

## Capítulo II

### 2. Marco Teórico

En este capítulo se presentará el marco teórico de la investigación, que es el esquema conceptual elaborado sobre enunciados fundamentales que se dan por verdaderos (Malhotra, 2004). La importancia del marco conceptual radica en proporcionar al tomador de decisiones fundamentos teóricos que sean aplicados a la práctica, en este caso, el plan de mercadotecnia para el proceso de expansión de la empresa CiNiA de México.

En el presente capítulo se habla acerca de industrias emergentes como primer punto para después ubicarlas en el ciclo de vida y posteriormente dar posibles estrategias de crecimiento, específicamente la expansión. Asimismo se habla de la importancia de la mercadotecnia como estrategia para analizar las necesidades del mercado y así definir el plan de mercadotecnia más adecuado según el contexto interno y externo de la empresa; éste última se soporta con la teoría que ofrece el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

#### 2.1 Industrias emergentes

El gran número de empresas que se encuentran empezando actividades están en constantes modificaciones, por ejemplo, incorporando personal, construyendo nuevas instalaciones, tratando de ampliar la cartera de clientes y ganándose la aceptación de los compradores. Según Thompson (1998), desarrollar una estrategia para este tipo de empresas es un reto especial debido a que se presentan las siguientes circunstancias:

- Existe incertidumbre debido a que el mercado es nuevo y no ha sido probado.
- Una gran parte del conocimiento tecnológico está patentado con el fin de obtener una ventaja competitiva.
- Por lo general, las barreras de entrada tienden a ser relativamente bajas en industrias nacientes, es por ello que entrarán más compañías si el futuro es prometedor.

- En cuanto se va adquiriendo experiencia se reducen costos.
- La empresa cuenta con poca información acerca de los competidores y de la rapidez con la que se obtendrá la aceptación de los compradores.
- Cuando los clientes son usuarios de primera vez se tiene que recurrir a la ayuda de mercadotecnia para inducir a la compra inicial y superar la preocupación de los clientes acerca de las características y de la confiabilidad del rendimiento de la empresa.

La estrategia empresarial más desafiante que enfrenta una industria emergente es manejar todos los riesgos y para ello las organizaciones deben tener en mente los siguientes lineamientos:

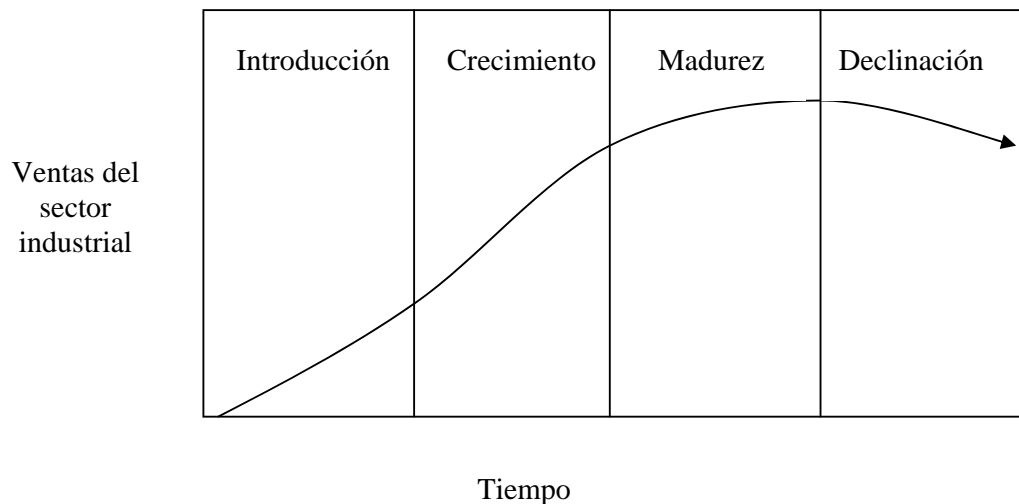
- Una empresa pionera puede plantear sus propios enfoques estratégicos y de esta forma establecer reglas para convertirse en líder en su industria.
- Lograr ventajas por ser una empresa que da el primer paso en proponer más modelos, mejores estilos y efectos de la curva de experiencia.
- Buscar nuevos grupos de clientes, nuevas áreas geográficas y nuevas aplicaciones para hacer más fácil y económico que los clientes compren por primera vez.
- Poner énfasis en la publicidad para crear conciencia en cuanto al servicio y fomentar la lealtad hacia la empresa.

