Unidad 4 · Mezcla de Marketing Global

4.1: Decisiones sobre Productos, Servicios y Marcas

Consideramos **producto** a cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Los productos son una combinación compleja de elementos tangibles

(características físicas, atributos, funciones, estética, marca, calidad, etc.) e

intangibles (posicionamiento, país de origen, etc.)

También debemos recordar que los productos pueden clasificarse entre bienes

de consumo e industriales

ESTANDARIZACION VS ADAPTACION

**La estandarización** permite aprovechar las economías de escala (se produce todo

igual, en grandes cantidades), se amortiza mejor la inversión en investigación y

desarrollo, se economiza en costos asociados a la comunicación diferenciada,

aprovecha que el mundo y las economías están integradas y se compite a

nivel global (lo que otorga cierta imagen de prestigio y calidad).

**La adaptación**, permite satisfacer diferentes condiciones de uso, distintos patronesde compra y, en definitiva, aplicar verdaderamente el concepto de marketing ligado a valor para el consumidor. Además, la adaptación garantiza el fiel cumplimiento de las regulaciones locales y da a la estrategia una imagen de localidad (de ser de ese

lugar, de comprender mejor las necesidades).

Grado de sensibilidad ambiental

Grado en que los productos deben adaptarse a las necesidades culturales específicas de los mercados nacionales.

**Los productos ambientalmente insensibles** No requieren una adaptación significativa a los entornos de diversos mercados mundiales. Un microchip es lo mismo, y funciona igual en cualquier lugar del mundo.

**Los productos sensibles** sí requerirán adaptaciones para encajar en

las nuevas condiciones ambientales. Por lo general, los productos industriales suelen estar del lado de los productos más insensibles, mientras que los alimentos suelen estar del lado de los productos más sensibles.

Llegado el momento de definir si alterar o no el producto, se deben tener en cuenta

factores relacionados con las **características locales y regionales** (regulaciones,

barreras, características de los consumidores, etc.

**las características del producto**(partes, contenido, marca, posicionamiento real, posicionamiento buscado, empaque, funciones, atributos, formas de uso, durabilidad, calidad, facilidad de instalación, mantenimiento, país de origen, etc.) y con la **empresa** en sí (rentabilidad buscada, oportunidad de mercado, costo de la adaptación, políticas internas, organización y recursos disponibles).

El modelo de toma de decisiones acerca de productos individuales de Kotler (2008), implica pensar en los atributos del producto, la marca, el empaque, el etiquetado y los servicios de apoyo

Si pensamos en los **atributos del producto**, debemos preguntarnos, por ejemplo: ¿Qué atributos nos permiten diferenciarnos de la competencia? ¿Es el diseño actual compatible con la estética de la nueva cultura?¿Qué nivel de calidad esperan los consumidores?

**imagen de marca** nos referimos a la suma de las impresiones que tienen los consumidores sobre una marca. Se debe considerar si usar una marca local o global y qué atributos intangibles se desea añadir a través de ella al producto.

Si hay algo que definitivamente requerirá adaptaciones, serán el **empaque y el etiquetado.** Recordemos que las funciones básicas del empaque son contener al producto y protegerlo, y las del etiquetado son identificarlo y describirlo

**servicios de apoyo** No nos referimos solamente a las garantías, sino también a las vías de comunicación y soporte que les ofreceremos a los clientes

INNOVACION

**innovación continua** nos estaremos refiriendo a pequeños cambios en los patrones establecidos, un poco a la manera de “cambiar para que nada cambie”.

**Innovación discontinua** El surgimiento de nuevos patrones de consumo que requieren desarrollar nuevos productos.

PASOS

**La generación de ideas** es la búsqueda sistemática de ideas para productos nuevos obtenidas internamente y de los clientes, proveedores, distribuidores y competidores. A nivel global, otras fuentes de ideas pueden ser los requisitos gubernamentales (que nos obligan a desarrollar un producto diferente del que tenemos) y las agencias de investigación de mercados (que nos aportan datos de necesidades insatisfechas o de cambios sustanciales en los patrones de consumo).

