

ción) y un grupo de compradores (los hogares familiares). En consecuencia, en función de los grupos de compradores pueden identificarse tres mercados de aceites y grasas para alimentación: el de los hogares, el de hostelería y restauración y el institucional.

- **Producto-mercado:** fijada una tecnología, en nuestro caso los aceites vegetales comestibles¹, y una función básica (la alimentación humana), cabe hablar de tres productos-mercados en función de los grupos de compradores: producto-mercado de los aceites vegetales comestibles para consumo humano en hogares, en los establecimientos de hostelería y restauración y en los establecimientos institucionales.

5.3. ESTRATEGIAS

Como pusimos de manifiesto en la introducción a la parte tercera del libro, siguiendo a Martín Armario (1993, p. 149), la formulación de las estrategias de marketing se fundamenta en la identificación de las oportunidades de marketing, a partir de las cuales se sientan las bases para transformar en un mercado previamente definido, las ventas potenciales de un producto o servicio en ventas reales.

El éxito de la gestión de marketing depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para formular estrategias que den respuesta adecuada a las amenazas que plantea el entorno y que permitan aprovechar las oportunidades que se vislumbran en el mercado. Y todo esto se realiza en competencia con los productos o marcas de otras empresas que actúan en el mismo mercado.

En este contexto, recogemos, en este apartado, las diferentes estrategias de marketing con que cuentan las organizaciones para alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad. Ahora bien, las estrategias de marketing que se formulan a nivel de producto o de grupos de productos se plantean en el marco de

¹ Consideramos sólo a los aceites vegetales comestibles y no al resto de las grasas porque, como expusimos en el capítulo 3, el 75 ó 90 por 100 del consumo de aceites y grasas en España, dependiendo de la fuente consultada, es de aceites, que se configuran, por lo tanto, como los productos sustitutivos.

las estrategias genéricas y de crecimiento para los distintos productos-mercados.

5.3.1. Estrategias genéricas

Las organizaciones adoptan una estrategia u otra en función del atractivo del mercado en el que actúan y en función de las posiciones mantenidas en el mismo respecto a la competencia. En este sentido, varias estrategias de desarrollo pueden ser consideradas.

Como apunta Lambin (1994, pp. 336-337), el primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia de desarrollo es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán diferentes según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y, por consiguiente, en términos de costes, o basada en un elemento de diferenciación, y, por lo tanto, en términos de precio.

Porter (1980, pp. 56-67), identifica tres estrategias genéricas, a nivel amplio, internamente consistentes (que pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear una posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial. Estas tres conocidas estrategias son las de liderazgo general en costes², diferenciación y enfoque o alta segmentación (figura 5.1).

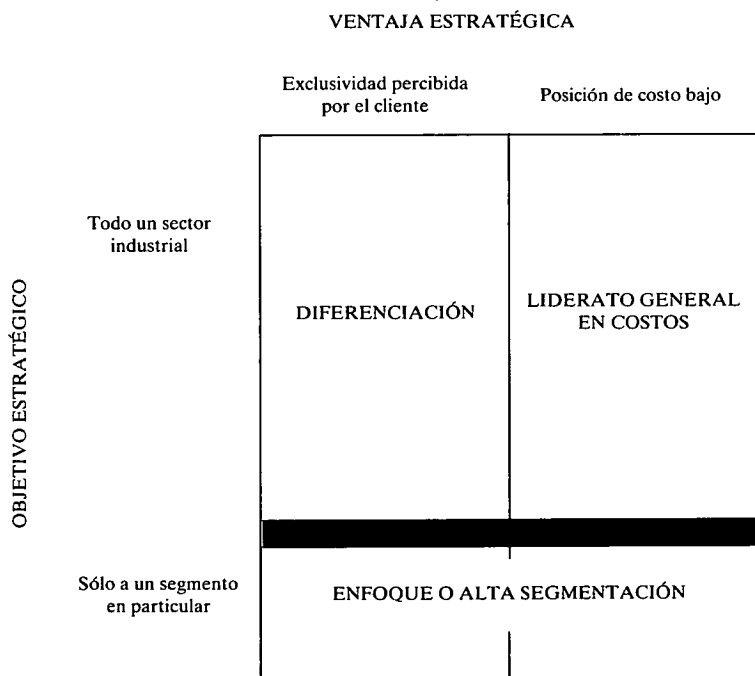
² Mintzberg (1991, pp. 85-87), difiere de Porter incluyendo el liderazgo en costes como una forma de diferenciación, contemplando, por lo tanto, dos estrategias genéricas: enfoque o alcance y diferenciación. Según Mintzberg, “es la diferenciación de precio lo que de manera natural impulsa la estrategia funcional de reducción de costo, como también la diferenciación de producto es la que de manera natural impulsa las estrategias funcionales de mejoramiento de la calidad, o la creación de innovaciones”. (Para ser consciente con su etiqueta de “liderazgo en costes”, Porter hubiera tenido que denominar su estrategia de diferenciación “liderazgo del producto”).

