de la pequeña población a la gran población y con amplio surtido, surgiendo así las bases de lo que se hoy se denomina comercio minorista. (Barreiro, 2002).

El siguiente salto realizado en el moderno concepto de venta en tiendas son los denominados “Almacenes Populares”, los cuales aparecen en 1928 en los Estados Unidos, aquí el papel del vendedor se reduce a atender y aclarar en la medida de sus conocimientos al cliente y reponer las mercancías, con esto aparece el autoservicio, una consecuencia lógica del proceso de desarrollo del comercio. (Pons; Hui; Duffus, 2006).

Actualmente, el presente y futuro del sector comercial están configurados por los cambios en los hábitos de compra de los consumidores y en la estructura del consumo, por lo que el destino de la distribución comercial y las formas comerciales atraviesan entonces por un proceso de adaptación a las paulatinas y constantes modificaciones de los rasgos del comportamiento de dichos consumidores.

#### 1.1.1 Caracterización del comercio minorista.

Para profundizar en el concepto y los elementos de importancia que caracterizan y determinan el comercio minorista, resulta imprescindible definir unívocamente este

concepto, recorriendo para ello, lo que al respecto han aportado algunos de los estudiosos del tema, por lo que a continuación se exponen varias definiciones sobre el comercio minorista, ya sea de bienes o servicios.

Tabla 1: Definiciones de comercio minorista según diferentes autores.

Autores	Definición
Couch, 1989	“El comercio minorista es cualquier actividad cuyos esfuerzos de marketing están dirigidos hacia la venta de mercancía o servicios al consumidor final”.
Lewison, 1997	“El comercio minorista es la actividad del negocio de vender bienes o servicios al consumidor final”.
Crane; Grant; Hartley, 1997	“En el canal de distribución, el comercio minorista es donde el consumidor se encuentra con el producto. El comercio minorista incluye todas las actividades involucradas en la venta, alquiler y provisión de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, familiar del hogar”.
Vázquez; Foxall, 2006	“El comercio minorista se compone de todas las actividades involucradas con la venta de productos a los consumidores finales”.
Segarra, 2007	“Comercio minorista es cualquier actividad cuyos esfuerzos de marketing están dirigidos hacia la venta de mercancías o servicios al consumidor final”.
Guerrero, 2008	“El comercio minorista es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios”.

Fuente: Elaboración propia según definiciones de diferentes autores.

Teniendo en cuenta estas definiciones, el comercio minorista constituye entonces un proceso complejo relativo a todas las funciones relacionadas con la producción, distribución y venta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficios al vendedor.

De modo que se deben analizar las necesidades de los consumidores ya que el beneficio que se espera de esta actividad es, según Barreiro (2002) “hacer disponible al consumidor, los bienes y servicios que éste demanda en el surtido, tiempo, lugar y forma oportunos”.

El comercio minorista o punto de venta tiene como características, que se transmite y no produce, tiene función de aproximar, repartir, distribuir. Todas las personas dedicadas a llevar a cabo esta actividad son denominadas detallistas, minoristas y los ya mencionados comerciantes, etc. El lugar donde se lleva a cabo dicha actividad también tiene varias

denominaciones como son comercio, tienda, almacenes, y lo ya denominado punto de venta.

En la clasificación de los puntos de venta, con el desarrollo y evolución de la actividad comercial en el tiempo, se han destacado principalmente dos grupos específicos que son:

- ✚ El comercio tradicional: es aquel establecimiento en que la venta a los clientes se realiza con la intervención del vendedor.
- ✚ El comercio en libre servicio: es el punto de venta o comercio en el que el comprador elige los productos directamente, sin que tenga que ser a través del vendedor, paga las compras realizadas en la caja registradora situada principalmente a la salida del establecimiento.

La actividad del comercio minorista abarca todo el mercado de la reventa, que incluye la venta de bienes y de servicios. Aunque en la venta de bienes también se incluye la prestación de servicios complementarios a las mercancías que se venden como el caso de créditos, reparaciones, servicios de entrega, etc., hay otros casos como los Bancos, empresas de servicios personales, etc., donde el comercio minorista se reduce exclusivamente a la venta de servicios. (Barreiro, 2002). Desde este punto de vista, Barreiro (2002) plantea además que el primer criterio para el análisis de las instituciones de comercio minorista es el que las divide atendiendo a los productos o servicios vendidos en: “minorista de bienes”, para aquellas cuya actividad fundamental es la venta de productos, aunque para ello preste determinados servicios que permiten realizar la venta, y “minorista de servicios”, para aquellas cuya actividad principal es la prestación de un servicio, independientemente de que para ello utilice determinados soportes de bienes.

Por su parte Kotler, et al. (2001) divide las ofertas de servicios en cinco categorías, partiendo del supuesto de que los servicios constituyen un elemento de mayor o menor peso dentro de la oferta total del mercado. Dichas categorías se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Características de las categorías según las ofertas de servicios.

Categorías según las ofertas de servicios	Características
1. Un bien exclusivamente tangible.	Incluye solamente la oferta de bienes tangibles. Ningún servicio acompaña al producto.
2. Un bien tangible con algunos servicios.	La oferta consiste en un bien tangible al que se le acompaña con uno o más servicios para reforzar su atractivo.
3. Un híbrido.	La oferta consiste a iguales en bienes y servicios.

4. Un servicio fundamental acompañado de bienes y servicios menos importantes.	Constituye un servicio principal junto con algunos servicios y/o bienes de apoyo.
5. Un servicio puro.	La oferta consiste exclusivamente en un servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de criterios de Kotler, et al. (2001)

En general, la empresa minorista ofrece bienes y servicios (servicios que mejoran la utilidad de los bienes) para la compra a un precio explícito, junto con un conjunto de servicios de distribución (los que facilitan el acto de compra y los adicionales) que no son explícitamente vendidos en los mercados. Así pues, el conjunto de servicios ofrecido permite caracterizar las diferentes empresas minoristas existentes, sus estrategias de segmentación y posicionamiento y, en consecuencia, su forma de competir en el mercado. Por tanto, la importancia del comercio minorista estriba no sólo en que él mismo representa el eslabón final en la cadena de distribución, sino que al conectar directamente con el mercado puede influir en las ventas, y además permitirle a la empresa identificar correctamente los distintos segmentos de consumidores que componen su público objetivo y poner a disposición de los mismos los servicios que tienen mayor importancia para la satisfacción de sus necesidades.