La **depuración de ideas** determinar qué ideas son buenas y desechar las malas lo antes posible

**Desarrollo y prueba de conceptos** (en los clientes meta) no difieren a nivel global de lo que se haría localmente

**Estrategia de marketing** A corto plazo, se deberá describir el precio planeado del producto, la distribución y el presupuesto. A largo plazo, se deberá describir las metas de ventas y utilidades y la estrategia general del mix de marketing

**Análisis de negocios** Lo que se debe hacer es una reseña real de las proyecciones de ventas, costos y utilidades para determinar si satisfacen los objetivos de la empresa. Algunas veces, no es el momento adecuado para lanzar el producto, por lo que el negocio deberá esperar, o bien ser descartado.

**Mercados de prueba** En esta instancia, para lograr éxito en países anfitriones, es muy importante seleccionar mercados de prueba que sean representativos del target total al que se apunta. No tendría sentido, por ejemplo, tomar como mercado de prueba un barrio de Buenos Aires (porque nos queda cómodo) si nuestra estrategia es apuntar al interior del país

**Comercialización** es la introducción del nuevo producto en el mercado

SERVICIOS 4.1.2

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.

A escala global**, los problemas** en los servicios pueden surgir por distintos factores como la percepción de calidad, la transparencia de mercado, la heterogeneidad. El mayor problema que afecta a los servicios es su altísima sensibilidad cultural. Esto indica que, como vimos antes, los servicios requerirán una gran adaptación al nuevo mercado para realmente tener éxito

MARCAS 4.1.3

**Valor de marca** Es un activo que representa el valor creado por la relación entre la marca y los clientes a través del tiempo. Cuando hay un elevado valor de marca, los beneficios que se obtienen incluyen: Mayor lealtad, Menor vulnerabilidad frente a acciones de marketing, Menor vulnerabilidad frente a crisis de marketing, Márgenes más amplios, Respuesta inelástica a los aumentos de precio, Respuesta elástica a los descensos de precio, Efectividad de comunicación de marketing aumentada.

Como vemos, las marcas son mucho más que un simple logotipo. En una marca se condensan las percepciones que tienen los públicos (clientes y no clientes) acerca de la experiencia con el producto en dos dimensiones. Por un lado, el logo, el nombre, las opiniones de la familia y los amigos y los servicios adicionales generan percepciones en una dimensión directa con el producto o empresa. Por otra parte, la publicidad, las promociones, los eventos, el precio y la forma de distribución forman parte de la información que los públicos reciben acerca de la marca.

**País de origen** se convierte en un elemento de marca. Por ejemplo, se suele asociar a Japón con excelente calidad en productos electrónicos, a Alemania con buena ingeniería, a Francia con elegancia, a Italia con estilo y diseño, a Chile con buen vino, etc

**Los productos y marcas locales** son aquellos que tienen éxito en un mercado local.

**Los productos y marcas internacionales** se ofrecen en varios mercados de una región, por ejemplo Claro, como empresa de telefonía celular para Latinoamérica.

Si hablamos de **productos y marcas globales** nos referimos a empresas que cumplen deseos y necesidades a escala mundial.

Estas empresas tienen el mismo nombre y un posicionamiento e imagen similar en todo el mundo, como Apple, Benetton, Peugeot o Gillette, por nombrar simplemente algunas. Por lo general, a estas marcas se les atribuyen tres características: 1**) señal calidad** (se perciben como marcas de clase mundial), 2**) mito global** (se las percibe como símbolos de ideales culturales globales), y **3) responsabilidad social** (se asocian las marcas globales a empresas que se preocupan por problemas relacionados con la sociedad y el medioambiente).