La primera estrategia, liderazgo global en costes, le permite a la empresa enfrentarse a la competencia al poseer una clara ventaja en los costes. Sin embargo, el liderazgo en los costes sólo puede ser alcanzado implantando un sistema eficaz en todos los niveles: instalaciones actualizadas, incentivos y controles dirigidos a mayor eficacia, etc. El liderazgo en costes puede ser la clave estratégica en un mercado dominado por ofertas poco diferenciadas.

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo en el mercado que sea percibido como único.

FIGURA 5.1

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER



Fuente: Porter (1980, p. 60).

Las organizaciones pueden diferenciar sus productos de varias formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en calidad, en servicio al cliente, en la cadena de distribuidores o en otras dimensiones. La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible frente a la competencia. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia una marca o producto y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta los beneficios, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. Consolida la posición de la empresa frente a sus actuales competidores o ante productos sustitutivos y aumenta la dependencia de los consumidores o compradores. Los riesgos que se asocian con esta estrategia se presentan, por una parte, en función de que la característica diferenciadora puede ser imitada por otras empresas y, en segundo lugar, por el hecho de que una fuerte ventaja en precios por parte de un competidor puede inducir a un sector importante del mercado a preferirlo, reduciendo su interés por el factor diferenciador de la empresa.

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia de enfoque está construida para servir muy bien a un segmento en particular, y cada política funcional está formulada teniendo ésto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. La estrategia del enfoque está basada en el logro individual o global del liderazgo en coste o de una oferta diferenciada, pero con la característica de que ambas ventajas se producen en una parte o segmento del mercado. Los riesgos que se le plantean a una estrategia fuertemente centrada en la segmentación se derivan de la posibilidad de que cambios muy importantes en los deseos y necesidades del consumidor alteren la estabili-

dad del segmento o que, mediante una acción estratégica eficaz, empresas competidoras logren subdividir el segmento, dejándolo reducido a una dimensión poco atractiva.

En un interesante artículo, Rastoin (1993), analiza las estrategias que las tendencias actuales³ imponen a las empresas de alimentación. Según él, estas estrategias pueden adscribirse a dos ejes de actuación que constituyen un desarrollo y adaptación de la teoría de la ventaja competitiva resultante de la dominación a través de los costes, de la diferenciación o de ambos factores. Estos dos ejes son: dominación a través de la globalización y estrategia elitista.

Para Rastoin, la globalización consiste en imponerse a la competencia mediante el control de una cuota de mercado significativa dentro de los mercados importantes. Esto implica distribuir los productos a través de las grandes redes de distribución cuya política de compras se basa en el precio. En consecuencia, las empresas productoras disponen sólo de dos herramientas: reducción sustancial de los costes para preservar los márgenes y fidelización de la clientela a través de las marcas.

Las grandes empresas recorren este gran eje estratégico recurriendo a las alianzas, las fusiones o absorciones. Las pequeñas y medianas empresas es muy difícil que actúen en este primer eje.

