

## **Tema VIII: Competencia**

Este tema te ayudará a evaluar las capacidades, habilidades y estrategias que identifican el nivel de competitividad de un negocio.

### **¿Qué es la rentabilidad?**

La rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Diccionario Enciclopédico Salvat. (1970). Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo.

Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser descontinuado.

El presente es una investigación de ciertos tópicos básicos para determinar la rentabilidad en el área de mercadeo de las empresas.

### **Análisis de la Rentabilidad en Mercadeo**

¿Cómo se calcula o se estima la rentabilidad de un producto?

Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor. Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de rendimiento: bajo, promedio, alto y superior. La pregunta es: ¿un rendimiento más alto lo hace más rentable?.

Se ha comprobado que existe una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. En una muestra de 525 negocios de tamaño mediano, los que tenían productos de baja calidad ganaban el 17%; los de calidad media 20%, y los de alta calidad, el 27%. Así los negocios de alta calidad ganaban el 60% más que los negocios de calidad más baja, ya que la mejor calidad les permitía cobrar un precio más alto, o bien lograr mayor renovación de compras así como la constancia y recomendación de los propios clientes, por lo que el costo de esta mejora en la calidad no era mucho mayor que el de las empresas que producían una calidad más baja. Al mismo tiempo esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener.

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad y los cuales iremos analizando a lo largo del curso:

- \* Intensidad de la inversión
- \* Productividad
- \* Participación de Mercado
- \* Tasa de crecimiento del mercado
- \* Calidad de producto/servicio
- \* Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores
- \* Integración vertical
- \* Costos operativos
- \* Esfuerzo sobre dichos factores

### **¿Cómo se calcula la rentabilidad de un mercado?**

Lo primero que debe cuestionar una empresa es si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas a su vez, evitan los segmentos grandes ya que estos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es por lo regular, una característica deseable ya que las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten, pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y en consecuencia disminuirá la rentabilidad de éstos.

Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Hay cinco fuerzas que se identifican para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste. Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos que son los siguientes:

**Competencia Industrial:** un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es aún peor si el segmento es estable o está en decadencia (dentro del ciclo de vida del producto), si los aumentos de capacidad se hacen con grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento. Estas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducción de nuevos productos, y a la empresa le costará más poder competir.

**Participantes Potenciales:** Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la entrada o la salida. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son

altas y las barreras contra la salida son escasas. Cuando tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es pobre permanecen dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar o salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos.

**Sustitutos:** Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

**Compradores y Proveedores:** Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor. Aun si el mercado muestra un tamaño y crecimiento positivo y es atractivo estructuralmente, la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos con relación a dicho mercado o segmento seleccionado. Algunos son atractivos y podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos de la empresa; ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho mercado

### **¿Cómo se calcula la rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución?**

Las medidas de rentabilidad en los territorios de ventas adoptan varias formas. Los gerentes pueden comparar los territorios para identificar cualquier variación en los márgenes y en los costos de ventas fijos asignables como un porcentaje de las ventas. Además, los márgenes y los costos fijos de venta pueden estar relacionados con los objetivos de distribución y de venta y es posible que se administren ciertos activos en los territorios. Por consiguiente, también puede calcularse su rentabilidad en función del retorno producido por esos activos.

Si se busca mejorar los procedimientos de asignación en cuanto a los activos y gastos directos o si se quieren modificar los presupuestos de los territorios, pueden compararse los coeficientes de rendimiento sobre los activos administrados en ellos. Para estimar estos activos administrados, se emplean generalmente cuentas por cobrar, los inventarios y los activos en depósitos. En la medida en que el territorio de ventas determine la política de crédito y tenga su propio almacén para mantener inventario, los activos administrados pueden ser suficientes para el uso de esta medida.

El análisis de las ventas y de los costos identifican los resultados logrados. Sin embargo, también es importante considerar los activos necesarios para alcanzar dichos resultados. Al comparar los resultados de rentabilidad y los niveles de logro de los objetivos del programa en diferentes territorios, los gerentes pueden

obtener varios indicios sobre el desempeño en ellos. El uso combinado de desempeño y rentabilidad con el logro de los objetivos del programa permitirá la evaluación con mayor facilidad y diagnosticar los problemas y oportunidades de cada uno.

En el caso de nuestro país, en general y para la mayoría de los productos de consumo masivo, el occidente representa un mercado mejor y más rentable, pues el nivel de vida es más alto, sin embargo, el oriente es importante para ciertas industrias como las relativas al petróleo y la pesca. Por lo tanto, es importante determinar la rentabilidad de una zona según el producto o segmento que se desee trabajar.