#### 1.1.2 Visión cubana de la gestión del comercio minorista.

La globalización de la economía propicia que Cuba no pueda mantenerse al margen de la realidad comercial internacional, y por ende, en condiciones diferentes a partir de ser una economía planificada y bajo los principios del socialismo, la gestión del comercio minorista cubano, debe considerar factores que son imposibles de obviar en la toma de decisión en la gestión comercial minorista.

En el caso cubano, las empresas minoristas deben tener presente en su gestión los siguientes factores claves que garantizan el éxito del comercio propuestos por Barreiro (2002):

1. El conocimiento del mercado, que permite conocer quiénes compran y por qué, de manera que este conocimiento asegure satisfacer cada vez mejor las expectativas de los clientes.
2. La planificación y compra de la mercadería, cuya eficacia, eficiencia y oportunidad aseguran el surtido esperado por los clientes, a la vez que proporcionan la eficiencia esperada por el negocio.
3. La capacidad de reacción, que se traduce en la habilidad para la previsión y velocidad en la respuesta a los cambios del entorno y de los clientes en particular.



4. La eficacia y motivación de los recursos humanos, que aseguren la profesionalidad requerida en la actividad comercial, lo que se traduce en la calidad de la atención al cliente.
5. La imagen, en buena medida resultante de todos los factores anteriores, pero con fuerza propia dado su efecto en la elección del producto-tienda.

De acuerdo al criterio de Barreiro (2002) el comercio minorista juega un importante papel en la prevención y corrección de las desproporciones que pueden surgir en la esfera de la circulación, en la que no solo influye desde el punto de vista económico, sino que trasciende al plano político, ideológico y social. Ese papel es reconocido por la Resolución económica del V Congreso del PCC cuando señala: “los mercados minoristas irán adquiriendo un papel cada vez más relevante y será más determinante la elección personal en la satisfacción del consumo, acotada por las posibilidades individuales que responderán en lo fundamental, al aporte de trabajo en cantidad y calidad a la sociedad”.<sup>1</sup>

Sobre el tema, hace referencia además a las funciones del comercio minorista en el desarrollo de la reproducción socialista, citándolas a continuación:

- ✚ Asegura el nexo entre la producción y el consumo, con lo que contribuye a la formación de proporciones planificadas entre las distintas partes del producto interno bruto expresado en valor y en su forma natural, con lo que permite comprobar si son acertadas en volumen y estructura las proporciones de producción y la demanda solvente establecidas en el plan de la economía nacional de manera de revelar las desproporciones y adoptar medidas para eliminarlas.
- ✚ Contribuye a la calidad del consumo, fomentando nuevas demandas y elevando la cultura de consumo de la población.
- ✚ Crea condiciones para el crecimiento de la producción en el sentido de la estructura y mejoramiento de la calidad de las mercancías que se demandan por parte de la población.
- ✚ Es un importante instrumento de consolidación del sistema monetario y de crédito, ya que asegura la reposición en efectivo del valor de las mercancías producidas y llevadas al mercado.

Para que el comercio minorista pueda cumplir exitosamente sus funciones en el caso cubano, es necesario que esté basado en el aprovechamiento de las categorías y leyes de las relaciones monetarias mercantiles en aras del objetivo supremo del socialismo, contribuyendo decisivamente al continuo mejoramiento del nivel de vida material y espiritual de la sociedad.

Actualmente en Cuba se lleva a cabo la actualización del modelo económico a partir de la implementación de Los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI

---

<sup>1</sup> Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congresos del PCC La Habana. Editora Política, 1998, PP: 64-55

Congreso del PCC, los cuales son expresión de la voluntad del pueblo, contenida en la política del Partido, el Estado y el Gobierno de la República, de actualizar el modelo económico cubano con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugado con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos.

Las implicaciones del comercio minorista cubano, son muy importantes no solo por el factor económico, sino que además socialmente han influido con su presencia hasta en el sentido urbanístico, ya que ha generado servicios que han cubierto necesidades insatisfechas de la población, por lo que se hace muy importante la evaluación del impacto del mismo en la sociedad cubana. En los artículos desde el 304 hasta el 313 se hace mención a las políticas aprobadas para el comercio en los Lineamientos.

## 1.2 Definición del marketing y su implicación en la gestión empresarial.

El concepto de marketing ha evolucionado mucho con el de cursar del tiempo desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o Investigación de Mercado. En la actualidad las naciones y las empresas en desarrollo prestan una mayor atención a esta disciplina, dada su necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales. Entre las diferentes interpretaciones con respecto a la amplitud del contenido del marketing se destaca el mismo como un sistema de conducción, orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, que constituyen oportunidades económicas para ella. Sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar sus objetivos con una mayor eficiencia y eficacia contribuyendo a una mayor rentabilidad económica.

### 1.2.1 Definiciones de marketing según diferentes autores.

Según Levitt (1969) la venta se preocupa de la necesidad del vendedor de traducir su producto en cash; el Marketing, de la idea de satisfacer deseos del cliente con la ayuda de su producto y de todo lo que está asociado con su creación, su distribución, y finalmente su consumo.

De acuerdo al criterio de Drucker (1973): “El marketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades”.

Muñiz (1983) considera que: “Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado”.

La Asociación Americana de Marketing lo define como: “El proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y las organizaciones”. (AMA, 1995)

Stanton (1996) precisa que: “El mercadeo es un sistema social total de actividades empresariales cuya finalidad es planificar, fijar precios, promover y distribuir productos

satisfactores de las necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos”.

Kotler (2000) argumenta que marketing: "Es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio".

Barreiro (2002) considera que: “El marketing es, ante todo, un enfoque hacia al cliente y de ahí una actitud gerencial que organiza y regula todas las acciones de la empresa, y solo después constituye un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten lograr la participación en el mercado y el posicionamiento”.

