

## Marketing estratégico: (4) Selección de las estrategias

# H412: Estrategias de crecimiento sin incrementar los precios

En los mercados actuales:

**El recurso a los aumentos de precio se ha convertido en una alternativa a la que se debe recurrir con mucho cuidado, cuando no es decididamente peligrosa y muy arriesgada.**

Y sin embargo, las empresas deben seguir creciendo. Para hacer frente a esta disyuntiva, Magrath plantea seis grandes vías posibles de crecimiento (sin recurrir a los precios), que se dividen, a su vez, en diferentes opciones en cada una de ellas. Las seis vías son las siguientes:

1	<b>Crecimiento por la vía de nuevos productos.</b>
2	<b>Crecimiento en mercados maduros.</b>
3	<b>Crecimiento mediante el descubrimiento de nuevos mercados.</b>
4	<b>Crecimiento mediante la extensión de marca.</b>
5	<b>Crecimiento a través de los servicios.</b>
6	<b>Crecimiento por la vía de la colaboración.</b>

La opción de **Crecimiento en mercados maduros** se analiza en otra **Herramienta** de este mismo sitio web. Veamos las cinco restantes, por separado, recordando siempre que se trata de un esquema de trabajo y análisis, útil como guía para la selección de las estrategias a seguir.

## CRECIMIENTO POR LA VÍA DE NUEVOS PRODUCTOS

Desde siempre, la vía más firme de crecimiento consiste en el lanzamiento de productos que sean aceptados por el mercado y que, idealmente, ofrezcan un mayor valor para los consumidores. Dentro de esta alternativa se puede optar por:

1	<b>Creación de una nueva categoría de producto</b>	Se trata de crear un producto nuevo “para todo el mundo”. Ejemplos: la máquina fotográfica de usar y tirar, los relojes de cuarzo, Apple y los ordenadores personales, Michelin y los neumáticos radiales, la telefonía móvil, 3M y los “Post-it”. Sin lugar a dudas, dentro de las estrategias de productos nuevos esta es la más difícil.
---	--	---

2	<b>Adaptación y/o personalización de las ofertas de la empresa</b>	La flexibilidad en la producción que ofrecen las nuevas tecnologías genera oportunidades importantes que muchas empresas aún no han comenzado a explotar en su justa medida. No se trata tan sólo de responder a demandas específicas de grupos o nichos de mercado reducidos en los mercados locales, sino de utilizar esa flexibilidad para responder con precisión a las diferentes necesidades, deseos y expectativas de los mercados mundiales. Por ejemplo, Barbie lanzó una versión de su muñeca especialmente diseñada para el Japón; Motorola desarrolló un buscapersonas diseñado exclusivamente para que las madres trabajadoras de la China pudiesen estar en contacto con las personas que cuidan de sus hijos.
3	<b>Ampliación de la gama de productos</b>	Si su empresa ha tenido éxito con una determinada línea de productos, aproveche esa situación mediante el lanzamiento de versiones diferentes para responder a las necesidades de nuevos grupos de consumidores. Después de comprobar el éxito de sus "Post-it", 3M ha lanzado al mercado casi 100 versiones del mismo. Fruit of the Loom en cinco años duplicó sus ventas al complementar su tradicional línea de ropa interior para hombres con ropa deportiva, informal e, incluso, ropa para niños.

## **CRECIMIENTO MEDIANTE EL DESCUBRIMIENTO DE NUEVOS MERCADOS**

Se trata, una vez que se tiene un buen producto en las manos, de ampliar la cobertura del mismo mediante la búsqueda de nuevos consumidores, nuevos usos y nuevos canales de venta. Las opciones posibles son:

1	<b>Ampliar la base de consumidores del producto</b>	El pre-requisito fundamental es la imaginación para abandonar los enfoques tácticos y estratégicos ya recorridos. Se trata de identificar nuevos segmentos en los mercados locales o nuevos mercados en el exterior. Por ejemplo, a pesar de que desde siempre se consideró a China como un país no bebedor de café, las ventas de café de Nestlé en ese país crecen a una tasa que es diez veces superior a la del resto del mundo.
2	<b>Ampliar los usos del producto</b>	Son muchos los casos de productos a los que el propio mercado le ha encontrado usos en los que el fabricante ni siquiera había pensado. Por ejemplo, el nylon: primero se diseñó para reforzar las cuerdas para uso militar, luego, entre otros usos, pasó a la industria textil y finalmente a la producción de neumáticos.
3	<b>Ampliar los canales de distribución</b>	Se trata de identificar nuevos canales para aumentar las oportunidades de compra por parte de los consumidores. En la actualidad, Internet y el comercio electrónico ofrecen muchos casos representativos de lo que puede hacerse al respecto. Los ejemplos emblemáticos son los de Amazon, y las librerías tradicionales, y Dell Computer en el mercado de los ordenadores.