4.2: Decisiones sobre Precios

Comencemos por recordar que el precio es la variable del mix de marketing

que se puede cambiar a más corto plazo. También es la única variable que

genera ingresos

El precio al que se comercializará un producto, está fuertemente determinado por **factores internos** como:

Los objetivos de posicionamiento: no es lo mismo pretender ser visto como un

producto de gran calidad y para ocasiones especiales, que buscar un posicionamiento

relacionado con precios bajos

el mix de marketing: puede haber reducciones temporarias de precios gracias a una promoción especial

Los costos: cada empresa tiene distintas capacidades de negociación y podría conseguir mejores precios de sus proveedores

factores relacionados con la organización: como por ejemplo la

capacidad de producción que si es poca deberá compensarse con altos márgenes y

si es abundante gozará de economía de escala

Los **factores externos** que afectan las decisiones de fijación de precios están relacionados con

Demanda: por más que la empresa defina un cierto nivel de precios, si luego no logra vender las unidades que se había propuesto, deberá revisar si sus estimaciones de demanda erradas tienen que ver con el precio

Competencia: que puede obligar a una empresa a cambiar sus precios, tanto hacia abajo (para no quedar fuera de mercado, como hacia arriba (para no parecer de menor calidad), los proveedores y los canales de distribución (con sus políticas de venta pondrán límites a los precios que pueden fijarse.

Entorno económico, político y legal: vigente también influirá en las decisiones que las empresas tomen para fijar sus precios

Más allá de los factores internos y externos, el precio de un bien o servicio tiene

otros límites. En el **umbral superior** se encuentra el valor percibido por el cliente.

En el **umbral inferior** se encuentra el costo del bien. Por debajo de ese precio no existirá beneficio, por lo cual no tiene sentido vender.

Las **estrategias de fijación de precios** a usar en mercados globales son las mismas que para los mercados locales, por eso las recordaremos brevemente:

• Método de costos completos o por absorción: se fija el precio en base al costo del producto.

• Por línea de productos: fijación de escalones de precios entre diversos productos de una misma línea, en función de los costos, las percepciones y la competencia.

• Por productos opcionales: fijación de un precio para el producto base más accesorios

• Productos cautivos: precios bajos para productos principales y altos para los insumos. Es el típico caso de las impresoras y los cartuchos, o de las maquinitas de afeitar y los repuestos.

• Subproductos: cualquier precio que supere el costo de almacenarlos y entregarlos. Pensemos en desechos industriales que pueden ser valiosos para otros negocios, como por ejemplo los huesos de pescado. Para los las empresas que vende el pescado fileteado son un desecho y para los fabricantes de gelatina, un insumo.

• Paquetes: combinación y oferta de varios productos. Estos son los típicos combos de productos, como en McDonald´s.

Más allá de la fijación de precios, también puede ser necesario recortarlos o aumentarlos. Se suele **recortar los precios** cuando la empresa tiene exceso de capacidad, cuando se enfrenta la caída de la participación de mercado ante una fuerte competencia de precios, o cuando se desea dominar el mercado. Se suele **aumentar los precios** cuando la empresa puede aumentar sus ganancias, cuando se enfrenta la inflación de los costos, y cuando existe una mayor demanda de la que se puede suministrar.

**4.2.2 Precios de exportación**

En cuanto a los costos, deberemos adicionar en nuestros cálculos todos aquellos nuevos gastos que tendremos por el simple hecho de exportar, como por ejemplo los costos operativos de la exportación (flete, seguros, costos financieros), los costos de adaptación de los bienes (nuevo desarrollo, packaging, etc.) y los costos de entrada en el mercado anfitrión (tarifas, aranceles, otros impuestos, etc.).

Si pensamos en estrategias de precios, las opciones pueden ser:

**a**. mantener el mismo precio para todo el mundo (como sucede con Mc. Donald´s, que trata de mantener un precio similar, en dólares, en todo el mundo),

**b**. tener precios duales, es decir, precios para el mercado doméstico y precios para exportación

**c**. tener precios por mercados, distintos en cada región

Cuando se habla de **escalada de precios de exportación**, se está haciendo referencia al incremento en el precio final de venta de los bienes negociados a través de fronteras, que refleja el impacto de los costos de transporte, los aranceles y todos los gastos relativos a su importación.