También plantea que el marketing se dirige a identificar y aprovechar las oportunidades del mercado, dándoles respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál o cuáles son los mercados metas a que va a dirigirse la empresa?, ¿Qué requerimiento tiene ese mercado y qué espera?, ¿Qué oferta (mezcla de marketing) concebir en correspondencia con esas necesidades?, ¿Con que posicionamiento ubicar esa oferta en el mercado y que acciones de comunicación realizar con ese fin? y ¿Qué sistema de información del marketing diseñar para mantener a la empresa constantemente informada, sobre los clientes potenciales, la satisfacción de sus clientes actuales, los cambios que se producen en el mercado y la competencia, así como en el entorno, de manera de poder actuar en consecuencia.?

Y con esa información toma las decisiones referentes a mercados meta, oferta, posicionamiento y elabora las políticas que servirán de guía para el trabajo de toda la empresa, que permitirán consolidarla como una organización orientada a sus clientes, con una imagen sólida en el mercado.

El marketing juega un importante papel en la satisfacción de las necesidades humanas, ya que se anticipa a éstas para diseñar aquellos productos y servicios que mejor las sirvan, además de completar el proceso de creación de utilidad al añadir utilidad de lugar (por el traslado de los productos al punto de venta), de tiempo (por el proceso de almacenamiento y conservación), de información (debido a la comunicación que se establece con el cliente) y de imagen (por la posesión del bien en relación con su posicionamiento comunicacional). Desconocerlo significa sobrevalorar la importancia de la utilidad de forma, a inicios del siglo XXI, cuando existe una fuerte competencia en los mercados nacionales e internacionales en los cuales esta utilidad de forma es insuficiente e incompleta, ya que la tecnología actual de diseño y producción y la rápida difusión de la misma aseguran un mínimo de condiciones para que el producto sea apto desde el punto de vista físico y funcional para ser aceptado en el mercado. (Barreiro, 2002)

Es amplia la cantidad de definiciones de marketing que ofrecen los diferentes autores del tema, pero todas ellas tienen los siguientes puntos en común:

- ✚ El aspecto central alrededor del que gira todo, es el cliente.
- ✚ La finalidad de la actividad es la satisfacción de las necesidades de los clientes (como medio para lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad).

- ✚ La existencia de un proceso de intercambio voluntario para lograr este fin, en el cual se logran satisfacer los objetivos de los participantes en el proceso (individuos, organizaciones, etc.).
- ✚ El carácter integral del funcionamiento de todas las actividades de la empresa en función de los objetivos, es decir hacer coherentes las actividades de producción, Marketing, investigación y desarrollo, etc. Y que todas tributen a un destino común: la satisfacción del consumidor.

Esta integralidad del marketing hace que no sea solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial en la conducción de los negocios, que considera como centro de su atención al cliente, para lograr el éxito, ya que el objetivo del Marketing no es vender el producto, sino dominar el mercado, que implica trascender la simple venta mediante el logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en ese mercado.

Por todo ello resulte imprescindible, para la empresa moderna, poseer un enfoque estratégico de Marketing que se concreten en políticas para la “mezcla” de Marketing que aseguren que cada cliente reconozca una oferta con un valor superior percibido para él de ese producto (servicio), que sea capaz de satisfacer su necesidad y deseo, mejor que las demás ofertas.

El marketing puede, por tanto, constituir una disciplina que contribuya al establecimiento de las proporciones adecuadas en la construcción del Socialismo, estudiando al consumidor como fuente de necesidades y deseos de satisfacer, para planificar la producción y organizar el proceso de intercambio de manera racional, ya que la desproporción que surge en ocasiones en la circulación entre la producción y la demanda solvente en el socialismo, se debe fundamentalmente a errores de carácter subjetivo en materia de estudio de la demanda y de planificación, lo que genera una contradicción que frena el crecimiento de la producción y el nivel de vida material de los miembros de la sociedad.

No es posible hoy en día lograr el éxito en el mercado sin utilizar el Marketing con enfoque empresarial y “de lo que se trata es de emplearlo en la economía cubana, sobre bases éticas para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente, lo cual expresa en su creencia un enfoque de marketing con orientación verdaderamente social y que diferenciaría al marketing en las condiciones del Socialismo”. (Barreiro, 2002)

No es casual entonces que en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluya el Marketing como un subsistema empresarial cuyo objetivo es “organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes” y que se precise su alcance cuando se declara allí que “La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa

deben tender a determinar esas necesidades y luego satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo”.<sup>1</sup>

Se puede concluir entonces, que como se ha venido analizando anteriormente, el Marketing puede y debe ser empleado como una herramienta del funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del Socialismo por las razones siguientes:

1. En la medida que la empresa conciba al cliente como centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos constituya el punto de partida de su gestión, se fortalecerá la correspondencia entre objetivo de la producción y su destino natural.
2. Si la empresa logra lo anterior, “producirá aquello que se vende” y no tratará de “vender aquello que se produce”, paradigma del marketing moderno, con lo cual se fortalecerán las proporciones en la economía nacional y se asegurara la circulación monetaria al completarse el ciclo económico.
3. Con ello se refuerza el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los recursos en aquellos fines que aseguren no solo la producción ampliada, sino la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población.

Por otra parte, la aplicación consecuente del marketing en la dirección de las empresas cubanas traería como resultado:

- a) La racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de recursos.
- b) La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, con el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones.
- c) Un aumento cuantitativo y sobre todo cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual.
- d) Eliminar o disminuir la dicotomía de cultura de producción para la exportación y cultura de producción para la economía interna que no contribuye al desarrollo de las organizaciones.

Por supuesto, de ninguna manera puede resultar de una utilización mecánica y mimética de esta forma de gerenciar, dada las condiciones particulares de la economía cubana. Por esto parafraseando a McKenna (1991) “la solución no está en hacer más Marketing, sino mejor Marketing” y mejor Marketing en las condiciones cubanas significa un marketing ajustado a la realidad del país, que no trate de aplicar “recetas” que recogen la experiencia de países desarrollados y de grandes organizaciones extranjeras, que requieren de “ingredientes” que no existen en Cuba y que por tanto no podría resultar.