El segundo eje estratégico que se ofrece a las empresas de alimentación consiste en hacerse con una situación cuasi monopolística en unos mercados necesariamente reducidos en volumen, pero que permiten generar unos elevados márgenes unitarios mediante la fijación de unos precios elevados. Rastoin (1993, p. 174) opina que, “junto a los tradicionales productos de lujo, como el champán, el caviar, etc., existe la posibilidad de ‘reinventar’ ciertos productos alimentarios ‘culturales’, como los quesos,

³ Estas tendencias son, según Rastoin:

- Atomización de la demanda, en función de la multiplicación de los perfiles de los consumidores, de la desestructuración del régimen de comidas y de la mayor búsqueda de nuevos servicios e innovaciones por parte de los consumidores.
- Competencia creciente del lado de la oferta, caracterizada por la búsqueda de una mayor competitividad sobre la base de la diferenciación cuantitativa o cualitativa de los productos.

la charcutería, los aceites, los vinos y los derivados de cereales. Estos productos responden a la búsqueda por parte del consumidor de un regreso a sus raíces remotas o a la apetencia de lo exótico, en un contexto de ocio compartido”.

“Resulta evidente, sin embargo, que los presupuestos del éxito de estos productos ‘auténticos’ en los mercados pasa por un absoluto control de la calidad organoléptica, con una identidad bien diferenciada respecto de los productos de gran consumo y un marketing sumamente específico”⁴.

En las conclusiones del trabajo, Rastoin (1993, pp. 175-179), indica que, por lo que respecta a los productos alimentarios, se pueden definir tres ejes fundamentales de desarrollo:

- El eje principal, que califica de “básico”, está constituido por los “alimentos cotidianos”, esto es, por productos normalizados de rápido consumo, caracterizados por una calidad rigurosa desde el punto de vista higiénico, unos parámetros organolépticos escasamente definidos y, sobre todo, una fuerte competencia, exacerbada por los grandes distribuidores.

- El segundo eje es el de la “salud”, caracterizado por la ruptura del concepto básico de alimento-medicamento (el denominado producto “dietético”) en favor de una concepción que distingue, de una parte, el alimento “formal” (vitalidad) y, de la otra, el medicamento propiamente dicho, aunque sea de origen “natural”, perteneciente al campo de los fitofármacos.

- El tercero y más reciente de los ejes es un eje cultural, generado por una búsqueda de sus raíces por parte de un consumidor que ha estado sometido a unos cambios acelerados (movilidad geográfica y profesional, modas, etc.). Estas raíces son a la vez históricas (tradición) y geográficas. Los productos alimentarios ajustados a estos ejes se pueden calificar de “auténticos”.

⁴ Advierte Rastoin que estos presupuestos conducen a una selección natural de las empresas capaces de adoptar una estrategia elitista; debe tratarse, indefectiblemente, de empresas de dimensión modesta, por razones tecnológicas y de imagen. Hay planteado, en este sentido, un reto considerable y para afrontarlo se precisa de una verdadera revolución cultural, tanto entre los directivos empresariales como en las administraciones públicas y en las instituciones políticas, en vista del conservadurismo del que suelen adolecer aquéllos y de las disfunciones burocráticas de éstas.

El eje de los productos básicos está dominado por las multinacionales agroalimentarias. El segundo eje está dominado por las grandes industrias farmacéuticas. El tercer eje debería ser el de las pymes agroalimentarias especializadas en los productos locales, productos de solera, de alta calidad gastronómica, con una imagen sumamente definida y revalorizados gracias a un packaging muy elaborado, que pueden venderse a precios altos en virtud de la escasa elasticidad de los mismos respecto a la demanda. Estos son productos “de imagen”, que sólo pueden ser elaborados por las pymes más vinculadas al terruño y gestionadas, sin embargo, con criterios de eficiencia.

5.3.1.1. Las estrategias genéricas y las empresas del sector de oliva virgen

Tras este breve análisis de las estrategias genéricas, resulta evidente que la opción estratégica de aquellas empresas que operan en el sector de los aceites de oliva vírgenes, y, más concretamente, en el sector productor, debe ser la de la diferenciación, atendiendo a la ventaja competitiva defendible del oliva virgen frente a los productos competidores. Se trata de resaltar las características de este aceite que puedan contribuir a que sea percibido como único, con el fin de crear una situación de monopolio del mercado⁵.