Quien será responsable de pagar los costos de flete y seguro o en qué lugar se realizará la entrega de los bienes. Estos acuerdos, que quedan generalmente definidos en un Contrato de Venta, se suelen conocer como “**Términos de Venta**” o “Términos Comerciales”. Para que no surjan problemas en la interpretación de los contratos, a nivel internacional suelen usarse los **Incoterms** (contratos mundiales).

**4.2.2 Precios de globales**

**Políticas de precios globales**

Tres posturas alternativas: la política de precios de extensión o etnocéntrica, la política de precios de adaptación o policéntrica y la política de precios geocéntrica

En una **política etnocéntrica** el precio unitario es el mismo, sin importar dónde esté el comprador. Para que esto suceda, el importador absorbe el costo de flete y de los impuestos

Una **política policéntrica** permite a los gerentes de subsidiarias o filiales establecer cualquier precio que consideren adecuado para su entorno de mercado. No es necesario coordinar los precios entre países. Es un método sensible a las condiciones de marketing pero crea potencialmente un *mercado gris (Explicacion mas abajo)*

La **política geocéntrica** es un curso intermedio de acción. Se toman en cuenta factores como costos locales, niveles de ingresos, competencia y estrategia de marketing local. Este método requiere la coordinación de precios entre las cuentas internacionales.

Otro factor a tener en cuenta al operar con precios globales es la **importación paralela**. Ésta ocurre cuando las empresas usan una política de precios multinacional policéntrica (distintos precios para diferentes mercados). Así, si un producto se vende a determinado precio en un país (A), y a un precio más bajo en otro (B), se corre el riesgo de que los bienes destinados al país B se revendan en el país A, a un precio más bajo. Estos bienes revendidos se conocen como **bienes del mercado gris,** son vendidos por personas u organizaciones no autorizadas

Se llama **dumping** a una práctica comercial injusta que consiste en vender un producto importado a un precio más bajo que el que se cobra normalmente en un mercado doméstico o país de origen. Por ejemplo, en Argentina fabricar una bicicleta cuesta $10 y traeras importadas cuestan $2.

Para estos casos hay una ley que se llama ``Ley Antidumping´´ que consiste en que a estos importadores que traen las bicicletas a $2, cobrarle los impuestos como si valiesen $10. Entonces deberían subirles el precio a sus bicicletas importadas.

**Comercio de compensación** (countertrade), que implica recibir un pago, total o parcial, en alguna forma distinta al dinero. (por ejemplo con la entrega de otros bienes)

4.3: Decisiones sobre Canales de Venta y Distribución

**4.3.1 Intermediarios Globales**

**Canal de marketing** hablamos de una red organizada de agencias e instituciones que, en conjunto, realizan todas las actividades requeridas para vincular a los productores con los usuarios.

La **distribución** es el flujo físico de los bienes a través de los canales. Los distribuidores son intermediarios mayoristas que pueden o no adquirir la propiedad de los bienes en algún punto de la cadena.

Los **agentes** son intermediarios que negocian transacciones de intercambio entre dos o más partes, pero que no adquieren la propiedad de los bienes.

La función razón principal para que una empresa tenga una red de canales es crear utilidad para los clientes:

• Utilidad de lugar: que los productos estén disponibles en los lugares que el cliente necesite

• Utilidad de tiempo: que los productos estén disponibles cuando el cliente los desea

• Utilidad de forma: que los productos estén procesados, preparados, en condiciones para ser usados

• Utilidad de información: que los clientes puedan tener respuestas y comunicación general sobre las características y beneficios de los productos y servicios.

La **cobertura** puede ser **intensiva** (muchos puntos de venta).

La **Cobertura exclusiva** Por ser un producto más complejo y que pretende diferenciarse de lo masivo (pocos puntos de venta) es lo más adecuado.

Si se apunta una distribución intensiva, se requerira mayor cobertura. En cambio, si se enfocan en una distribución exlusiva, la cobertura será minima.