### **¿Cómo se determina si las actividades de mercadeo son rentables o no?**

El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de las empresas privadas la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones.

Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como primer fin sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Como dijimos anteriormente: "Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia".

La mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Aun así las compañías suelen descubrir que entre el 20 y 40% de sus consumidores resultarán poco rentables y que en el 20% de sus mejores clientes está el 80% de su utilidad. Además, muchas empresas reportan que sus consumidores más rentables no son los más grandes sino los de tamaño medio. Los clientes más grandes demandan una cantidad considerable de servicio y reciben los mayores descuentos reduciéndose en consecuencia el nivel de utilidades de la empresa. Los clientes más pequeños pagan el precio total y reciben un mínimo servicio, pero el costo de realizar transacciones con consumidores pequeños reducen la rentabilidad. Los consumidores de tamaño medio reciben un buen servicio, pagan casi el precio total y son los más rentables. Esto ayuda a explicar por que muchas empresas grandes que en un principio tenían como meta sólo clientes grandes ahora están invadiendo el mercado a nivel medio.

### **¿Que convierte en rentable a un consumidor?**

Un cliente rentable se define en los términos siguientes: Un cliente rentable es el que, a lo largo del tiempo, genera un flujo de ingresos excediendo por una cantidad aceptable el flujo de los costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor. Casi todas las compañías omiten la rentabilidad de un consumidor en lo individual ya que afirman que un consumidor puede utilizar diversos servicios como es el caso de los bancos o diversos productos en el caso una empresa que maneje diversidad de productos. Un aspecto importante que deben considerar las empresas en cuanto a la

rentabilidad es incrementar en primer lugar el precio de sus productos menos rentables o bien eliminarlos o vender en forma cruzada productos que generen utilidades a estos consumidores no rentables, para tratar así de lograr la rentabilidad deseada del mercado.

En tiempos recientes la teoría del Mercadeo Uno a Uno, está teniendo auge. Dicha teoría se sustenta en la rentabilidad de los clientes basada en el valor de por vida de los mismos que no es otra cosa que la cantidad de productos que este cliente podrá adquirir de nuestra empresa a lo largo de su vida útil. En tal sentido resulta más importante la participación "Por Cliente" que la participación de mercados. En otras palabras, cuantos de los productos del área de mi empresa está adquiriendo un determinado consumidor a la misma y cuantos a la competencia. En tal sentido las empresas están buscando venderle la mayor cantidad de sus productos a cada cliente y a través del valor agregado que representa el servicio, su fidelidad.

Una empresa orientada de esta manera, maximizando sus operaciones de Mercadeo, podrá tener una operación rentable.

### **¿Cómo y cuándo debe una empresa evaluar la posibilidad de modificar sus estrategias de negocio?**

Las estrategias deben ser evaluadas en todo momento. El éxito de hoy de una empresa no garantiza el éxito del mañana. Los mercados cambian y las circunstancias también; lo que resulta sumamente positivo una vez de acuerdo con ciertas características del mercado puede cambiar en poco tiempo y por consiguiente los requerimientos de los consumidores; esto es parte del proceso de evaluación y retroalimentación constante de cada empresa.

Según Tracy Emerick, experto en mercadeo, mientras el uso o implementación de una estrategia de mercadeo arroje resultados positivos para la empresa, esta no debe ser cambiada ni modificada.

### **¿Cómo afectan las utilidades de las empresas las decisiones tomadas a corto, mediano y largo plazo?**

Malcolm Forbes escribió: "Cualquiera que diga que los hombres de negocios tratan con hechos, no con ficción, nunca han leído a posteriori proyecciones a cinco años".

Sobre todo en economía como las de Latinoamérica los planes a largo plazo, no funcionan.

Aunque la empresa pueda hacer proyecciones para más tiempo, estas deben ser revisadas con frecuencia con respecto a lo que hace la competencia y otros factores: económicos, políticos, sociales, culturales, etc. que puedan afectar el negocio.

En tal sentido Jack Trout (1999) reseñó en su último libro: "El poder de lo simple" lo siguiente:

"Lo sensato en la planificación es incorporar algo de sensatez en el proceso"

\* Informar a los empleados que predecir el futuro es un ejercicio de ilusión y que el agudo análisis "de escenarios estratégicos" demasiado detallados es más bien una pérdida de tiempo

\* Informar a todo el mundo que el valor real de la planificación estratégica está en fijar la dirección coherente del negocio y estructurar los medios para ganar a la competencia

\* Sentar al personal de planificación con los ejecutivos de operaciones en cada línea de negocio y que discutan las referencias de esa dirección coherente bajo distintas suposiciones económicas

\* Enfatizar que lo que se está buscando es un "plan de vuelo" que sirva de guía a la empresa algo que sea más sencillo y menos esotérico que los planes al viejo estilo.