---

<sup>2</sup> Bases generales del perfeccionamiento empresarial: Anexo al Decreto Ley 187 de fecha 18 de agosto de 1998 publicado en la Gaceta Oficial Edición Ordinaria No.45. (25 de agosto de 1998). En Gaceta Oficial de la República de Cuba, 14 de septiembre de 1998. p. 47

Esto quiere decir, entre otros aspectos, diseñar los sistemas de información de marketing que permitan contar con la información y retroalimentación necesarios para segmentar adecuadamente los mercados y tomar las decisiones acertadas en materia de estrategias para nuevos productos, precios, distribución, etc.; emplear los limitados presupuestos de comunicación para informar, orientar y educar a la población nacional en una cultura de consumo racional y responsable; resumiendo, fomentar una orientación al cliente que permita elevar la correspondencia entre la oferta de bienes y servicios, con las necesidades, deseos y expectativas de la población y el resto de los mercados, con lo cual se eleva la calidad percibida y por tanto el nivel de satisfacción.

Se requiere por tanto de un cambio de enfoque en la dirección empresarial que conduzca, de la preponderancia de la producción, al protagonismo de la "oferta". Ello exige la concentración de la atención en los procesos dirigidos a crear la "oferta" como soporte material del valor percibido y la dirección integral de los flujos materiales, de información y de valor con un enfoque dirigido hacia el cliente.

### 1.3 El marketing estratégico, elemento básico del marketing:

Además de la dimensión de Marketing como cultura y filosofía, en el subsistema comercial de la empresa coexisten dos funciones diferentes y complementarias. Estas dimensiones: decisión y acción, se corresponden con dos enfoques distintos de marketing: el marketing estratégico y el marketing operativo. Kotler (1991). A continuación se hace énfasis en el marketing estratégico por su estrecha relación con el tema de investigación; ya que el mismo tiene en cuenta la competencia para la obtención de la ventaja competitiva de la empresa.

El Marketing estratégico, según Kotler (1989) analiza las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Establece que lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que éste sea capaz de brindarle. Por tanto su función es la de seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos – mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

Define Lambin (1995), la función de Marketing Estratégico como: “Seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos- mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar”.

En el mismo sentido Luck (1999) define el Marketing Estratégico como: “Cables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo”.

Kotler (1991) “La función estratégica de Marketing orienta las actividades de la empresa a mantener o a aumentar sus ventajas competitivas, a través de la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado: participación en el mercado, alianzas con otras empresas, innovación (no solo de nuevos productos, sino también de procesos), apertura de nuevos mercados, inversiones de capital”.

Las acciones que permiten el desarrollo estratégico son, entre otras: definición del mercado relevante (atractivo del mercado), investigación de mercados, segmentación de mercados, análisis de la competencia actual y potencial, procesos de mejora e introducción de nuevos productos al mercado, análisis del posicionamiento competitivo en la mente de los consumidores, adopción del sistema de previsión, elección de la ubicación de los puntos de venta y determinación de la política de comunicación y precios.

Los problemas estratégicos no están estructurados y son difíciles de definir. Los objetivos empresariales y los planes de actuación se fijan en función del conocimiento del macroambiente, de la competencia, del mercado y de la empresa; es preciso que el juicio y la creatividad de los directivos reconvirtan esta información en decisiones comerciales eficaces.

#### 1.4 Posicionamiento.

La posición de un producto es la manera en que los consumidores definen este producto en cuenta a sus características importantes. Los consumidores reciben un exceso de información sobre productos y servicios, y no pueden volver a evaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar la toma de esta decisión de compra de los consumidores clasifican los productos en categorías, es decir, posicionan los productos y las empresas en sus mentes en relación con los productos de la competencia.

El posicionamiento según Stanton (1984) “es la imagen que proyecta un producto en relación con los de la competencia y con otros de la misma empresa”.

Stanton ; Etzel, y Walker (1992) consideran que el posicionamiento “son las estrategias y acciones de un detallista creadas para distinguirlo, de un modo favorable, de los competidores en las mentes (y los corazones) de los grupos de consumidores objetivos”.

El posicionamiento según Lamb, Hair y Mcdaniel (2002) “es la creación de una mezcla de mercadotecnia específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de una marca, línea de productos o empresa en general”.

Según Kotler; Armstrong (2003) es “la forma en la cual los consumidores definen el producto en lo que concierne a sus atributos importantes, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia”.

El posicionamiento no se viene entendiendo sólo como un estado, sino como un proceso orientado a conseguir unos objetivos de diferenciación para que la empresa sea percibida de modo distinto a su competencia. Ahora bien, mientras que la diferenciación solo pretende elaborar productos diferentes para evitar la competencia, en el posicionamiento pretende orientar, hacia un punto específico de la mente de los consumidores, la percepción que genera el producto en ellos. Es decir, el posicionamiento del producto llega más lejos que la diferenciación ya que incorpora un sentido de orientación, en vez de un simple sentido de diferenciación (Schnaars, 1994).

Haciendo una síntesis de las posiciones adoptadas por los autores consultados, puede señalarse que posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo

que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores y se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la empresa y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de su mezcla de marketing y de la de los competidores.