La **longitud del canal** se determina en función de la cantidad de intermediarios que lo componen. Los canales largos (muchos intermediarios) son típicos de los productos de consumo masivo, mientras que los canales cortos se asocian mayormente a los productos industriales.

Si hablamos de **piggyback** (comercialización asistida) nos referimos a usar el canal de distribución de otra empresa

¿cómo se encuentran los intermediarios internacionales?

Las **fuentes gubernamentales** suelen ser gratuitas, aunque no siempre están actualizadas o completas. Las **fuentes comerciales** suelen estar más actualizadas pero, en contrapartida, no serán gratuitas.

Una vez que se seleccionó el/los intemediario/s es muy importante firmar un **contrato** que refleje lo acordado

**4.3.2 Retailing Global**

Si hablamos de **retailing global**, nos estamos refiriendo a ventas minoristas a través de fronteras internacionales.

Distintas formas que pueden adoptar las ventas minoristas:

Las **tiendas departamentales** son grandes espacios (por lo general de varios pisos) en los cuales cada sector representa una línea de productos diferente y está dotado con un número limitado de vendedores

Los **especialistas** tienen un enfoque más reducido y se dirigen a un mercado meta más específico

Los **supermercados** son minoristas departamentalizados, más pequeños que las tiendas departamentales, que ofrecen productos alimenticios (frutas, verduras, carnes, conservas) y no alimenticios (perfumería, limpieza)

Las **tiendas de conveniencia** venden productos que también se consiguen en supermercados, pero su mezcla se centra en productos de alta rotación o de compra por impulso. Son los típicos minimercados de las estaciones de servicio

Los **asesinos de categorías** (category killers) son tiendas que se especializan en una categoría específica de productos (juguetes, muebles, etc.) y ofrecen una gran selección a precios bajos.

las **tiendas de rebajas** (outlets) son minoristas que permiten a las empresas que venden marcas de consumo masivo reconocidas deshacerse del inventario excedente

En función de la cercanía cultural y las barreras de entrada que tenga cada país, las empresas minoristas pueden optar entre cuatro estrategias básicas para globalizarse.

**Cultura cercana y entrada fácil**: Crecimiento organico

**Cultura cercana y entrada difícil**: Adquisición de cadena

**Cultura lejana y entrada fácil:** Franquicia

**Cultura lejana y entrada difícil:** Joint venture (empresa conjunta)

Cuando los mercados son culturalmente cercanas, las opciones de entrada son:

**Crecimiento orgánico** la empresa que usa sus propios recursos para abrir una tienda en un nuevo sitio o para adquirir una o más instalaciones existentes

**Adquisición de cadena** es otra forma de inversión directa e implica la compra de una empresa con múltiples ubicaciones minoristas en un país extranjero.

Cuando los mercados son culturalmente distantes, las opciones de entrada son: **Franquicia** (en el caso de que las barreras de entrada sean bajas)

**Empresa conjunta** (cuando las barreras de entrada son altas)

4.3.3 Logística Global

La **cadena de suministro** incluye a todas las empresas que desempeñan actividades de apoyo, generando materias primas, convirtiéndolas en componentes o productos terminados y poniéndolos a disposición de los clientes.

La **logística** es el proceso de gestión que integra las actividades de todas las empresas para asegurar un flujo eficiente de bienes a través de la cadena de suministro.

La **distribución física** implica actividades para mover los bienes terminados desde los fabricantes hasta los clientes

Como vemos, todas estas actividades tienden a generar valor, tanto para los clientes como para la empresa

Mayores son los costos de distribución, mas altos niveles de servicios para los clientes.

Menores son los costos de distribución, mas bajos niveles de servicios para los clientes.

4.4: Decisiones sobre Comunicación

4.4.1 Proceso de Comunicación

La **codificación** implica convertir el mensaje en una forma simbólica que el receptor entienda de manera adecuada.