### **¿Cómo se puede incrementar el valor de un negocio?**

Existen muchas maneras para incrementar el valor del negocio entre las cuales podemos mencionar la búsqueda de ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor; en las cadenas de valor deben implementarse tres estrategias que permitan obtener ventajas competitivas:

En primer lugar el liderazgo de costos el cual implica que una empresa se proponga ser el productor de menor costo en su sector industrial lo que permite economías de escala, uso de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y a otros factores.

En segundo lugar buscar ser único en el sector industrial junto con algunas dimensiones que son altamente valoradas por los compradores (la exclusividad es recompensada con niveles superiores de precio).

En tercer lugar la estrategia de enfoque que implica la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial que se relaciona con un grupo o segmento del mismo y ajusta la estrategia a ser visto con la exclusión de otros.

Hoy en día muchas compañías recurren a asociarse con otros integrantes de la cadena de la oferta para mejorar el desempeño del sistema de entrega de valor al cliente. Mientras las compañías luchan por ser más competitivas, recurren, por irónico que parezca, a cooperar más.

En un principio, las compañías consideraban a los proveedores y distribuidores como centros de generación de costos y a veces hasta como adversarios. Sin embargo, en la actualidad seleccionan con cuidado a sus socios e intentan colaborar y discernir estrategias rentables para ambas partes. Ahora se habla de integración hacia delante por parte de la empresa con los distribuidores y

detallistas, hacia atrás con los proveedores y hasta integración Horizontal con la competencia (el caso de Nestlé y Savoy).

La mercadotecnia no puede ser ya considerada solo como un simple departamento de ventas, sino como la responsable en el diseño y la administración de un sistema superior de entrega de valor para llegar al consumidor-meta. Se debe pensar también en la manera de estimular el desarrollo de productos mejorados de la compañía colaborando en forma activa con otros departamentos para administrar procesos centrales y estructurar sociedades externas más fuertes. Otro aspecto importante es analizar los costos y desempeños en cada una de las actividades que generan valor y buscar la forma de mejorarlos y estimar los costos y el desempeño de sus competidores como hitos. En la medida que cualquier empresa sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores puede obtener una ventaja competitiva.

El éxito de una compañía al incrementar su negocio va a depender no sólo de que tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también en la forma que se coordinen las distintas actividades departamentales.

Las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida. Para esto tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantienen, distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor. Estimar las utilidades que se dejan de percibir cuando se pierde un cliente. Todas las actividades de mercadotecnia que se apliquen sobre la base de lo anteriormente dicho van a dar el resultado esperado o incrementar el valor del negocio en cuantos a los productos que se comercialicen y el servicio que se le preste al cliente.

Aparte de las anteriores, existen estrategias adicionales para incrementar el valor del negocio como puede ser el desarrollo de nuevos mercados o la ampliación de los existentes a través del desarrollo de nuevos productos, de economías de escala, de estrategias de globalización y Benchmarking, etc.

Además, hoy en día las empresas están buscando dar valor agregado para diferenciar sus productos o servicios y para retener a los clientes.

### **¿Qué es la curva de experiencia del producto?**

El ciclo de vida del producto, describe cómo los elementos de producto de una industria se desplazan a través de las etapas de Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación. El concepto de ciclo de vida se utiliza para asegurar que la introducción, la alteración y la terminación de un producto sean oportunas y se ejecuten debidamente.

La curva de ventas o experiencia se encuentra en cero en la etapa de introducción, aumenta a una tasa creciente durante la etapa de crecimiento, alcanza su nivel pico en la etapa de madurez y luego baja. Las utilidades alcanzan su nivel pico hacia el final de la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto.

La expectativa de vida de un producto se basa en los deseos de los compradores, la disponibilidad de productos de la competencia y otras condiciones del entorno. La mayor parte de las empresas tiene una combinación de patrones de ciclo de vida para diversos productos. Es importante gerenciar productos existentes y desarrollar algunos nuevos para mantener el desempeño de las ventas totales a un nivel deseado.