Se tiene que lograr un equilibrio en el mercado en cuanto a los objetivos de corto y de largo plazo. El ciclo de vida ayuda a identificar el momento indicado para que las empresas adquieran nuevos retos, dependiendo de la etapa en la que se encuentren. En un inicio, es decir, a corto plazo, se pretende obtener crecimiento, mientras que a largo plazo el objetivo es mantener una posición competitiva y duradera en el mercado (Thompson, 1998).

## 2.2 Ciclo de vida

Según Porter, el ciclo de vida anticipa el curso probable del crecimiento tanto de una empresa como el de una industria en particular. Las etapas por las que pasa son: introducción, crecimiento, maduración y declinación, las cuales se ejemplifican en la figura 2-1.

FIGURA 2-1 Etapas del ciclo de vida



Fuente: Porter (1996)

La fase de introducción refleja el comienzo en un negocio e incluye la atracción de clientes a probar nuevos productos y/o servicios; de esta forma se va ampliando la cartera de clientes y se pasa a la fase de crecimiento, en la cual las empresas diversifican sus productos, amplían su cartera de clientes, y expanden sus operaciones a demás mercados. La fase de madurez no es atractiva para la expansión debido a que el mercado se satura y es más difícil ganar la aceptación de clientes; de igual manera, la fase de declinación del negocio tampoco es recomendable para la expansión porque los compradores son expertos y la compañía no está en sus mejores momentos.

El crecimiento de un sector industrial sigue una curva en forma de S, si es que se presentan innovaciones o se difunde el producto o servicio; esto quiere decir que el ciclo

de vida es repetitivo. Cabe mencionar que la duración de las etapas del ciclo de vida varía dependiendo de la empresa y de la industria (Porter, 1996).

### **2.3 Expansión geográfica**

Generalmente, el énfasis estratégico de una compañía joven se centra en aumentar el volumen de ventas, extender la participación en el mercado y mantener clientes fieles para que la empresa crezca tan rápido como las condiciones lo permitan. Algunas veces se utiliza la expansión como estrategia de crecimiento de una empresa. Ésta consiste en extender los productos o servicios de la compañía hacia una parte del mercado que no esté cubierta, de esta forma la empresa abre nuevas sucursales y tiene mayor presencia (Rothschild, 1987).

La secuencia que sigue la expansión es del mercado regional al nacional y después al internacional. Cabe destacar que el crecimiento se puede detener en cualquier punto debido a la carencia de recursos o a la falta de atractivo para cubrir más mercados (Thompson, 1998).

Según Rothschild (1987), la expansión geográfica ha sido una de las estrategias que han llevado al éxito a los japoneses. Primero se centraron en el buen posicionamiento en el mercado nacional, después se movieron hacia otros países del sureste asiático y por último atacaron los mercados americanos y europeos. Por medio de la dominación de su mercado nacional lograron esa ventaja en costos que les permitió comercializar sus productos a precios muy agresivos en los demás países industrializados.

Para Porter (1996), existen cinco importantes razones externas que determinan el crecimiento:

1. Los cambios demográficos son un factor clave para determinar el tamaño de posibles clientes. El grupo comprador puede ser tan amplio como el número de ciudadanos, pero por lo general el mercado meta se divide en segmentos.

2. Las tendencias de las necesidades de la población, es decir, la demanda de un producto o servicio se ve afectada por el estilo de vida, el clima, filosofía, gustos, preferencias y condiciones sociales de los compradores (Porter, 1996).
3. El cambio en la posición relativa de los sustitutos se debe tener siempre en mente, ya que puede afectar a la compra de un producto determinado.
4. La penetración del grupo cliente se refiere a que la empresa eventualmente debe cubrir el mercado de clientes en su totalidad. Para lograr dicha tarea se recurre a innovaciones o a la ayuda de publicidad para ganar nuevos clientes.
5. Un cambio en el producto puede permitir servir a nuevas necesidades.

Una planeación estratégica orientada hacia el mercado debe tener en cuenta estas cinco razones externas, las cuales ayudan a determinar el crecimiento de la empresa con el fin de encontrar la mejor estrategia para la expansión, según los cambios continuos del mercado.

#### **2.4 Planeación estratégica**

Actualmente existe un gran número de empresas en cualquier giro industrial y para mantenerse en el mercado es preciso desarrollar algún plan estratégico. La planeación estratégica orientada hacia el mercado es *“el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado”* (Kotler, 1996, p. 62).