Los **medios** son la forma en la que se transfiere el mensaje del emisor al receptor. En nuestro caso estarán relacionados con los elementos promocionales (publicidad, promoción, venta personal, marketing directo, relaciones públicas)

La **decodificación** implica que el receptor convierta el mensaje simbólico en un pensamiento. Nuevamente entra en juego el campo de experiencia (persona+cultura), pero esta vez del receptor.

**Ruido**  los estímulos extraños y perturbadores que interfieren con la recepción precisa y pretendida del mensaje

La **respuesta** es la actitud del receptor ante el mensaje y el **feedback** o retroalimentación es la interpretación, por parte del emisor, de la actitud del receptor ante el mensaje.

Las comunicaciones de marketing sirven para explicarles a los consumidores los

beneficios y valores que ofrece la empresa (producto y/o servicio).

Los objetivos generales de estas comunicaciones suelen ser informar, persuadir y

Recordar

4.4.2 Elementos Promocionales

La **mezcla de comunicaciones** de marketing, también llamada “mezcla promocional” o “mix promocional”, consiste en la mezcla específica de elementos promocionales (como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y herramientas de marketing directo)

PUBLICIDAD

Nos referimos a cualquier forma de comunicación no personal sobre una empresa, bien, servicio o idea pagada por un patrocinador identificado.

La publicidad globales el uso de mensajes cuyo arte, texto, encabezados, fotografías, lemas publicitarios y otros elementos se desarrollaron expresamente para adaptarlos a nivel mundial.

La **publicidad estándar** es un intermedio entre 100% estandarización y 100% adaptación. Existe un concepto básico general que luego se adapta a cada región o país

Los mayores obstáculos que enfrenta la publicidad global son:

• Que el mensaje no llegue al receptor deseado

• Que el mensaje alcance la audiencia meta pero que no sea comprendido

• Que alcance la audiencia, sea comprendido, pero no impulse a la acción

• Que el ruido afecte la eficacia del mensaje

Las **agencias de publicidad** Son empresas globales, que pueden dar servicio a una compañía en todas sus operaciones internacionales

Con agencia o sin ella, crear publicidad global implica, en principio, definir una **estrategia creativa**, es decir, un concepto general de lo que la campaña transmitirá.

Una estrategia creativa puede tener varias piezas de comunicación

El **argumento publicitario** Los anuncios basados en argumentos racionales hablan de la lógica y el intelecto de la audiencia, mientras que los argumentos emocionales apelan a sentimientos o al sentido del humor.

La **propuesta de venta** es la promesa o argumento que captura la razón por la cual comprar, y también dependerá de los motivos que tenga cada audiencia meta en particular. Finalmente, la manera de presentar un argumento o propuesta (venta directa, demostración científica, comparación, etc) se denomina **ejecución creativa**.

PROMOCION DE VENTAS

Es un incentivo (a corto plazo) diseñado para aumentar el interés en la compra de un bien o servicio. Las promociones pueden orientarse, no solamente hacia los consumidores, sino también hacia los intermediarios y la fuerza de ventas.

A nivel global, los puntos más importantes que deben tenerse en cuenta al desarrollar acciones de promoción de ventas son las percepciones locales de las herramientas (valoradas o no) y las regulaciones

VENTA PERSONAL

Se refiere al flujo de comunicación bidireccional entre un comprador y un vendedor, diseñada para influir en la decisión de compra de una persona o grupo.

MARKETING DIRECTO

El marketing directo es una alternativa promocional que utiliza la comunicación directa con los consumidores para generar una respuesta en forma de pedido, petición de información o visita al punto de venta.

4.4.3 Planificación de Campañas Globales

Existen diversas metodologías acerca de cómo encarar las campañas globales. Aquí presentaremos una en 7 pasos:

1. Identificar el Público Meta

2. Determinar los Objetivos de Comunicación

3. Determinar el Presupuesto

4. Diseñar el Mensaje

5. Seleccionar los Medios de Difusión

6. Seleccionar la Fuente del Mensaje

7. Obtener Feedback

**Identificar el público meta** recuerden que pueden pensar acciones de tipo *push* (empuje) sobre el canal de comercialización y/o acciones de tipo *pull* (atracción) sobre los consumidores.

