

## **Para triunfar en nuevos o ya existentes mercados**

Guillermo Arosemena Arosemena  
garoseme@gmail.com

El mercado internacional, a través de la globalización, ha cambiado dramáticamente durante las últimas dos décadas, reflejándose en agresiva competencia cada vez más sofisticada. La presión por captar mercados ha modificado las reglas de juego de las empresas exportadoras, entre ellas, el elevar el nivel de los estándares que deben cumplir las empresas, incluyendo producción, calidad y mercadeo.

### *El imparable cambio*

El proceso dinámico de intercambio comercial global ha obligado a las empresas a permanentemente buscar qué hacer para estar a la vanguardia de las demás, permanecer competitivas y cumplir e incluso sobrepasar la expectativa de sus clientes. Son numerosos los factores que han contribuido al aumento de la competencia, uno de ellos: más participantes usando lo más avanzado en gerencia para introducir sus productos en la mayor cantidad de mercados a precio competitivo y mayor calidad. La multiplicidad de competidores ha ayudado a disminuir dramáticamente las barreras de ingreso. El mejoramiento del ingreso por habitante a nivel mundial ha incrementado la clase media, originando un creciente número de consumidores cada vez más sofisticados que deciden sus compras entre mayor cantidad de bienes. Gradualmente el consumidor de los mercados emergentes se ha hecho más exigente en la selección de lo que compra. El precio ha dejado de ser el factor decisivo para vender. Actualmente el consumidor considera, además del precio, otros aspectos: diseño, durabilidad, utilidad, servicio postventa, etc.

Actualmente, el exportador tiene que enfrentar algunas barreras impuestas por la economía de mercado y otras de carácter político creadas por los gobiernos. Del estudio del sector exportador que en el 2008 elaboré para CORPEI, se identificaron las debilidades de las empresas exportadoras y la mayoría de ellas tienen que ver con la capacidad para cumplir los requisitos de empresas de clase mundial. Esta calificación de clase mundial significa estar en condiciones de competir con los mejores del mundo en el sector que se opere y en cualquier mercado. Para estar en esta categoría debe verse a las mejoras en los negocios como un viaje interminable y no como eventos que tienen un comienzo y final. En las empresas de clase mundial permanentemente sobresale el eterno esfuerzo de siempre hacer bien la gestión. Lamentablemente la mentalidad promedio de la gerencia ecuatoriana es ver los cambios como eventos aislados. Formar parte del club élite de las empresas de clase mundial no es fácil, el cliente es juez final que decide quién forma parte de él.

### *Para exportar con éxito*

¿Qué mira el cliente al hacer la compra y cómo la empresa se aproxima a ellos? Son dos preguntas cuyas respuestas deben ser certeras para las empresas no fracasar.

Entre los principales elementos tomados en cuenta por el cliente están la calidad del producto, el valor real del mismo versus el pago que hará por él, servicio brindado por la empresa, y confiabilidad del cliente en producto y empresa. Toda esta valiosa información no es de fácil acceso, para obtenerla hay que investigar y hacer estudios. Cuando se trata de participar y determinar el potencial de los mercados externos, donde las incertidumbres y complejidades son más elevadas, el entorno se hace más complejo, porque intervienen diferentes hábitos de compra, además actitudes del consumidor en cada país, diferentes a las de Ecuador.

En la década de los setenta, TJ Lipton concedió la licencia de producción de extractos de consomé de pollo y carne a una empresa ecuatoriana, para exportación al Caribe. En Ecuador se usaba el folio dorado para el primero y plateado para el segundo. La gente de mercadeo de Lipton se encargó de hacer el estudio de mercado en República Dominicana y otros países caribeños, pero se olvidaron de preguntar si había objeción al color de los folios. Después de la llegada del primer contenedor y distribución del mismo, el extracto de carne no salía de las perchas de los supermercados y averiguando la causa, el consumidor identificaba el folio planteado con el cigarrillo. Lipton tuvo que retirar el consomé de carne de los supermercados y devolverlos a Guayaquil para ser reempacado, cambiando el folio a color dorado. Esta multinacional incurrió en considerable pérdida. Este error es claro ejemplo del error de una empresa que quiere ingresar a un mercado internacional sin haber hecho suficiente investigación sobre el consumidor. El ejemplo es válido para el exportador ecuatoriano, quien generalmente toma sus decisiones basándose en percepción e instinto, en lugar de trabajar con metodología en cada una de las decisiones a tomar, para basar sus acciones en algún tipo de razonamiento científico.

### *Pasos a seguir*

Antes de ingresar a los mercados del exterior, el exportador debe comenzar haciéndose preguntas básicas, ¿cómo quiere sobresalir y en qué debe concentrarse?, esto puede ser en: participación de mercado, eficiencia operativa, servicio al cliente o cualquier estrategia que le proporcione ventaja competitiva. El cómo voy a competir es esencial en las decisiones a tomarse. La ventaja competitiva es lo que separa a la empresa de las demás, es lo que mantiene vivo al negocio, por lo que es poderosa herramienta de mercado. Todo exportador no debe olvidar que es muy difícil ingresar y conquistar mercados, si los productos o estrategias de la empresa exportadora no se pueden distinguir de los de la competencia. Es la única forma de lograr el éxito empresarial.