Se crea una estrategia para determinar cómo alcanzar metas establecidas y también para darle paso a nuevos planes que emprenda la empresa. La estrategia de una organización cambia a través del tiempo como respuesta tanto a cambios internos como de su entorno externo (Thompson, 1998). Por lo tanto, es esencial hacer un análisis de la competencia y demás factores externos que afecten a la empresa para prever y planear con anticipación un plan estratégico adecuado. Esto se puede lograr a través de la mercadotecnia, siendo ésta un instrumento por medio del cual se pueden satisfacer las necesidades y deseos tanto de la empresa como de los consumidores finales.

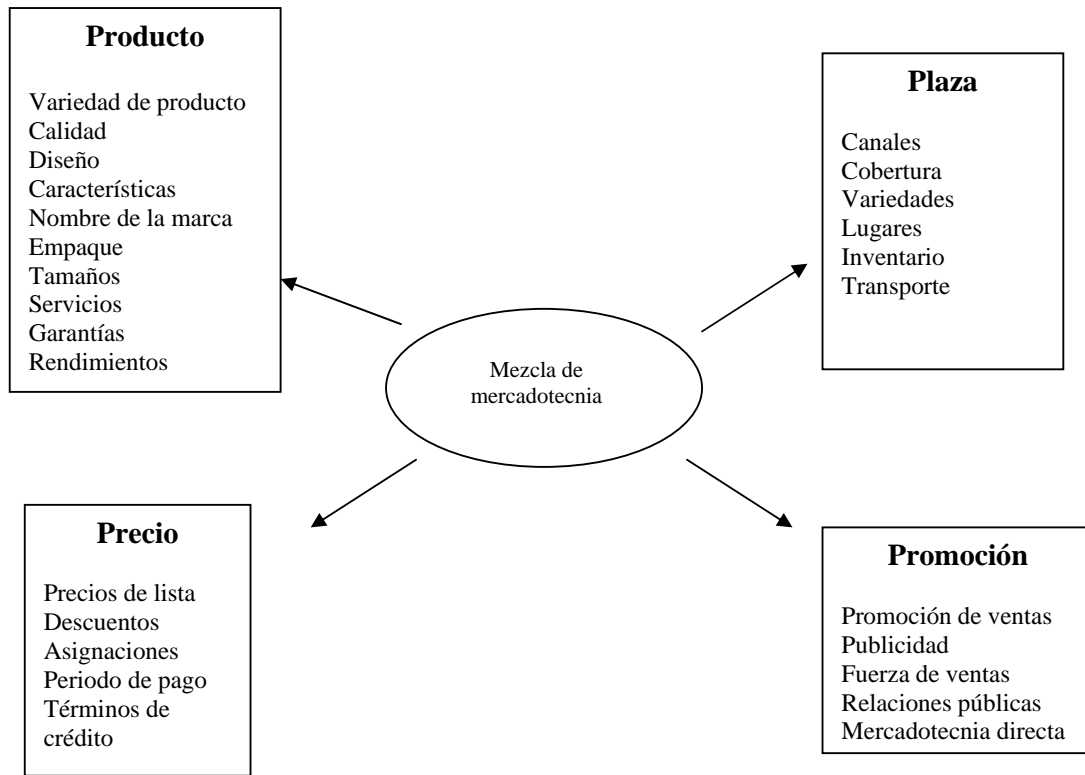
## 2.5 Mercadotecnia

El éxito de una empresa se basa en conocer las necesidades del mercado interno y externo, es por ello que surge la mercadotecnia, que es *“el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y de la organización”* (Barabba et al., 1992, p.48).

Uno de los conceptos clave de la mercadotecnia es la mezcla de mercadotecnia, que es el conjunto de herramientas que utiliza la empresa para mantener sus objetivos en el mercado meta (Kotler, 1996). Según McCarthy, la mezcla de mercadotecnia ideal está compuesta por “las cuatro P’s”, que son producto, precio, plaza y promoción. Éstas se pueden ver gráficamente en la figura 2-2 y se describen brevemente a continuación:

- **Producto o servicio.** Es la herramienta fundamental de la mezcla de mercadotecnia ya que es lo que se le ofrece al mercado meta. En él es importante incluir características como calidad, marca, servicio y rendimiento.
- **Precio.** Es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio.
- **Promoción.** Es la mezcla de actividades que se realizan para persuadir a los clientes de que el producto o servicio es una buena opción de compra
- **Plaza,** se refiere al lugares donde esté disponible el producto o servicio.