#### 1.4.1 Tipos de posicionamiento.

- ✚ Posicionamiento por atributos: es el más clásico. Se trata de conocer bien los atributos de la empresa y comunicar sobre todo aquél en el que mejor trabaja y que más valorado sea por el público.
- ✚ Posicionamiento respecto a la competencia: aquí se trata de compararnos con la competencia para que la gente nos sitúe. Este posicionamiento es muy típico de marcas que desean adquirir relevancia en una categoría en la que acaban de entrar como nuevos competidores.
- ✚ Posicionamiento por precio: en aquellos mercados donde el precio es una variable fundamental, muchas empresas deciden enfocarse a este posicionamiento. Su desventaja es que es frágil y no genera lealtades.
- ✚ Posicionamiento por metas: muchas marcas se posicionan como la mejor opción para que el consumidor consiga sus metas.
- ✚ Posicionamiento por comportamiento: otras compañías se identifican con determinados comportamientos de los consumidores.
- ✚ Posicionamiento por uso: muchas empresas posicionan su marca o producto en función del uso que el consumidor da al mismo.
- ✚ Posicionamiento por beneficios buscados: este posicionamiento consiste en averiguar los beneficios buscados por los consumidores en el producto o servicio, e identificarse con el mismo como la mejor forma de conseguir dicho beneficio.
- ✚ Posicionamiento geográfico y demográfico: muchas marcas se identifican con variables puramente geográficas como países o demográficas, como productos específicos para determinadas razas, niveles educativos; etc.
- ✚ Posicionamiento por estilo de vida: aquí se trata de posicionarse como una marca que se relaciona con determinados estilos de vida.
- ✚ Posicionamiento como líder de categoría: es el típico de las marcas creadoras de la categoría, aunque este posicionamiento debe ir acompañado de otros como el estilo de vida o beneficios buscados para ser más permanente.



- ✚ Posicionamiento por calidad: al igual que por el precio, se puede distinguir la marca por la calidad del producto.
- ✚ Posicionamiento por combinación: muchas marcas se posicionan como las mejores para combinar con otras opciones. Este posicionamiento está surgiendo con fuerza en estos tiempos gracias a la confluencia de sectores y al auge del marketing colaborativo entre organizaciones de mercados complementarios.

Por último, es preciso recordar que el posicionamiento es un proceso que se trabaja de manera constante y a largo plazo, y que es imposible conseguir un posicionamiento coherente y consistente si no se ha implicado a toda la organización en este proceso, si no hay un apoyo claro de la dirección y si no se comunica de forma adecuada a todos los empleados y colaboradores de la empresa.

#### 1.4.2 Selección y ejecución de una estrategia de posicionamiento.

La tarea del posicionamiento consta de tres pasos: identificar una serie de ventajas competitivas para sustentar una posición; seleccionar las ventajas competitivas adecuadas; y comunicar y entregar con eficiencia la posición elegida a un mercado meta seleccionado cuidadosamente.

Una empresa se distingue de sus competidores por medio de la creación de un conjunto de ventajas competitivas. Obtiene una ventaja competitiva al ofrecer a los consumidores precios más bajos que los de la competencia por productos similares o al proporcionar mayores beneficios que justifiquen los precios más altos.

No todas las empresas se enfrentan a una serie de oportunidades al obtener una ventaja competitiva, pues algunas empresas identifican solo ventajas menores, que son fáciles de copiar y, por tanto, percederas. Estas empresas necesitan identificar constantemente nuevas ventajas potenciales e introducirlas una por una para mantener a sus competidores en desventaja. Pocas empresas o quizás ninguna son capaces de lograr una ventaja importante de forma permanente, sino que, en su lugar, obtiene pequeñas ventajas que les ayudan a crear su participación en el mercado con el paso del tiempo.

#### **Diferenciación de productos:**

Una empresa puede diferenciar sus productos u ofrecer productos similares a los de sus competidores. En la actualidad, la mayoría de los productos tratan de diferenciarse de los productos de la competencia teniendo en cuenta sus características físicas, servicios, personal, ubicación e imagen.

- ✚ Diferenciación en las características físicas: Cada producto debe tener su propia identificación que le permita distinguirse ante sus clientes y a sus competidores les sea difícil imitar. Estas características pueden estar basadas en su arquitectura, su confort y en ocasiones en la misión de este producto.
- ✚ Diferenciación en el servicio: Un gran número de empresas logra su diferenciación al proporcionar servicios que benefician a su mercado meta, es decir, agregar un valor a

dicho servicio de forma tal que el cliente pueda sentirse satisfecho desde su propio hogar o utilizando medios que la institución le facilite de forma gratuita.

- ✚ Diferenciación en el personal: Las empresas logran una fuerte ventaja competitiva a través de la contratación de mejor personal que el de sus competidores. El personal que está en contacto con el cliente debe ser competente y contar con las habilidades y conocimientos requeridos, de forma que pueda comprenderlos, comunicarse con ellos con claridad, y responder rápidamente a sus solicitudes y problemas.
- ✚ Diferenciación en la ubicación: La ubicación puede proporcionar una importante ventaja competitiva que debe estar en correspondencia con los gustos de los clientes. Las instituciones ubicadas en lugares céntricos, cercanas a carreteras o enclavadas en zonas naturales que proporcionan un vínculo entre su misión y entorno encontrarán siempre mayores beneficios.
- ✚ Diferenciación en la imagen: los consumidores siempre perciben una diferencia con base a las imágenes de las empresas, aunque las ofertas en competencia parezcan similares. La imagen de una empresa debe transmitir un mensaje distintivo y singular que comunique los principales beneficios y el posicionamiento del producto, para tener una imagen sólida se exige de mucho trabajo y creatividad.

#### 1.4.3 Errores del posicionamiento.

La empresa debe seleccionar con cuidado la forma en que se distinguirá de sus competidores; las posiciones “número uno” que se deben promover son: la mejor calidad, el mejor servicio, el menor precio, el mejor valor y la mejor ubicación. Una empresa que trabaja asiduamente en una posición que es importante para su mercado meta y que la anuncia constantemente, es probable que se convierta en la empresa mejor reconocida y recordada. Cuando se posicionan en más de un factor de diferenciación tratando de atraer más segmentos de mercado, puede correr el riesgo del desprestigio y la pérdida de un posicionamiento claro. Por ello las empresas requieren de evitar tres errores principales del posicionamiento: (Kotler, 2000).

- ✚ Subposicionamiento: Incapacidad de posicionar realmente a la empresa para lo cual pueden afiliarse a grupos de mercadotecnia que le faciliten su promoción.
- ✚ Sobreposicionamiento: Transmisión a los consumidores de una imagen demasiado limitada de la empresa.
- ✚ Posicionamiento confuso: Muestra de una imagen diferente en cada una de sus campañas publicitarias, que llegan a confundir al consumidor.