A medida que una empresa va adquiriendo experiencia como productor, va reduciendo sus costos. Puede aumentar su producción en base a mayor eficiencia y calidad que a la vez le permitirá tener mayor utilidad teniendo más capacidad de competencia más alta y mayor capacidad para reducir sus precios y sacar a competidores poco rentables del mercado para absorber su participación.

En pocas palabras, la experiencia de una empresa, o la curva de experiencia de un producto le da la capacidad para ser más competitivo en el mercado y más resistente a los embates de la competencia. La empresa que tenga mayor experiencia en un área determinada, podría en base a esa experiencia disminuir sus costos en dicho punto y ser más rentable a pesar de que mantenga sus demás costos estables. En cierta forma eso es lo que hacen las empresas que trabajan con una economía de escala: maximizar su experiencia a escala para ser más competitivos.

### **Importancia del pronóstico de ventas y su utilidad**

Pronosticar es proyectar las experiencias del pasado hacia el futuro. Como dijera William Shakespeare de manera muy elocuente: "el pasado es el prólogo".

Proyectar es organizar las mejores conjeturas acerca del futuro. Pronosticar o proyectar, no significa saber lo que pasará en el futuro sino estimar lo que sucederá si las cosas van de tal o cual manera.

La demanda de una empresa describe sus ventas estimadas a niveles alternativos de su esfuerzo en mercadotecnia. A la administración le corresponde seleccionar uno de los niveles. El nivel seleccionado respecto al esfuerzo en mercadotecnia generará un nivel esperado de ventas que se denomina pronóstico de ventas de la empresa. Este pronóstico de ventas es el nivel esperado de la empresa con base en un plan y un supuesto ambiente de mercadotecnia seleccionado. En otras palabras podemos decir que el pronóstico de ventas tiene que ver con las ventas que debo realizar para sostener mi operación y obtener rentabilidad y las estrategias que debo seguir para lograr dichas ventas. Según el experto asesor de mercadeo, Peter Drucker, las empresas pueden sobrevivir por mucho tiempo sin utilidad, pero no puedes sobrevivir ni un día sin efectivo (flujo de caja). La importancia de las ventas consiste entonces en generar ese flujo de caja constante para mantener a la empresa viva.

La relación secuencial entre el pronóstico de la empresa y su plan de mercadotecnia suele ser confusa. Con frecuencia se escucha que la compañía debe desarrollarlo con base en su pronóstico o proyección de ventas. La secuencia pronosticada para la planificación es válida donde la demanda del



mercado es susceptible a la expansión. Sin embargo, la secuencia no es válida si el pronóstico significa una estimación de la actividad económica nacional o si la demanda de la empresa no es susceptible a la expansión o donde el pronóstico solo se refiere a una estimación de las ventas de la empresa.

El pronóstico de ventas de la empresa no sienta las bases para decidir cuanto gastar en mercadotecnia. Por el contrario, es el resultado de un plan de gasto en mercadeo determinado con anticipación. Otro término que vale la pena mencionar con relación al pronóstico de la empresa es la cuota de ventas que la administración establece basándose en el pronóstico general de la empresa y en el estímulo psicológico para lograrlo. Por lo general, se fijan cuotas de ventas un poco más altas que las ventas estimadas con objeto de obligar al equipo de ventas a hacer un esfuerzo mayor.

Una labor importante es estimar la demanda, para cuya estimación la empresa puede utilizar varios métodos importantes para elaborar pronósticos de ventas con estudios de las intenciones del comprador, combinación de la opinión de la fuerza de ventas, opinión de expertos, pruebas de mercado, etc. El uso adecuado de estos métodos varía de acuerdo con el propósito del pronóstico, el tipo de producto y la disponibilidad y confiabilidad de la información.

Como punto final, debemos mencionar que parte de la utilidad del pronóstico de ventas, sobre todo en las empresas manufactureras, es servir para determinar la producción que debe planificarse con anticipación, la compra de materia prima, la cantidad de empleados y turnos de producción etcétera.

## **CUESTIONARIO DEL TEMA 8**

CONTESTA SI O NO SEGÚN SEA EL CASO

1. Según el tipo de negocio a crear, ¿sabes quiénes son tus clientes potenciales?

\_\_\_\_\_

2. ¿Has establecido un plan de acción para llegar al mercado objetivo?

\_\_\_\_\_

3. ¿Conoces la diferencia entre publicidad de tu institución o empresa y la del producto a comerciar? \_\_\_\_\_

4. ¿Sabes que estrategias de mercadotecnia utilizan tus principales competidores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Has considerado las épocas del año y has determinado cuales son las mejores para comerciar el producto o servicio? \_\_\_\_\_