⁵ La necesidad de la estrategia de diferenciación para los aceites de oliva, en general, y de los vírgenes, en particular, ha sido puesta de manifiesto por, prácticamente, todos los autores que analizan el sector de los aceites de oliva. Y, además, no sólo en los últimos años, sino desde hace algún tiempo. Así, por ejemplo, se manifestaba, al respecto, Justo Mármol Lumbreras, en el año 1967: “el aceite de oliva es un producto vendible y el precio elevado no es un obstáculo si se da algo a cambio. El aceite de oliva puede dar mucho a cambio, pero para ello es necesario crear un producto claramente diferenciable de los aceites de semillas, un producto de calidad excelsa. Y matizando un poco este término ambiguo de “calidad”, se puede decir que hay que cuidar su sabor, su aroma y su acidez, hay que obtener aceites de baja acidez, que puedan ser consumidos como aceites vírgenes —auténticos “zumos de frutas”— evitando al máximo la práctica del refinado, que hace a nuestro aceite mucho menos diferenciable de los de semillas”...

En definitiva, lo que se pretende es inducir a los consumidores hacia la compra del aceite de oliva virgen y esto implica, en este caso, mostrar al consumidor las ventajas —competitivas— del oliva virgen frente a los productos competidores. Los productos que ofrecen las empresas poseen muchos atributos que son de vital importancia para los compradores en términos de propósitos o funciones del producto. Sin embargo, para una gran parte de los productos, la mayoría de sus características o funciones básicas forman parte integral de la propia definición del producto y, en consecuencia, no constituyen una característica específica que induzca a la selección del mismo. Los factores de inducción a la compra deberían, pues, relacionarse esencialmente con los factores críticos de la oferta, esto es: que el factor que induzca a la compra sea tanto de importancia básica para el comprador como único para los productos de la empresa.

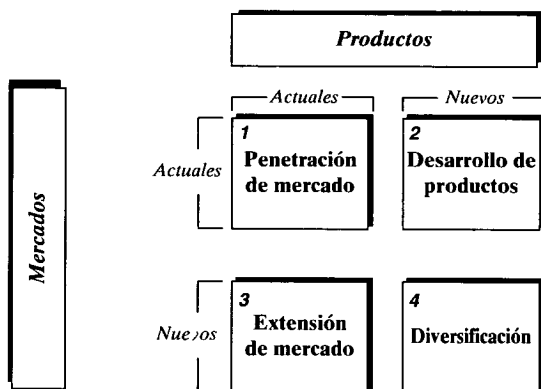
5.3.2. Estrategias de crecimiento

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales. Se trata de crecimiento en las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. En tales casos, una organización podría tomar cualquiera de las dos rutas siguientes en su diseño estratégico. Puede continuar operando con los mismos productos y en los mismos mercados, pero mejor. O la organización se puede aventurar a actuar en nuevos mercados y/o con nuevos productos. Estas dos rutas, cuando se aplican a los mercados y/o productos, dan como resultado cuatro alternativas estratégicas propuestas por Igor Ansoff (1965), y que reproducimos en la figura 5.2, denominada comúnmente como matriz “producto-mercado”.

“No es posible entrar aquí en las medidas concretas que habría que tomar para su consecución, pero de un modo general se puede decir que es preciso que se tome consciencia de este problema ineludible de la calidad,... y es preciso que todos los implicados en la comercialización del aceite de oliva sientan la necesidad de venderlo puro, sin la más mínima mezcla, que puede desvirtuar su sabor y crear confusión de gustos y la desviación del consumo hacia otros aceites”.

“Ahora bien, no basta con tener un producto vendible, es preciso, además, “venderlo” y quizás sea en este campo donde más quede por hacer y donde convendría concentrar los mayores esfuerzos” (Mármol Lumbreras, 1967, pp. 6 y 7).

FIGURA 5.2
MATRIZ “PRODUCTO-MERCADO”



Fuente: Ansoff (1965, p. 114).

Partiendo de la matriz “producto-mercado”, cuatro diferentes estrategias de crecimiento pueden ser adoptadas: de penetración de mercado, de desarrollo por los productos, de extensión de los mercados y de diversificación.

La estrategia de penetración de mercado consiste en intentar aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales. Esta estrategia es adecuada cuando la empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente (Lambin, 1994, p. 341). Para ello, pueden adoptarse diversas vías⁶:

- Actuar sobre el nivel de compra de los clientes actuales, tratando de incrementarlo, incitándoles, a utilizar más regularmente el producto, a consumir más por ocasión de uso o hallando nuevas oportunidades de utilización.