Una estrategia de posicionamiento exitosa toma en consideración las percepciones existentes de los clientes acerca de las ofertas en el mercado. Determina las necesidades que los clientes valoran y que no cumplen los servicios de los competidores. Identifica las necesidades insatisfechas que puedan solventarse. La estrategia de posicionamiento busca integrar todos los elementos del servicio para asegurar que la posición percibida del servicio se refuerce en forma genérica.

## 1.5 Importancia del enfoque estratégico en el análisis del posicionamiento competitivo de la empresa.

Antes de tomar una decisión sobre qué estrategia debe seguir una empresa en el mercado en el que opera y elaborar un plan estratégico, es imprescindible conocer cuál es su posición competitiva en ese mercado.

Conocer la posición competitiva de una empresa pasa por analizar los siguientes factores y ubicar en qué lugar, respecto de todos y cada uno de ellos se encuentra la empresa.

- ✚ En primer lugar, hay que determinar cuál es la razón de ser de la empresa, que es lo que la mueve a seguir en el mercado.
- ✚ En segundo lugar, hay que determinar cuáles son los recursos que posee la empresa y que le permiten operar en una determinada forma, y no de otra, en ese mercado en busca del éxito.
- ✚ En tercer lugar, es preciso analizar cuáles son las condiciones del entorno en las que la empresa se mueve; cuál es la situación en el sector en el que actúa la empresa y también más allá, qué condiciones impone el mercado en general.
- ✚ Por último y como colofón de lo anterior debe la empresa preguntarse si tiene alguna ventaja competitiva en la que apoyar su actuación y encaminarse al éxito o, por el contrario, saber si no la tiene y, si puede, qué puede o debe hacer para conseguirla.

La dinámica competitiva de las empresas y de los mercados tiene un comportamiento parecido al de la teoría de la evolución de las especies: “solamente las que mejor se adapten al medio ambiente sobrevivirán”. La consecuencia es en el largo plazo a menos que una empresa o negocio tenga una ventaja diferencial sobre sus competidores, tarde o temprano las fuerzas del mercado se encargaran de hacer que desaparezca.

Ante este panorama de cambio permanente, el desarrollo del enfoque estratégico orientado a posicionar a la empresa competitivamente en el mercado, es decir con alguna ventaja sobre las demás, es una necesidad vital.

En la actualidad al consumidor se le brinda la oportunidad de elegir entre las diferentes posibilidades que se le presentan, a la hora de comprar un determinado producto que satisfaga sus deseos y necesidades. La clave del triunfo ya no está en la capacidad de tener o producir, sino en la capacidad de conseguir que el consumidor elija los productos de mi empresa en vez de los de mis competidores.

Para el empresario es necesario consolidar las ventas continuadas y conseguir la fidelidad del consumidor, de tal forma que el producto, en la posterior fase de consumo (destrucción), no deberá defraudar las expectativas que percibió el comprador en la fase de selección, pues si así sucediera, no volvería a comprar el mismo producto. La clave del éxito se basa ahora no solo en conseguir la elección del consumidor, sino en ser capaz de atender el compromiso adquirido con él cumpliendo las expectativas (relación coste/atributos) que este depositó en nuestro producto.

No obstante, el desarrollo de los niveles de vida de los países avanzados hace que el consumidor tenga perfectamente cubiertas sus necesidades básicas y comienza a desarrollarse un nuevo sentimiento, intrínseco de la especie humana, que es la necesidad de reconocimiento e “individuación” (identificación y reafirmación de su individualidad), lo que da pie a que los consumidores quieran satisfacer sus necesidades con productos nuevos no existentes hasta la fecha y que le conceden una sensación de disfrute “en exclusiva” al menos durante algún tiempo. La clave del éxito está ahora en la capacidad de innovar e introducir nuevos productos o servicios nuevos, o al menos diferentes a los existentes, en el mercado.

Cuando la situación de los mercados es estable, las empresas pueden adoptar una actitud pasiva o de reacción ante los cambios que ocurren en el entorno. Pero cuando el cambio se produce día a día, cuando la innovación tecnológica reduce constantemente los ciclos de vida de los productos, cuando las necesidades y gustos de los consumidores cambian de manera continua, cuando las precisiones dependen más y más de la calidad y rapidez de la información, cuando el ritmo del cambio supera a la velocidad con que las empresas pueden adaptarse, es cuando resulta vital adoptar un enfoque estratégico que permita a las empresas anticiparse al cambio y adaptar su organización a las nuevas reglas del juego.

“Esta capacidad de anticipación que posee el enfoque de Marketing se corresponde con las características que le son propias a la actitud o mentalidad estratégica en la empresa, a saber: la actitud adaptativa (adaptarse al entorno con fines de desarrollo y supervivencia) y la actitud activa y voluntarista, entendiendo esta última como una actitud anticipadora. En este sentido, se ha señalado también que una de los componentes inherentes a la mentalidad estratégica consiste en crear y mantener las competencias esenciales, de manera de saber situarse en una posición diferenciadora con respecto a los competidores, a partir de la integración y la coordinación de todas las destrezas y habilidades que se poseen en el proceso de creación de valor para los clientes”. (Rodríguez, 2009.)

La función del Marketing Estratégico orienta la empresa hacia oportunidades económicas atractivas en función de sus capacidades, recursos y el entorno que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. De modo tal, que es difícil imaginar la proyección estratégica y su realización sin el enfoque de Marketing.

#### 1.6 Análisis de la posición competitiva. Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.

Para el análisis del entorno sectorial se utiliza el modelo desarrollado por Porter (1982). Este modelo de análisis va a permitir comprobar la situación, no ya de la empresa como ente individual ante el mercado o el entorno, sino de todo el sector de actividad, entendiendo por tal el conjunto de empresas que producen el mismo o parecido tipo de producto o servicio. Y sobre todo y lo que es más importante es que se avanza un paso más, ya no se está analizando solo la situación desde la perspectiva actual, sino que se va a proyectar la situación competitiva del sector en el futuro y como esos cambios pueden afectar a la empresa.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. Lo anteriormente expuesto se resume en la Fig.1.

Figura 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.

#### 1 Fuerza 1: Análisis de las amenazas de nuevos competidores.

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, esta podría tener barreras de entradas, se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”, (Dalmau; Oltra, 1997).