Dependiendo de la naturaleza de la ventaja competitiva, la empresa exportadora tendrá más facilidad o dificultad para competir. Ejemplos de ventaja competitiva son: reputación y buena imagen, producto y calidad superiores, innovación, métodos super-eficientes de producción y distribución, gerencia vanguardista y organización eficiente, fácil acceso al capital requerido, activos con alto grado tecnológico, patentes, marcas, "know-how" y otros activos intangibles, sistemas avanzados de información gerencial y mercadeo, lealtad de clientes, moderna infraestructura de investigación y desarrollo,

calidad de la investigación y desarrollo, ubicación de la empresa, capacidad de adaptación a cambios, acceso a mano de obra calificada, alta productividad de la mano de obra, fuerza de venta efectiva, valor agregado en el producto, dificultad de barreras de entrada, atraer y retener empleados de primera, costo del dinero, extensa base de datos de clientes. Como la ventaja competitiva no es estática, tomando en cuenta que las otras empresas tratarán de hacer lo mismo, el exportador debe siempre estar pensando en construir nuevas ventajas competitivas y olvidarse de las anteriores.

### *Fijarse en lo importante*

El estudio del mercado internacional no es fácil, por la complejidad que presentan las culturas, no todas son similares: la forma de mercadeo y distribución, manejo económico en los países, política monetaria, etc. Los expertos han diseñado doce marcos de referencia en todo análisis de los mercados globales:

- País
- Concentración
- Cultura-Comportamiento del consumidor
- Elección
- Consumo
- Obligaciones contractuales
- Compromisos
- Canales
- Comunicaciones
- Capacidad para pagar
- Moneda
- Advertencias

En los marcos de referencia citados, se analiza la estructura de los mercados, principales influencias en las decisiones de compra, características de los competidores, prácticas empresariales, patrones de crecimiento de los sectores, incentivos comerciales, prácticas de venta, cultura de precios, patrones de consumo, evaluación de amenaza de productos sustitutos, estabilidad de la moneda, factores que crean preocupación, etc.

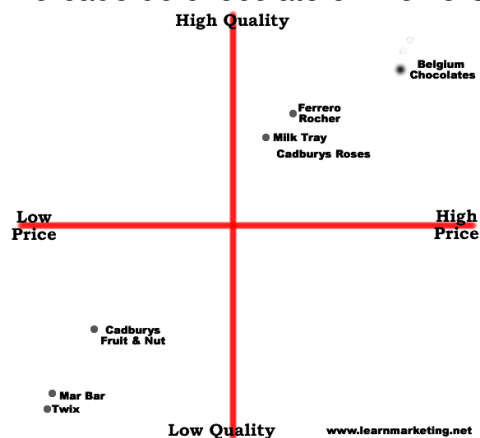
### *Los mapas de mercado y posicionamiento*

La investigación de mercado es indispensable para lanzar el producto a un mercado, especialmente en mercados internacionales, pues contribuye al proceso de toma de decisiones y a reducir el riesgo, al basarse ellas en sólidos conocimientos. Después de conocer cómo se piensa competir, la investigación de mercado debe centrarse en la elaboración de un mapa del mercado para conocer el tamaño, tasa de crecimiento anual, ingreso por habitante, edad de la población, etc. y otro de posicionamiento, usado para identificar la estrategia de posicionamiento. Este último mapa es representación gráfica en dos planos de la posición de varias marcas competidoras en base a atributos específicos, importantes para el mercado objetivo.

Explicado en otra forma, el posicionamiento es una representación de cómo se ubica la imagen de un producto con relación a sus competidores y cómo piensan los consumidores sobre ellos. El posicionamiento es un medio de diferenciación del producto y sirve para asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Esta metodología cumple tres requisitos: identifica el mejor atributo del producto, conoce la posición de los competidores en función a ese atributo, ayuda a decidir la estrategia a seguir con relación a las ventajas competitivas y sirve para comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad. Definido el posicionamiento es posible desarrollar el mejor mix de mercadeo y seleccionar cualquiera de las siguientes estrategias: fortalecimiento de la posición actual en la mente del consumidor, apoderamiento de los nichos de mercado y desposicionamiento o reposicionamiento de la competencia.

En el ejemplo a continuación, las variables usadas para el estudio de exportar chocolates al Reino Unido, son calidad y precio, distribuidos en cuatro cuadrantes: precio y calidad altos, precio y calidad bajos, precio alto y calidad baja y finalmente precio bajo y calidad alta. En el ejemplo, el chocolate belga aparece como producto de excelente calidad y precio alto y en el otro lado, la marca Mars, chocolate estadounidense con precio y calidad bajos.