FIGURA 2-2 Las cuatro P's de la mezcla de mercadotecnia



Fuente: Kotler (1996)

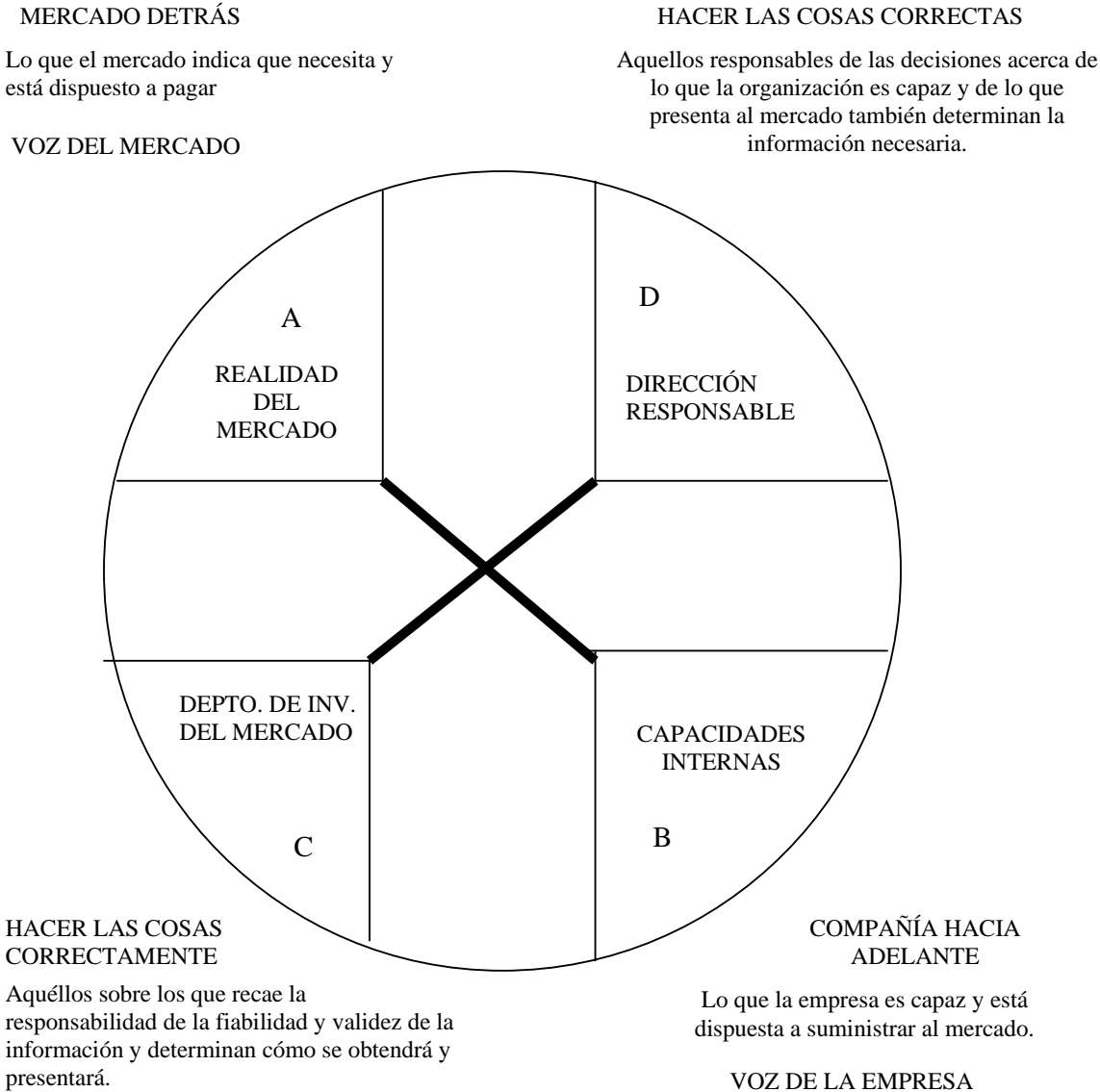
El éxito de la empresa depende en gran medida de qué tanto se satisfagan las necesidades de los clientes tanto a nivel financiero como mediante una comunicación efectiva.