En este caso, la empresa crece, por lo tanto, vendiendo mayor cantidad de los productos existentes a los clientes de su

⁶ Una exposición detallada de las distintas vías que pueden seguirse en una estrategia de penetración de mercados puede verse, entre otros, en Lambin (1994, pp. 341-344), O'Shaughnessy (1988, pp. 74) y Menguzzato y Renau (1991).

mismo segmento de mercado. En términos generales, la penetración de mercado requiere una acción promocional más eficaz para aumentar el uso de los productos, mediante la utilización intensiva de material en el punto de venta (POP), publicidad, etc. Usualmente, esta estrategia constituye una de las primeras estrategias de crecimiento que se consideran, ya que es una de las que comporta menos riesgos, principalmente cuando la empresa en cuestión ostenta una sólida posición en el mercado (O'Shaughnessy, 1988, p. 68).

- Atraer a los clientes de la competencia. Se trata de aumentar las ventas atrayendo a los compradores de productos o marcas competidores por acciones de promoción importantes.

“Este tipo de acciones se observarán principalmente en los mercados donde la demanda primaria se ha convertido en no expansible, en la fase de madurez del ciclo de vida” (Lambin, 1994, p. 342).

- Actuar sobre los consumidores potenciales que aún no consumen el producto. Para ello, se han de efectuar dos acciones fundamentalmente: de un lado, dar a conocer el producto a quienes no lo conocen y, de otro, convencer a aquellos que sí lo conocen pero que no lo consumen para que lo hagan. En ambos casos, las acciones de comunicación y distribución son claves. Asimismo, se ha de posicionar el producto de forma diferente a los productos competidores.

La estrategia de extensión de los mercados tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados. Aquí también son posibles varias opciones estratégicas:

- Expansión geográfica: implantarse en otras regiones del país o hacia otros países, creando una red de distribución exclusiva, comprando una empresa extranjera que opere en el mismo sector, etc.

- Nuevos segmentos: dirigirse a nuevos segmentos de mercado que, hasta el momento, no se habían considerado, introduciendo el producto en otro sector industrial o introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo, por ejemplo.

- Nuevos circuitos de distribución: esta vía consiste en introducir el producto en otro canal de distribución distinto a los circuitos que se utilizan actualmente.

De una forma general, las estrategias de desarrollo de mercados se apoyan, pues, principalmente, en la distribución.

Las estrategias de desarrollo por los productos consisten en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Diferentes posibilidades pueden ser consideradas:

- Adición de características: añadir nuevas funciones o características al producto de manera que se extienda el mercado. Por ejemplo: aumentando la polivalencia de un producto añadiendo funciones, mejorando la seguridad o el confort de un producto, etc.

- Ampliar la gama de productos, desarrollando nuevos modelos, nuevos tamaños, etc.

- Rejuvenecimiento de una línea de productos, restableciendo la competitividad de los productos obsoletos o inadaptados, reemplazándolos por productos mejorados en el plano funcional o tecnológico.

- Mejora de la calidad, mejorando la forma en que un producto ejerce sus funciones.

- Adquisición de una gama de productos: completar o ampliar la gama de productos existente, recurriendo a medios exteriores.

- Racionalización de una gama de productos: modificar la gama de productos para reducir los costes de fabricación o de distribución, estandarizando la gama de productos, abandonando algunos, etc.

“La palanca utilizada en esta estrategia de crecimiento es, esencialmente, la política de producto y análisis de segmentación” (Lambin, 1994, p. 344).

La estrategia de diversificación tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

En resumen, si aceptamos como punto de partida la matriz de Ansoff, constatamos como apuntan Menguzzato y Renau (1991, pp. 254 y 255), “dos posibles formas de crecimiento: la expansión y la diversificación, considerándose como diversificación únicamente el caso en el cual la empresa pretende crecer gracias a la introducción de un nuevo producto en un nuevo mer-

cado. Supone, por lo tanto, la agregación de un nuevo binomio producto/mercado o de una actividad nueva y distinta a la/s actividad/es existente/s. En contraposición, la expansión resulta, o bien de la penetración del mercado a través de una intensificación del esfuerzo para incrementar la participación de la empresa en el mercado actual de los productos actuales, o bien del desarrollo del mercado buscando nuevos mercados para los productos actuales de la empresa, o bien del desarrollo del producto, ofreciendo nuevos productos en los mercados actuales.