Existen diferentes tipos de Barreras de Entradas que, como su nombre indica, dificultan la introducción en un determinado mercado.

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada: Economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, curva de aprendizaje o experiencia y política del gobierno.

#### 2 Fuerza 2: Análisis de la amenaza de posibles productos sustitutivos.

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que

pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

### 3 Fuerza 3: Análisis del Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrear su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

El proveedor adquiere este poder cuando: los proveedores son menos numerosos que los clientes; los productos no son fácilmente sustituibles; la empresa no es un cliente importante; el producto es un medio de producción importante; los productos están bien diferenciados; el coste de cambio de proveedor es alto.

### 4. Fuerza 4: Análisis del Poder de negociación de los clientes.

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En determinadas circunstancias los clientes pudieran ejercer una fuerte capacidad de negociación frente a la empresa. Esta debilidad de la empresa se produce cuando:

1. Un número pequeño de clientes realiza una cantidad de compra muy importante.
2. Los productos comprados por el cliente representan una parte muy importante de sus compras o del coste de las mismas.
3. Los productos están poco o nada diferenciados.
4. Los beneficios obtenidos por el cliente son reducidos. No se debe olvidar que el cliente va a intentar por todos los medios conseguir mejores condiciones.
5. Los clientes pueden llegar a constituirse como competidores mediante un proceso de integración vertical hacia arriba.
6. El producto vendido no tiene impacto en la calidad o en los costes del producto del cliente.

En cualquiera de estas situaciones la empresa se encuentra a merced de sus clientes.

## 5. Fuerza 5: Análisis de la rivalidad entre competidores actuales.

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores: Concentración, diversidad de competidores, condiciones de los costos, diferenciación del producto, costos de cambio, grupos empresariales, efectos de demostración y barreras de salida.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida: regulaciones laborales, activos poco realizables o de difícil reconversión, compromisos contractuales a largo plazo con los clientes, barreras emocionales, interrelaciones estratégicas, restricciones sociales y gubernamentales.

El hecho de que las barreras de salida sean muy elevadas contribuye enormemente al deterioro del atractivo de la industria en los mercados maduros y declinantes.

Por todo lo expuesto anteriormente la autora considera que el funcionamiento interno de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus resultados. Es por este motivo que se hace altamente necesario comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar. Debido a las razones expuestas es que las empresas deben explotar al máximo las Cinco Fuerzas con el objetivo de aumentar sus ventajas competitivas.

### 1.7 Análisis de la competencia.

Analizar la competencia de la empresa y cuál es la fuerza relativa de cada uno de sus competidores más directos, le permite obtener una información muy importante para evaluar su capacidad competitiva, actual y futura.

El objetivo del análisis de la competencia es contrastar las posiciones y factores a los que hay que estar muy atentos para mantenerse en la lucha competitiva por el mercado al que se atiende, es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno, ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que

se diseñará la estrategia de la empresa, para ello es necesario conocer o intuir lo antes posible:

- ✚ La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- ✚ La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- ✚ La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor. (Muñiz, 1983)

Para la identificación de los competidores, se deben definir previamente los límites del trabajo, ya sean territoriales o sectoriales, así como el propósito del análisis. Los propósitos u objetivos pueden ser muy variados: análisis de la competencia global de la empresa, análisis para un producto o servicio, para una gama de productos o servicios o para las actividades incluidas en una Unidad Estratégica de Negocios (UEN).

Esta definición permitirá la selección más precisa de los competidores teniendo en cuenta su categoría:

**Directos:** Comercializan el mismo producto o servicio que el que su empresa oferta.

**Indirectos:** Comercializan productos o servicios a su mercado. No son exactamente los mismos productos, pero compiten por el dinero del mercado.

**Potenciales:** Futuros competidores.

La determinación de los grupos estratégicos presentes en el entorno competitivo es un elemento clave en los estudios de competencia. Este análisis se completa, en la mayor parte de los casos, después de caracterizar a los competidores y se basa en la determinación y evaluación de un grupo de variables, tales como: política de precios, calidad, amplitud de la línea de productos, tecnología empleada, estructura de costos; las cuales permiten la diferenciación de los competidores y la determinación de los grupos con similar comportamiento.

De esta manera se puede detectar si la posición que tiene la empresa en el mercado le permite disfrutar de una situación más ventajosa, o, por el contrario, si se debe dar un giro a su situación actual y adoptar alguna decisión o cambio de actitud, que le oriente hacia nuevas oportunidades económicas que le ofrezcan un mayor crecimiento y rentabilidad.



## **CONCLUSIONES.**

El entorno competitivo requiere el análisis de las oportunidades y las amenazas del mercado, así como el posicionamiento competitivo de la organización en los diferentes mercados y segmentos. La empresa en función de sus capacidades distintivas y recursos formulará una estrategia que le permita adaptarse al entorno competitivo y para ello deberá crear y mantener las competencias esenciales, de manera de saber situarse en una posición diferenciadora con respecto a los competidores, a partir de la integración y la coordinación de todas las destrezas y habilidades que se poseen en el proceso de creación de valor para los clientes.