Se ha mencionado con anterioridad que una de las funciones primordiales de la mercadotecnia es ayudar a responder a las oportunidades del mercado, es por ello que se recurre a la investigación de mercados, para obtener mayor información sobre un mercado desconocido. Se pretende obtener información acerca de clientes, competidores y proveedores así como las características del entorno, las cuales son importantes para la toma de decisiones y para desarrollar planes estratégicos.

Para comprender la forma en la cual una investigación de mercados ayuda a la toma de decisiones, Barabba et. al. presentan un modelo del funcionamiento del proceso

de toma de decisiones en una empresa basada en el mercado, el cual se ejemplifica en la figura 2-3.

FIGURA 2-3. El proceso de decisión en la empresa basada en el mercado



Fuente: Barabba et al. (1992)

Una vez que se realizó la investigación de mercado, se organizan los recursos para el desarrollo de un plan de mercadotecnia, ya que generalmente la estrategia de mercadotecnia finaliza en la elaboración de uno de ellos. Un plan de mercadotecnia es



*“el diseño de actividades relacionadas con los objetivos del mercado y funge como manual de referencia de las actividades de mercadotecnia para el gerente. La planeación de mercadotecnia es la base de todas las decisiones y estrategias de mercadotecnia”* (Lamb et al., 1998, p. 24).

Existen varios tipos de planes de mercadotecnia según sea el autor. Se revisaron tres diferentes, entre los cuales destacan el modelo propuesto por P. Kotler (1996), el cual se organiza en 8 etapas, que son:

1. Resumen ejecutivo.
2. Situación de mercadotecnia actual.
3. Análisis de oportunidades y aspectos peculiares.
4. Objetivos.
5. Estrategia de mercadotecnia.
6. Programas de acción.
7. Estado proyectado de pérdidas y utilidades.
8. Controles.

El plan presenta un panorama general de la empresa, así como los datos más importantes del mercado y un análisis de oportunidades y amenazas del producto o servicio. Otra de las etapas del plan consiste en definir los objetivos y la manera en que se lograrán para alcanzar las metas deseadas en ventas y en el mercado. Para finalizar, este plan incluye un análisis financiero y las actividades para darle seguimiento.

Otro plan de mercadotecnia que se revisó fue el de Lamb et al. (1998), el cual se divide en 6 fases:

1. Misión del negocio.
2. Objetivo de mercadotecnia.
3. Análisis situacional.
4. Selección del mercado objetivo.
5. Mezcla de mercadotecnia.
6. Implementación.

Este plan incluye la definición de la misión y objetivos del negocio, un análisis situacional mediante el modelo FODA, la definición del mercado meta, la mezcla de mercadotecnia y, por último, la evaluación y control del plan, es decir, la implementación.

Para finalizar, se revisó el modelo propuesto por Philip Cateora y John Graham (2005), llamado Country Notebook, el cual se divide en cuatro grandes secciones, que son:

1. Análisis Cultural.
2. Análisis Económico.
3. Análisis del mercado y de la competencia.
4. Plan de mercadotecnia.

El Country Notebook es una base para el desarrollo de un plan de entrada a un mercado desconocido, el cual proporciona información sumamente detallada sobre el país o mercado que se esté analizando. En el análisis cultural se identifican algunos aspectos culturales que ayudan comprender el comportamiento del mercado; el análisis económico proporciona datos económicos generales, sobre canales de distribución y sobre disponibilidad de medios del mercado meta; la información que se pretende obtener para el análisis del mercado y la competencia se enfoca específicamente en el producto o servicio para determinar las condiciones competitivas del mercado. Los análisis anteriores sirven de base para el desarrollo de un plan de mercadotecnia, en donde se presentan los medios necesarios para lograr una mercadotecnia eficaz tomando en cuenta un análisis financiero con presupuestos y proyecciones.

Independientemente de la forma que adopte un plan de mercadotecnia, hay elementos comunes en todos ellos, sin embargo, no todos profundizan de la misma manera. La elección para el plan de mercadotecnia más adecuado depende de los objetivos y necesidades de la empresa, es por ello que se eligió para esta tesis emplear el modelo Country Notebook, ya que es el que proporciona información más apegada y útil para la empresa CiNiA de México, además de que especifica más sobre características y condiciones del mercado y sobre la competencia.