La diversificación sobrepasa, pues, la simple expansión del campo de actividad de la empresa, en cuanto supone la entrada de una nueva actividad distinta de las existentes.

El desarrollo de esta nueva actividad implica que surgirán nuevos factores clave de éxito, así como un nuevo entorno competitivo, y requiere el conocimiento y desarrollo de un nuevo oficio con la consiguiente exigencia de adquisición y desarrollo de nuevas competencias”.

“Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive” (Lambin, 1994, p. 347).

Pueden considerarse dos grandes tipos de diversificación (Menguzzato y Renau, 1991, pp. 258 y 259): la conglomeral y la concéntrica, si bien, a su vez, en esta última se pueden distinguir otros dos tipos. La diversificación concéntrica u homogénea se define como la entrada en nuevas actividades que guardan relación con las actividades existentes en la empresa, bien de carácter técnico, bien de carácter comercial. Dentro de la diversificación concéntrica se puede distinguir la llamada diversificación horizontal que, según Ansoff, se caracteriza por la similitud de los nuevos clientes con los clientes actuales y, en todo caso, por la utilización de los mismos canales de distribución, y la diversificación vertical que consiste en la participación de la empresa en actividades situadas en otros niveles de la hilera de producción, pudiendo producirse hacia atrás, por lo que la empresa integra la actividad de alguno/s de sus proveedores para obtener más bene-

ficios y control —estrategia de crecimiento integrado hacia atrás o hacia el origen—, o hacia adelante, por lo que la empresa integra la actividad de algunos de sus clientes asegurándose el control de la distribución de los productos —estrategia de integración hacia adelante o hacia el consumidor.

Finalmente, está la integración conglomeral o diversificación pura, o heterogénea, que se caracteriza porque la empresa busca nuevas actividades que no guarden relación ni con la tecnología productiva ni con los productos y mercados actuales.

El análisis de las estrategias de crecimiento ha puesto de manifiesto que las empresas pueden identificar sistemáticamente nuevas oportunidades de negocio usando una estructura basada en el marketing: en primer lugar, buscando formas de intensificar su posición en los mercados actuales; luego, considerando caminos para integrarse hacia atrás, hacia adelante y horizontalmente en relación con sus negocios y, finalmente, buscando oportunidades rentables fuera de su negocio actual.

5.3.2.1. Las estrategias de crecimiento y las empresas del sector de oliva virgen

La estrategia de crecimiento a desarrollar por el sector de empresas que operan con aceites de oliva vírgenes, fundamentalmente, por las empresas productoras, puede ser, lógicamente, cualquiera de las mencionadas con anterioridad. No obstante, teniendo en cuenta la estructura y el comportamiento del sector, la más idónea parece ser la estrategia de penetración de mercado.

En efecto, el aceite de oliva virgen está presente tanto en el sector de los hogares como en los de hostelería y restauración e institucional. Es cierto, que posee cuotas de mercado muy bajas en los sectores de hostelería y restauración e institucional, tal y como vimos en el capítulo 3. Sin embargo, el hecho de que esté presente en los tres productos-mercado hace que no se trate de adoptar una estrategia de desarrollo o extensión de mercados sino de penetración en los mismos actuando de la siguiente forma:

- En el sector de los hogares, intentando convencer a los actuales clientes de oliva virgen para que compren más cantidad del producto, lo que tiene sentido considerando que la mayor parte de los clientes no lo usan de forma exclusiva o prácticamente exclusiva y frecuente, mostrándoles los beneficios de usar más veces el producto. Por otra parte, puede también intentarse convencer a quienes no utilizan oliva virgen, pero que son consumidores potenciales, para que comiencen a usarlo, especialmente a aquellos que utilizan el aceite de oliva y que, por lo tanto, están familiarizados con los aceites de oliva.