**Objetivos de comunicación** pueden ser globales, regionales o locales. Los objetivos locales son más específicos y fáciles de medir

**Determinar el presupuesto** pueden usarse diferentes métodos. El método costeable se basa en hacer lo mejor posible, con el dinero que se tiene

El **diseño del mensaje** implica tener presente el concepto AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción). Debería existir un equilibrio entre mensaje un genérico y tintes locales, si se pretende ser percibido como global

**Medios de difusión** nos referimos al mix de promoción que se utilizará, es decir, qué elementos serán los más adecuados.

**Seleccionar la fuente del mensaje** implica decidir por qué medios de comunicación se dispersará el mensaje (TV, radio, gráfica en revistas, periódicos, vía pública, personas referentes, etc.)

Además de los medios masivos tradicionales, cuando hablamos de marketing global debemos considerar **otras fuentes** para nuestros mensajes, como los directorios de negocios (agendas de comercio) y las ferias y misiones comerciales.

Para **obtener feedback** deben realizarse encuestas y focus groups con el objetivo de medir el impacto de las acciones promocionales. Cualitativamente es importante identificar qué comprendieron los receptores del mensaje y qué percepciones les genera.

Unidad 5 · Estrategia y liderazgo

Tema 5.1: Elementos Estratégicos de la Ventaja Competitiva

5.1.1 Análisis de la Industria

**Entorno competitivo** nos referimos a empresas que venden productos similares y operan en el mismo espacio de mercado. Incluye competidores directos e indirectos.

MODELOS PARA ANALIZAR INDISTRIAS

Modelo de Fuerzas Competitivas de Michael Porter

1. Amenaza de nuevos participantes.

2. Amenaza de sustitutos.

3. Poder de negociación de los clientes.

4. Poder de negociación de los proveedores.

5. Rivalidad entre competidores

**Amenaza de nuevos participantes**: su ingreso a una industria implica mayor competencia de precios y reducción de los márgenes de ganancia. Va a ser mas difícil entrar a una nueva industria si tiene muchas barreras de entrada y viceversa.

**Amenaza de productos sustitutos:** generalmente afecta los precios de los líderes, quienes tienen un límite superior que respetar ya que por encima de éste los consumidores elegirán otros productos

**Poder de negociación de los clientes**: se refiere a empresas y retailers (no a consumidores finales). Estos compradores buscan pagar el menor precio posible, lo que generalmente implica reducción de precios y márgenes para los productores.

**Poder de negociación de los proveedores**: nos referimos a qué tan rehenes son las empresas de una industria de los caprichos de sus proveedores

La **rivalidad entre empresas** se demuestra a través de las acciones que se llevan a cabo para mejorar la propia posición y ganar ventaja sobre otras empresas. Esta rivalidad puede verse en la competencia de precios, las batallas publicitarias, la búsqueda de un posicionamiento exclusivo y la diferenciación.

Rugman y D´Cruz proponen un modelo basado en redes de empresas, al que denominan **Modelo de Empresa Buque Insignia.**

La empresa buque insignia está en el centro de un grupo de cinco socios (competidores seleccionados, proveedores clave, clientes clave, socios de red y gobiernos).

5.1.2 Ventaja Competitiva

Aquella que se logra cuando hay una coincidencia entre las competencias distintivas de una empresa y los factores decisivos para el éxito dentro de su industria.

Hay tres **estrategias genéricas** para crear ventaja competitiva: ser líder en costos, diferenciarse o focalizarse.

El **liderazgo en costos** se basa en la posición de una empresa como el productor de bajo costo en la industria.

**Diferenciación:** Los productos que tienen una exclusividad real o percibida en un mercado

**Focalización de costos** implica ofrecer precios bajos a un mercado o cliente muy definido. Funciona si se es el único especialista del sector.