A lo largo del presente capítulo se mencionó que para que la empresa sea competitiva se tiene que desarrollar estrategias adecuadas a los intereses del mercado y para estudiar a estas fuerzas externas se puede recurrir al modelo de las cinco fuerzas de Porter.

## **2.6 Las cinco fuerzas de Porter**

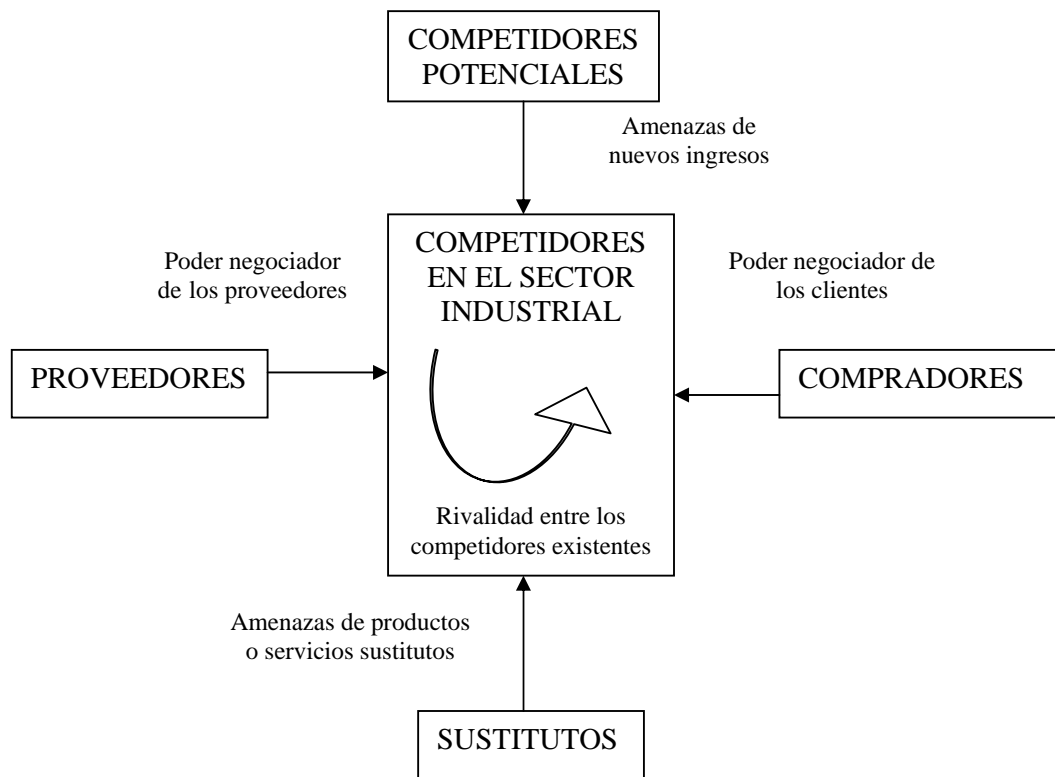
El modelo de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter, ofrece un profundo análisis sobre el ambiente externo que afecta la competitividad de la empresa.

Para formular la estrategia competitiva de cualquier empresa es preciso relacionarla con su medio ambiente tanto externo como interno. La estrategia competitiva busca posicionar a la empresa de manera ventajosa y estable con el fin de mantenerse en el mercado y por encima de la competencia. Por ello, Porter (1996) identificó cinco fuerzas: nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad entre los actuales competidores.

El entendimiento de estas fuerzas ayudará a las titulares del presente estudio a comprender los puntos fuertes y débiles de la empresa.

En la figura 2-4 se describen dichas fuerzas, que conjuntamente buscan la rentabilidad potencial a largo plazo para obtener los rendimientos deseados del capital invertido.

FIGURA 2-4 Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1996)

### 2.6.1 Competidores potenciales

La amenaza de ingresos se refiere a los posibles competidores, por ello es importante analizar la rentabilidad de una industria ya que ésta se ve fuertemente influenciada por los competidores potenciales y los existentes. Para poder identificar la amenaza de entrada de cualquier empresa es preciso conocer las barreras de entrada, las cuales son: economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventajas en costos y política gubernamental. Sin embargo, las barreras de ingreso varían dependiendo las condiciones de la empresa en particular. A continuación se describen brevemente cada una de estas barreras:

- Economías de escala. Se refiere a una reducción en los costos al maximizar el volumen de producción, y de esta manera se complica la entrada a nuevos competidores.
- Diferenciación del producto. Consiste en la estrategia que las organizaciones utilizan para diferenciar su producto y posicionarse fuertemente en un mercado. La diferenciación crea una barrera para el ingreso ya que los nuevos competidores tendrán que realizar un gran esfuerzo para superar la lealtad existente.
- Requisitos de capital. La necesidad de una gran inversión de capital para competir en los mercados crea barreras de entrada.
- Costos cambiantes. Son aquellos costos en los que se incurre al cambiar de proveedores, al reentrenar a los empleados, al comprar nuevo equipo, al rediseñar los productos y al llevar a cabo cualquier tipo de reingeniería.
- Acceso a canales de distribución. Una barrera de entrada se crea cuando una empresa tiene bien atendidos sus canales de distribución, y por lo tanto una organización entrante se ve forzada a reducir sus utilidades al bajar sus precios para ofrecer condiciones más atractivas a los canales de distribución.
- Desventajas en costo independientes de las economías de escala. Algunas de estas desventajas son: tecnología, acceso favorable a materias primas, buenas ubicaciones, subsidios gubernamentales y curva de aprendizaje o experiencia.
- Política gubernamental. El gobierno limita y puede impedir la introducción de nuevos productos a la industria mediante leyes y requisitos de licencia en cuanto a calidad, responsabilidad ambiental y salubridad.

### **2.6.2 Competidores en el sector industrial**

La rivalidad se presenta cuando la empresa siente amenazada su posición en el mercado y por lo tanto debe recurrir a estrategias para competir en precios, en publicidad, en innovación de productos y en servicio al cliente.

Anteriormente se mencionaron barreras de entrada, y como consecuencia existen también barreras de salida, las cuales son, según Porter, factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios

aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión (1996).

Las barreras de salida que cualquier empresa puede enfrentar son las siguientes:

- Activos especializados. Son aquéllos que tienen poco de valor de liquidación y altos costos de transferencia.
- Costos fijos de salida. Aquéllos a los que se incurre cuando una organización finaliza sus operaciones. Por ejemplo, contratos laborales, costos de reinstalación y mantenimiento.
- Interrelaciones estratégicas. Se refiere a la importancia estratégica que tienen las relaciones de la empresa en cuanto a imagen, mercadotecnia, acceso a mercados financieros e instalaciones compartidas.
- Barreras emocionales. Dificultan la toma de decisión de salida del mercado por causa de la lealtad a los empleados, temor por la propia carrera y orgullo.
- Restricciones sociales y gubernamentales. Es la falta de apoyo del gobierno a la salida de la empresa, ya que ésta representa el incremento del desempleo en el país.

### **2.6.3 Sustitutos**

Según Porter, se entiende por servicios sustitutos a aquéllos que pueden desempeñar la misma función o que reemplazan (1996). Los productos sustitutos representan una amenaza al bienestar de la empresa pues pueden provocar pérdidas no sólo en las utilidades, sino también en la cartera de clientes.

### **2.6.4 Compradores**

Los compradores ejercen un gran poder en el mercado ya que son ellos quienes impulsan a las empresas a debatirse en cuanto a precios y calidad. A continuación se describen algunas circunstancias dadas por Porter (1996), por las cuales se dice que un comprador tiene alto poder de negociación:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Se refiere a que gran parte de las compras son hechas por un solo cliente, y que si éste se pierde, la rentabilidad de la empresa se verá afectada de manera muy significativa.
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador. Esto quiere decir que el comprador no se basa en el precio para su decisión de compra, sino más bien en que el producto, o en este caso, servicio, sea selectivo y que la composición de éste valga el precio.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados, es decir, que es muy fácil encontrar el mismo producto o servicio proporcionado por otra empresa.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor. Se refiere a que el comprador no se enfrenta a un desembolso de capital por cambiar de proveedor.
- Es posible que las empresas que devengan bajas utilidades se vean en la necesidad de cambiar de proveedor y que lo presionen a bajar precios.

### **2.6.5 Proveedores**

Para Porter los proveedores pueden tener la capacidad de negociar bajo sus propios intereses amenazando con elevar precios o disminuir la calidad de sus productos o servicios (1996).

El análisis de las cinco fuerzas de Porter sirve para conocer más a fondo las condiciones externas en las que se encuentra un determinado mercado, mientras que las condiciones internas se evalúan mediante el plan de mercadotecnia.