El análisis competitivo proporciona a la empresa información sobre qué atributos, servicios, prestaciones, utilidades, etc., le dotan de ventajas diferenciables, perceptibles y valoradas por los consumidores, para conseguir que el potencial consumidor se decida por la compra del producto de la empresa a los de su competencia y le ayuda a identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo; lo cual contribuye a mejorar su posicionamiento, adquiriendo un lugar distintivo en la mente del consumidor.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. ARMSTRONG, G., KOTLER, PH. *Fundamentos de mercadotecnia*. Association Kinnear 4ta. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1993, 812 p. 1998.
2. BARREIRO, L. *Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias. Universidad de La Habana. 2002.
3. GACETA OFICIAL EDICIÓN ORDINARIA. *Bases generales del perfeccionamiento empresarial*: Anexo al Decreto Ley 187 de fecha 18 de agosto de 1998 publicado en la Gaceta Oficial Edición Ordinaria No.45. (25 de agosto de 1998). En Gaceta Oficial de la República de Cuba, 14 de septiembre de 1998. p. 47. 1998
4. BLANCO, H. *Proceso estratégico a través de un proceso de consultoría gerencial: el caso de la cadena de Tiendas TRD Caribe*. Documento impreso. Matanzas.2000.
5. BORGES, L.A. *Propuesta de un Plan de Marketing Estratégico para la red de tiendas minoristas ARTEX S.A Matanzas para el período 2011 - 2012*. Universidad de Matanzas. 2011.
6. COUCH, D. *Constanza, ciudad puerto; estrategia y acciones*. Ponencia presentada en la Sexta Conferencia Internacional de Ciudades y Puertos. Punta del Este/Montevideo (Uruguay), 18-22 de Noviembre. 1989.
7. CRANE, F.; STEPHEN, G. Y HARTLEY, W. *Die Zentral Orte in Süd Deutschland*. Verlag, Iéna. Traducido al inglés por Baskin, C. en 1966 como: Central Places in Southern Germany, Prentice Hall, Eglewood Cliffs, NJ. 1997.
8. DALMAU, J.; OLTRA, V. *Análisis Estratégico de Sectores Industriales*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia (España).1997.
9. DÍAZ, I.; HERNÁNDEZ, A.; BARREIRO, L. *Marketing en Cuba: un estudio necesario*. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana. 2005.
10. DRUCKER, P. *Management: tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row. Nueva York: s.n., 1973. 64-65. 1973.
11. FRÍAS, M. *Marcas y posicionamiento*. [en línea] 2002. [Consultado 29/11/2011]  
Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/42/mariposuch>.

12. GALLERANO, M.V. *Identificación de la posición competitiva de la organización. Análisis de los grupos estratégicos*. [en línea] 2009 [Consultado 29/11/2011] Disponible en: <http://www.temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com>.
13. GUERRERO, M. Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas (PDF). [en línea] 2008 [Consultado 10/11/2011] Disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2008/dhh/index.htm>.
14. HERNÁNDEZ, J.A. *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. [en línea] 2011 [Consultado 29/11/2011] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Economía-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>
15. KOTLER, PH. ET AL. *Dirección de Marketing*. La edición del milenio. México: Prentice-Hall. 2000.
16. KOTLER, PH. *Mercadotecnia*. Madrid: Prentice Hall hispanoamericana. 1989.
17. KOTLER, PH. *Marketing Management*, 7 Th. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. 1991.
18. KOTLER, PH. *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*. México: Prentice-Hall. 1994.
19. KOTLER, PH. *Fundamentos de Marketing*, 6ª edición. Editorial Pearson. 2003.
20. KOTLER, PH.; ARMSTRONG, G. *Mercadotecnia*. México, 6ta. Ed. Prentice Hall. 2003.
21. LAMBIN, J. J. *Marketing Estratégico*, Editorial McGraw Hill, Madrid, 609 págs. 1995.
22. LEVITT, T. *The Marketing mode*. Editorial: McGraw Hill. New York. 1969.
23. LEVITT, T. *La miopía del Marketing*, La esencia del Marketing. Vol.I. Colombia: Ed. Norma. 1997.
24. LUCK, L. *Marketing Strategy and Plans* 1999 Prentice Halls- Schroeder, R. Administración de Operaciones. 3ra. Edición. México. Editora Mc Graw Hill Interamericana de México. 1999.
25. Manual 20. *Análisis de la posición competitiva*. Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV).2008.
26. MCKENNA, R. *Marketing is everything*. En "Harvard Review". January-February. 1991

27. MUÑIZ, R. *Marketing en el siglo XXI*. Segunda edición: Centro de Estudios Financieros, S.A., 1983.p 424.
28. MUÑOZ, L. *Benchmarking y marketing estratégico de ciudades*. Programa de doctorado: Técnicas avanzadas de planificación, gestión y control financiero comercial. Granada: Universidad de Granada. 2003.
29. PONS, R.; HUI, Y.; DUFFUS, D. *El marketing y la imagen del comercio minorista de bienes*. [en línea] 2002 [Consulta: 10/11/2011] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/comercio-minorista-y-su-marketing.htm>.
30. PORTER, M. *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza&Janes Editores. Barcelona. 1991
31. PORTER, M. *Estrategias competitivas*. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la ventaja competitiva, CECSA, México. 1982
32. RIES, A. ; TROUT, J. *La Guerra de la Mercadotecnia*, McGraw Hill, México. 1986
33. RIES, A. ; TROUT, J. *Posicionamiento*, McGraw-Hill, México. 1989
34. RODRÍGUEZ, G. *Propuesta de un plan de marketing para el Complejo CIMEX Jovellanos*. Tesis en opción al título de Licenciado en Economía. Universidad de Matanzas. 2009
35. SANTANA, J. *La imagen en el comercio minorista de bienes y el marketing en el socialismo*. [en línea] 2004 [Consulta: 10/11/2011] Disponible en: <http://habitat.aq.upm.es/dubai/00/bp860.html>
36. SCHNAARS, S. *Estrategias de marketing*. Madrid: Díaz Santos. 1994.
37. SEGARRA, M. *Influencia de la heterogeneidad del mercado*. Cuestionarios Investigación y Marketing, núm. 48, julio, pp. 16-22. 2007.
38. STANTON, W. *Fundamentos de Mercadotecnia*, Editorial Mc Graw – Hill Interamericana de México. 1984
39. STANTON, W. *Fundamentos del Marketing*. Décima Edición. México, Mc Graw Hill. 1996
40. STANTON, W.; ETZEL, M. Y WALKER, B. *Fundamentos de Marketing*. México, Mc Graw Hill. 13va Edición, Pág. 167. 1992
41. TROUT, J. *The New Positioning: The Latest on World's #1 Business Strategy*. New York: McGraw Hill. 1995

42. URBAN, G. *Perceptor: A Model for Product Positioning*, Management Science, vol. 21, núm. 8, pp. 858-871. 1975
43. VÁZQUEZ, R.; FOXALL, G. *Positive vs. Negative Switching Barriers: The Influence of Service Consumers' Need for Variety*, Journal of Consumer Behaviour, Vol.5, No.4, pág. 367-379. 2006.