#### Mercado de chocolate en Reino Unido



Fuente: Learnmanagement2.com

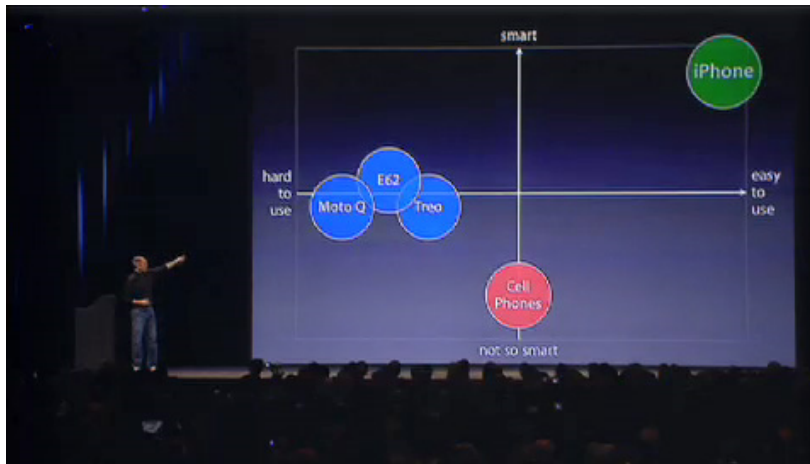
Frente a este posicionamiento de las empresas y marcas de chocolate, el exportador tiene una base para seleccionar la estrategia a seguir. Desde hace más de mil años, el general chino SunTzu escribió sobre la importancia de conocer al enemigo y si bien en el mundo de los negocios no hay guerras de verdad, el mapa de posicionamiento ayuda a conocer los atributos de las marcas competidoras. Usar el mapa de posicionamiento sirve para que el exportador encuentre respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la posición de su producto al ingresar al mercado?
- ¿Cuál posición quisiera tener?
- ¿A quién hay que derrotar para adueñarse de la posición?

¿Qué recursos se necesitan para lograrlo? ¿Existen?  
 ¿Están sirviendo las tácticas para conseguirlo?

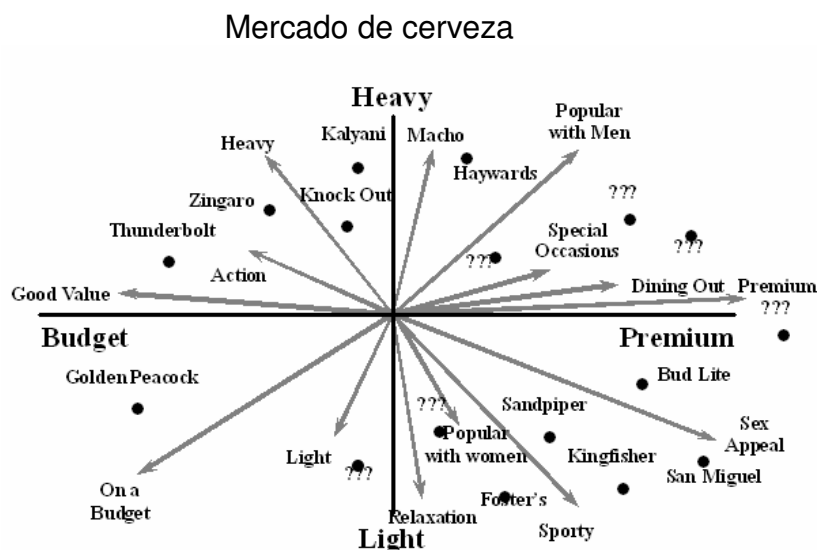
Cuando Apple lanzó al mercado su iPhone, Steve Jobs, creador de la empresa y presidente ejecutivo, tomó en consideración dos atributos para posicionar su producto: facilidad de uso y grado de inteligencia, al compararlo con sus competidores; con esto lo posicionó muy por encima de los demás.

### Mercado de teléfonos celulares



Fuente: Apple

En el mapa de posicionamiento del Mercado de cerveza, las variables usadas son precio y grado de concentración. Entre estas variables, se han seleccionado más de 10 atributos, encontrándose entre ellos: popular entre hombres, dentro de presupuesto, popular entre mujeres y relajamiento.



Fuente: Learnmanagement2.com



empoderados; si no hay un sistema de reconocimiento y recompensa a la gestión con excelencia; si las comunicaciones son deficientes y no hay capacitación continua. El cumplimiento de estas condiciones es la reducción de costos en cada una de las actividades de la cadena de valor e incremento de la calidad en la empresa. De otra forma es muy difícil asegurar la ventaja competitiva y mantener rentables los mercados internacionales.

### *Pasar de la teoría a la práctica*

La empresa Business Resources Software Inc., ([http://www.brs-inc.com/product\\_strategy.asp](http://www.brs-inc.com/product_strategy.asp)) líder en programas de planificación y estrategias de mercadeo, tiene el programa *Competitive Analysis* que recomiendo a los exportadores por ser valioso método para hacer estudios de mercados. Este programa usa numerosas herramientas de análisis, encontrándose entre ellas las que se muestran a continuación.