## CRECIMIENTO MEDIANTE LA EXTENSIÓN DE MARCAS

La extensión de marca puede realizarse actuando en la línea de productos o mediante una ampliación de su cobertura territorial. Las opciones son:

1	<b>Concesión de licencias</b>	Las licencias evitan la canibalización de los propios productos, facilitan la expansión internacional y usualmente son rentables a largo plazo. El principal peligro existe para los productos de lujo (mala calidad de los productores locales, falsificaciones, deficiente gestión de la imagen de marca, etcétera). Las licencias se pueden extender a productos diferentes a los de la marca original. Por ejemplo, la película Batman recaudó en taquilla unos 240 millones de dólares; pero, los ingresos por las licencias concedidas para todo tipo de artilugio (camisetas, juegos, alimentos, atracciones de feria y similares), le generaron a los estudios productores más de 500 millones de dólares.
2	<b>Productos complementarios</b>	Se trata de aprovechar la solidez y atractivo de una marca para lanzar productos que resulten, directa o indirectamente, complementarios de los primeros. Gillette utiliza la marca Sensor, originalmente de una cuchilla de afeitar, para una línea de higiene masculina.
3	<b>Ampliación de la gama</b>	El propósito consiste en ofrecer una variedad tan grande del mismo producto que no se le deje oportunidad de penetración a la competencia. Cuando la industria de las motocicletas de los EE.UU. quiso reaccionar con nuevos modelos ante el empuje, en su propio mercado, de las marcas japonesas, Honda, por ejemplo, le respondía con más de 10 modelos diferentes por cada uno lanzado por las empresas estadounidenses.

## CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LOS SERVICIOS

Hoy en día el elemento servicio adquiere cada vez mayor importancia entre las expectativas de los consumidores. Para algunos autores, el servicio es ya **el arma competitiva** por excelencia para sobrevivir en mercados altamente competidos. Y esta observación no se aplica sólo a las empresas que tradicionalmente se han catalogado como del sector servicios, si no a todas aquellas organizaciones que utilizan el servicio para potenciar el valor percibido en sus ofertas de tangibles. Opciones:

1	<b>Aumento del número de servicios</b>	Es siempre posible incrementar el número de servicios que se ofrecen antes, durante y después de la venta a los consumidores y/o a los canales. Los ejemplos clásicos son: recetas gratis, garantías, número a cobro revertido, formación para los consumidores o canales, programas informáticos para el control de los inventarios, etcétera. En todo caso, la clave radica en ofrecer a los consumidores o clientes servicios que ellos perciban como de valor añadido.
---	--	--

<b>2</b>	<b>Paquetes integrales</b>	Consiste en ofrecer a los consumidores un “paquete” completo que solucione todos sus problemas relacionados con el uso o consumo, ofreciéndoles el servicio de integrar por ellos el “paquete” que será capaz de satisfacer plenamente sus necesidades. Pueden ser “paquetes productos+productos”: por ejemplo, ordenador + impresora + modem; libros + vídeos; automóviles + equipo de sonido + aire acondicionado; así como también “paquetes productos+servicios”: por ejemplo, ordenador + acceso a Internet; electrodomésticos más garantías de reparación; producto + garantía de recompra; etcétera.
----------	----------------------------	---

## CRECIMIENTO POR LA VÍA DE LA COLABORACIÓN

Finalmente, para Magrath la sexta vía de crecimiento (sin incrementar los precios) consiste en unir los propios esfuerzos a los de otra u otras empresas con miras a lograr ventajas en costes, estratégicas, de posicionamiento en el mercado, etcétera. Las opciones posibles son ampliamente conocidas: adquisiciones, alianzas estratégicas y empresas conjuntas (*joint ventures*).

A este respecto, es importante considerar el concepto de “coopetición”, acuñado por Nalebuff y Brandenburger. De acuerdo con estos autores, en términos generales, podríamos señalar que dos o más empresas que operan en el **mismo sector de negocios** pueden plantearse la forma de relacionarse entre sí de tres maneras diferentes:

- **Competición pura (o enfrentamiento directo).**
- **Cooperación plena (por ejemplo, alianzas, fusiones).**
- **Coopetición, resultado de una mezcla de los dos enfoques anteriores.**

## ¿QUÉ ALTERNATIVA ELEGIR?

Como es obvio, la elección de cada empresa estará condicionada, fundamentalmente por los objetivos de crecimiento que se fije, por las propias capacidades de la organización (puntos fuertes y débiles) y por la situación y posición específicas que mantenga en el momento en sus mercados. La práctica indica que, usualmente, ante un mismo objetivo surgen diferentes posibles estrategias a seguir. En este caso, se recomienda evaluar cada estrategia por separado en función de cuatro criterios clave:

<b>1</b>	<b>Eficacia</b>	Capacidad real de la estrategia para alcanzar el objetivo previamente establecido.
<b>2</b>	<b>Eficiencia</b>	Situación que ofrece la estrategia en la relación costes-resultados-beneficios.
<b>3</b>	<b>Riesgos</b>	Posibilidades reales de riesgo de fracaso o de consecuencias negativas (quizá colaterales) de la estrategia.
<b>4</b>	<b>Viabilidad</b>	Posibilidad real de implantar con éxito la estrategia en función de las capacidades reales de la empresa.