

[ **COMERCIALIZACIÓN** ]

# El valor del acierto en estrategias competitivas

**Las empresas agrarias desarrollan su actividad en un entorno altamente competitivo, por lo que se hace necesario que, además de mejorar sus sistemas para adaptarse al cliente y al mercado, establezcan y apliquen estrategias para hacer frente a su competencia, no sólo a la que tenemos dentro de nuestras fronteras, sino también fuera de ellas.**

## **Miguel Ángel Nicolás**

Director de Marketing Agrario  
Consultoría en gestión comercial y marketing especializada en el sector agrario

**E**l sector agrario español es consciente que durante los próximos años, con el gran número de empresas productoras, la importante reducción de los márgenes de venta y el creciente poder de las cadenas de distribución, irá teniendo lugar una selección natural de las entidades agrarias que seguirán desarrollando su actividad. Los cambios en la comercialización agraria se suceden a gran ritmo y se hace necesario aplicar estrategias para hacer frente a la incesante competencia.

A la hora de decidir cuál va a ser nuestra estrategia competitiva, primero debemos distinguir si nuestra empresa es líder de un tipo de productos, si es una empresa retadora que intenta crecer y aumentar su cuota de mercado a costa de la de otras compañías, si es una empresa seguidora que pretende conservar su cuota de mercado y no asumir grandes riesgos o si nuestra empresa es una especialista en nichos y explotamos un determinado hueco de mercado. En cualquier caso, todas ellas deben utilizar de manera sistemática y planificada estrategias para conseguir sobrevivir a la voraz competencia.

### **Estrategias competitivas para líderes de mercado**

Ser líder de mercado en un tipo de productos agrarios significa ocupar un lugar distintivo en la mente de clientes y consumidores. No obstante, si se quiere mantener esta posición de privilegio, la empresa debe actuar a tres niveles:

- **Ampliar la demanda total del mercado.** El líder del mercado es el que



El éxito de la empresa retadora dependerá de la combinación de diferentes estrategias de manera sistemática en el tiempo

más se beneficia de un aumento de la demanda, lo que puede lograr captando nuevos consumidores y aumentando el consumo del producto. La empresa puede encontrar nuevos consumidores llegando a aquellos que podrían comprar estos productos pero que no lo hacen, también puede acceder a consumidores que nunca los han comprado y, por último, podría vender sus productos en otros lugares. Por otro lado, la empresa puede aumentar el consumo incrementando el volumen de consumo y la frecuencia.

- **Proteger la cuota de mercado.** La empresa líder recibe continuamente ataques de la competencia para desbancarle de su posición. En este sentido, la empresa debe responder me-

dante la innovación, desarrollando nuevos productos, proporcionando mejores servicios a sus clientes, aumentando su efectividad en la distribución y reduciendo sus costes. Mediante estas acciones conseguirá mejorar su competitividad y aumentar el valor que proporciona a sus clientes.

- **Aumentar su cuota de mercado.** El líder puede mejorar su rentabilidad si aumenta el volumen de compra de sus clientes, para lo cual, muchas empresas recurren a técnicas de marketing.

### **Estrategias competitivas para empresas retadoras**

Son aquellas empresas que desarrollan acciones para mejorar su cuota de mercado atacando al líder o a otras empresas de la competencia. Con el tiempo, éstas pueden llegar a superar al líder del mercado mediante las siguientes estrategias:

- **Fijar el objetivo estratégico y el rival.** Lo primero que debe hacer la empresa retadora es definir su objetivo

estratégico, normalmente será aumentar su cuota de mercado. A continuación, deberá decidir a costa de qué empresa lo hace. Puede decidir atacar al líder del mercado, a empresas menos innovadoras, a empresas que no tienen bien atendida a su clientela, a empresas con problemas de financiación y también, a pequeñas empresas con reducidas cuotas de venta con el objetivo de expulsarlas del mercado.