- En los sectores de hostelería y restauración e institucional, la estrategia a seguir sería la misma que en el sector de los hogares, aunque la distinta situación de partida de la demanda de oliva virgen en estos sectores respecto al de los hogares y el hecho de que en estos establecimientos el factor precio sea un elemento importante en su decisión de compra de aceites, hace que lógicamente los resultados a conseguir sean previsiblemente menos exitosos que en el sector de los hogares.

5.3.3. Estrategia de marketing

Las estrategias genéricas y de crecimiento definen el marco en el cual se plantean las estrategias de marketing, que se formulan a nivel de producto o grupos de productos.

La planificación estratégica de marketing puede ser concebida como un proceso que abarca siete etapas (Martín Armario, 1993, p. 98): análisis de la situación, fijación de objetivos, evaluación y selección de los mercados meta, formulación de estrategias de marketing, elaboración de planes de acción, implantación y ejecución de estrategias y planes y seguimiento y control.

A continuación, nos referiremos, de acuerdo con los objetivos planteados en este capítulo, a las cuatro primeras etapas del proceso antes descrito.

5.3.3.1. *El análisis de la situación*

Constituye la primera etapa del proceso de planificación de marketing y consiste en determinar dónde se encuentran las empresas del sector, y en un análisis de las oportunidades que ofrece el mercado con el objeto de diseñar, posteriormente, la estrategia de marketing que permita aprovecharlas. Las actividades que se realizan en esta etapa son las siguientes: análisis del entorno, análisis interno, análisis del mercado y análisis de la competencia.

Estas cuestiones ya las hemos analizado a lo largo de los capítulos del trabajo. Así, en la introducción a la parte tercera se esbozaron las oportunidades y amenazas para el sector de los aceites de oliva, en general, y de los oliva vírgenes, en particular, haciendo hincapié en las oportunidades y amenazas para el sector productor. Los capítulos tercero y cuarto los destinamos al análisis del mercado, abordando en el tercero la situación actual y la evolución de la demanda de aceites en España y el cuarto al estudio del comportamiento de compra de los consumidores de aceites vegetales, en nuestro país. Finalmente, a la competitividad del oliva virgen también nos referimos en el capítulo cuarto.

Conviene reiterar la importancia que para el diseño de una estrategia de marketing para los aceites vírgenes tiene el análisis de los productos competidores. En este sentido, parafraseando a O'Shaughnessy (1988, p. 90), una estrategia de marketing se dirige a un sector del mercado cuya resistencia a la compra dependerá de la comparación que haga el consumidor entre la oferta de la empresa y las ofertas de la competencia. Cuanto más competitivo sea el producto que ofrece la empresa en un mercado, mayor será la capacidad para minimizar la resistencia a la compra por los consumidores. En consecuencia, la empresa debe definir los elementos claves de la estrategia competitiva de manera tal que permitan guiarla en el diseño de la oferta y así poder enfrentarse, y anticiparse, a las acciones, ofertas y ataques de la competencia.

5.3.3.2. Fijación de los objetivos de marketing

Los objetivos de marketing se plantean a nivel de un producto, en nuestro caso, el oliva virgen, y determinan los resultados que se desean alcanzar. A nuestro juicio, es posible el incremento de la demanda de oliva virgen en un porcentaje importante que dé salida a los aceites de calidad y no tengan por destino, en su mayor parte, la intervención. Obviamente, en un mercado como el de los aceites en el que no hay tendencia a crecimiento en el consumo, este incremento de la demanda se traduce lógicamente, en un aumento de la cuota de mercado actual. Es difícil cuantificar este ascenso, porque depende de las acciones de las propias empresas, pero entendemos que puede ser relevante si se actúa, fundamentalmente, en los hogares y en el sector de hostelería y restauración. El incremento en el consumo de oliva virgen es una necesidad, a medida que la política de calidad de los aceites tiene como consecuencia la obtención, cada vez en mayor cantidad, de oliva vírgenes aptos para el consumo, en detrimento de los aceites lampantes.

5.3.3.3. Identificación, evaluación y selección de los mercados meta

Los consumidores objetivo deben ser claramente identificados, de lo contrario le sería imposible a la empresa controlar las características de su oferta con el fin de que se ajuste a las necesidades del mercado. Tampoco podrá diseñar estrategias de promoción o distribución capaces de lograr los objetivos de mercado. La identificación de los consumidores objetivo se establece en términos de deseos y necesidades, localización geográfica, niveles socioeconómicos y cualquier otro elemento significativo relacionado con el medio ambiente.

