



En base a: “Marketing Estratégico”. Jean – Jacques Lambin. Mc Graw Hill 2003

### Ventajas de disponer de una Estrategia de Marketing y Herramientas para su Definición

Jean-Jacques **Lambin**, en su clásico texto “*Marketing Estratégico*”, nos introduce al tema de la definición de la estrategia y sus distintas variantes.

Si bien la estrategia es un concepto que abarca varias dimensiones, se pueden destacar las siguientes funciones principales que cumple en las empresas: a) evalúa atractividad y nivel de competitividad de los mercados; b) identifica amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la empresa en los mercados; c) selecciona y define los negocios en los que participa o debe participar la organización; d) identifica, crea y mantiene ventajas competitivas sostenibles; e) determina objetivos a largo plazo, metas, políticas de gestión y programas de acción; f) y orienta la asignación de recursos en la empresa asegurando coherencia y sinergia entre las acciones.

El autor presenta **múltiples variantes estratégicas** cuya pertinencia se encuentra asociada a factores internos y externos a la empresa como: capacidad de inversión, nivel de participación en el mercado, tiempo en el cual se ingresa en el mercado, entre otros aspectos.

Una dimensión de la estrategia consiste en identificar **cuál es la fuente de diferenciación de la empresa**: ¿qué puede hacer mejor la empresa que sus competidores en aquellos atributos principales valorados por los consumidores? El autor referencia las “**estrategias competitivas genéricas**” de Michael Porter: a) *Liderazgo general en costos*; b) *Diferenciación* del producto o servicio, creando algo que sea percibido en el mercado como único; c) *Enfoque o alta segmentación*: en un segmento de mercado en particular, en una línea de producto, en una zona geográfica, etc.

**Otra dimensión de la estrategia de marketing se vincula al momento en que se ingresa al mercado:** 1. Estrategia de “*first mover*” – la empresa toma posición con un determinado precio y una determinada calidad percibida y establece las reglas de juego del mercado, capitalizando las ventajas propias de ser el primero en ingresar en el negocio; 2. de *ingreso a negocios donde ya existen competidores instalados*: a) “*ataque frontal*” – inversión de mayor o igual cantidad de recursos que el líder y aplicación de la misma estrategia; b) “*guerra relámpago*” – mayor o igual cantidad de recursos que los que el líder invierte y estrategia distinta a la del líder; c) “*ataque lateral*” – estrategia distinta a la del líder y uso de menor cantidad de recursos; d) “*mini réplica*” – misma estrategia que la del líder con menor cantidad de recursos.

Muchas veces el tiempo de ingreso en el mercado impacta en la cuota de mercado. Las **“estrategias competitivas” se basan en la importancia de la cuota de mercado**. Según el posicionamiento que la empresa tiene en el mercado, el autor distingue entre: a) *“estrategias del líder”* – las empresas líderes en su mercado deben adoptar estrategias defensivas y ofensivas que actúen en tres frentes (expandir la demanda total del mercado, proteger participación en el mercado, aumentar participación en el mercado); b) *“estrategias del retador”* – las empresas perseguidoras pueden adoptar dos posturas (la del ataque: frontal, lateral, relámpago, de guerrillas –acciones múltiples inesperadas– o seguir camino propio sin confrontar); c) *“estrategias del seguidor”* – falsificación, clonación, imitación, adaptación; d) *“estrategias del especialista”* – enfoque en un nicho de mercado específico.

Las variantes estratégicas mencionadas no son excluyentes y representan solo algunas de las dimensiones estratégicas desarrolladas por el autor. Cada una de estas variantes tiene fundamentos de pertinencia distintos. Requieren que la empresa cuente con ciertos recursos y que tenga las capacidades centrales para llevarlas a cabo y para responder a las acciones de los competidores hacia las mismas.

Soc. Juan Manuel Lanza  
Lic. José Raúl Rodríguez  
Soc. Manuel Píriz  
Agustín Bonino

[info@opcion.com.uy](mailto:info@opcion.com.uy)  
[www.opcion.com.uy](http://www.opcion.com.uy)  
[www.externainvestigacion.com](http://www.externainvestigacion.com)