• **Elegir la estrategia general de ataque.** La empresa retadora puede decidir acometer un ataque directo igualando la oferta del competidor, normalmente ganará el más fuerte. También, puede atacar los puntos débiles del oponente, bien atacando en aquellos mercados donde el competidor está menos implantado o bien satisfaciendo mejor las necesidades de ciertos clientes que no atiende el rival. Si el retador dispone de más medios que su enemigo, puede conseguir gran parte de su terreno lanzando ofensivas en diferentes frentes. Otra estrategia consiste en dejar a un lado al contrincante y crecer en mercados más sencillos con la finalidad de mejorar los recursos propios, diversificando hacia nuevos productos, nuevos países o nuevas tecnologías. Por último, una estrategia muy utilizada por empresas más pequeñas que sus rivales es una estrategia de guerrillas, lanzando pequeños ataques intermitentes debilitando el poder del oponente.

• **Elegir la estrategia específica de ataque.** La empresa retadora deberá ir más allá de estas estrategias generales y emprender otras estrategias más concretas, como por ejemplo, descuento de precios, productos más baratos, productos de menor calidad, productos de prestigio, proliferación de productos, productos más innovadores, más y mejores servicios, nuevos canales de distribución, reducción de costes de producción, mayor inversión en comunicación, etc.

### **Estrategias competitivas para empresas seguidoras**

Muchas empresas prefieren seguir al líder del mercado. Es una estrategia muy común entre las empresas del sector agrario, caracterizado por una escasa diferenciación, reducida imagen de marca, similar calidad de servicio y



una alta sensibilidad al precio. En este tipo de productos, una estrategia de aumento rápido de la cuota de ventas provoca las conocidas “guerras de precios” entre empresas con el fin de mantener la cartera de clientes y los volúmenes de venta.

• **Elegir la estrategia general.** La empresa seguidora debe mantener a sus clientes actuales y captar nuevos clientes, ha de ofrecer al mercado alguna clase de ventaja relevante, debe mantener la calidad de sus productos y servicios al mayor nivel posible con los menores costes, debe penetrar en nuevos mercados y ha de desarrollar su crecimiento discretamente.

• **Elegir la estrategia específica.** Por ejemplo:

- Estrategia de clonación. Se reproduce el producto, nombre y envasado del líder con ligeras variaciones.

- Estrategia de imitación. Esta empresa copia el producto del líder, diferenciándose en el envasado, la publicidad, el precio o en la distribución.

- Estrategia de adaptación. La empresa seguidora que emplea esta estrategia toma como base los productos del líder, los adapta e incluso los mejora y se dirige a mercados diferentes o incluso a los mismos que el líder.

### **Estrategias competitivas para especialistas en nichos**

Muchas pequeñas entidades agrarias, en lugar de ser empresas seguidoras y con la finalidad de eludir la competencia directa con las grandes compañías, han preferido ser líderes de pequeños mercados o nichos que no tienen interés para las grandes.

Hoy en día, la mayoría de empresas que entran en nuevos mercados, lo hacen dirigiéndose a un nicho concreto en lugar de a la totalidad del mercado

Empresas con pequeñas cuotas de mercado pueden ser muy rentables mediante una adecuada estrategia de especialización. Estos especialistas llegan a conocer perfectamente a su público objetivo, siendo capaz de satisfacer sus necesidades mejor que otras empresas y, por consiguiente, pueden conseguir un gran margen.

• **Elegir la estrategia general.** Hoy en día, la mayoría de empresas que entran en nuevos mercados, lo hacen dirigiéndose a un nicho concreto en lugar de a la totalidad del mercado. Posteriormente, estos especialistas crean otros nichos, los expanden y los protegen.

• **Elegir la estrategia específica.** La base de una estrategia de nichos es la especialización. Algunos ejemplos de especialización son: el especialista en consumidores finales, el especialista a nivel vertical, el especialista en clientes de un determinado tamaño, el especialista en clientes específicos, el especialista en zonas geográficas, el especialista en un producto o línea de productos, el especialista en un sólo atributo del producto, el especialista en productos a medida, el especialista en calidad/ precio, el especialista en servicios y el especialista en un canal de distribución. •

### **Más Información:**

[www.marketingagrario.com](http://www.marketingagrario.com)