Dentro del sector de los hogares y del sector de hostelería y restauración, que son los dos que hemos analizado, se deben identificar los distintos segmentos o grupos de clientes, evaluar su demanda actual y potencial, y seleccionar los más adecuados para cumplimentar los objetivos establecidos. De esta forma, se

definen los mercados-meta de la empresa donde se deben ejecutar las estrategias diseñadas. Estas cuestiones las abordaremos en posteriores epígrafes.

5.3.3.4. Las estrategias de marketing

Teniendo en cuenta toda la información anterior, se formulan las estrategias de marketing. La importancia de esta actividad está determinada por las siguientes razones (Martín Armario, 1993, p. 103):

- Las estrategias de marketing constituyen el medio con el cual la empresa intenta influenciar a los clientes potenciales de sus mercados-meta.
- La implantación de las estrategias de marketing requiere una gran cantidad de recursos.
- Las estrategias de marketing contribuyen, de una forma importante, a determinar la posición competitiva de los productos de la empresa.

En el área de marketing es posible identificar tres tipos de estrategias básicas:

- Las estrategias de segmentación de mercados.
- Las estrategias de posicionamiento del producto.
- Las estrategias de marketing-mix.

Estos tres tipos de estrategias son simultáneas y están íntimamente interrelacionadas entre sí. En efecto, el posicionamiento y la estrategia de segmentación se determinan habitualmente de forma conjunta ya que el producto se posiciona en un segmento previamente definido, cuyas características respecto a los clientes y a la competencia condicionan la estrategia de posicionamiento. A su vez, el posicionamiento elegido para el producto y las características del mercado-meta, determinan la estrategia de marketing-mix más apropiada para alcanzar el posicionamiento deseado en el segmento considerado. A las estrategias de segmentación y posicionamiento, para el aceite de oliva virgen, nos referiremos más adelante.

Respecto a la estrategia de marketing-mix, es conocido que, aparte de que el producto aporte un determinado valor (de uso,

función, etc.) al consumidor y que, además, posea características diferenciales que lo hagan competitivo en el mercado, el consumidor debe estar debidamente informado sobre la capacidad potencial del producto para satisfacer sus necesidades y debe ser llevado a una actitud de aceptación voluntaria del cambio producto-dinero. Además, el producto en sí debe estar disponible y al alcance del consumidor dondequiera que éste se encuentre. Esto quiere decir que un producto debe ser apoyado por actividades de promoción, distribución y precios.

La estrategia de marketing puede ser concebida como el reflejo de la mezcla de estos cuatro elementos. Cada mercado posee su propia lógica de acción en la que uno de los cuatro elementos de la mezcla será el determinante (o por lo menos, más importante) para el éxito. Conocer este factor clave o crítico en cada producto-mercado constituye el elemento básico en el diseño de la estrategia de marketing, ya que sólo esto permitirá asignar la debida importancia al elemento que va a condicionar el éxito de la propia estrategia (O'Shaughnessy, 1988, p. 92).

5.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

5.4.1. Introducción

El proceso de segmentación de mercados constituye un enfoque sistémico para guiar el proceso de toma de decisiones en marketing⁷. Este proceso consiste en dividir un mercado hetero-

⁷ La enorme atención e interés producidos por la segmentación de mercados cobrará mayor importancia en el futuro, debido a tres factores (Loudon y Della Bitta, 1993, p. 83): "el progreso del movimiento en defensa del consumidor que favorecerá la segmentación, pues los críticos han señalado segmentos que, a su juicio, están descuidados en el sistema presente. A raíz de las presiones de los críticos, los ejecutivos han comenzado a prestar mayor atención a necesidades del público que antes pasaban inadvertidas.

Un segundo factor que favorece la segmentación del mercado es la competencia más intensa. Ante el aumento de mercados competidores (a nivel nacional y mundial) que presenciaremos en el futuro, los hombres de negocios buscarán segmentos inexplorados para adquirir una ventaja competitiva sobre sus rivales.