Lo más importante, al definir la estrategia a seguir es no quedarse a **mitad de camino**.´

La **intención estratégica** surge de la ambición y obsesión por ganar. Es el medio para lograr una ventaja competitiva

1. Construcción de Capas de Ventaja.

2. Búsqueda de Puntos Débiles.

3. Cambio de Reglas de Juego.

4. Colaboración

**Capas de ventaja** implica montar, unas sobre otras, distintas ventajas (costos, confiabilidad, franquicia de marca global, manufactura regional)

**Búsqueda de puntos débiles** consiste en buscar ladrillos sueltos en las defensas de la competencia

**Cambios de reglas de juego** de la competencia permite salirse de una escalada hipercompetitiva y encontrar una vía de éxito.

**Colaboracion** implica usar el know how desarrollado por otras empresas

5.1.3 Competencia Global y Ventaja Competitiva Nacional

La **competencia global** ocurre cuando una empresa adquiere una visión global de competencia e incrementa al máximo las utilidades a nivel mundial.

**Ventaja nacional** implica analizar 4 características clave de los países que, según él, son las que definen la existencia o no de una.

Estas características son:

1. Condiciones de los Factores.

2. Condiciones de la Demanda.

3. Industrias Relacionadas y de Soporte.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Las **condiciones de los factores** hacen referencia al estado en que se encuentran los recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital e infraestructura

Las **condiciones de la demanda** implican comprender la composición de la demanda doméstica, es decir, cómo las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores.

Las **industrias relacionadas y de soporte** implica, básicamente, verificar la presencia de proveedores locales capacitados y de sectores afines competitivos

La **rivalidad doméstica** ya que ésta es fundamental para la ventaja competitiva. La ausencia de rivalidad puede llevar a la complacencia local y, por lo tanto, a no ser competitivos a nivel mundial.

Tema 5.2: Liderazgo, Organización y Responsabilidad Social

5.2.1 Liderazgo

El marketing global necesita un liderazgo excepcional. El sello distintivo de una empresa global es su capacidad para formular e implementar estrategias globales que aumenten su conocimiento mundial y respondan a las necesidades y deseos locales.

Una **competencia central** es, en resumidas cuentas, algo que una empresa puede hacer mejor que las demás. tienen 3 características:

1. Provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados.

2. Contribuye significativamente a los beneficios percibidos por los consumidores.

3. Es difícil de imitar por los competidores

5.2.2 Organización

En cuanto a los diseños concretos, existe un patrón típico de crecimiento en torno a las empresas que se vuelven globales.

1. Operación Doméstica.

2. Oficina de Exportación.

3. División Internacional.

4. Centros Regionales de Dirección.

5. Estructuras de División Geográfica y de Productos.

6. Estructura Matricial.

5.2.3 Responsabilidad Social

prácticas de marketing responsable:

• *Orientado al Consumidor*: Las compañías deben analizar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor.

• *Innovador*: Las compañías buscan mejoras reales a los productos y al marketing.

• *Generador de Valor*: Las compañías deben dedicar la mayoría de sus recursos a inversiones de marketing que creen valor para el cliente.

• *Con Sentido de Misión*: Las compañías deben definir su misión en términos sociales amplios.

• *Para la Sociedad*: Las compañías deben tomar buenas decisiones de marketing, tomando en cuenta los deseos de los consumidores, los requisitos de la compañía, y los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad. Esto incluye a la sociedad y al medioambiente.

5.3: Revolución Digital y Mercado Electrónico Global

Por **eBusiness** (negocios en línea) entendemos las transacciones y procesos digitalizados dentro de una empresa. Incluye los sistemas de información bajo el control de la empresa. No incluye transacciones comerciales que involucren intercambio de valor más allá de la propia empresa. Cuando hablamos de **eCommerce** (comercio electrónico) nos referimos a transacciones comerciales digitales entre y a través de organizaciones e individuos. Incluye a todas las transacciones mediadas por tecnología digital. Incluye el intercambio de valor a través de organizaciones o individuos a cambio de productos o servicios.