

# Capítulo 3

## Estrategias competitivas del marketing en las empresas

*Miguel Ángel Montalvo Vivanco<sup>1</sup>*

### **Introducción**

El presente capítulo se enfoca en las principales estrategias competitivas del marketing, siendo éste de carácter documental, se enfoca en el análisis de algunos casos de éxito en diversas industrias, donde la rivalidad existente es el común denominador de las acciones emprendidas. La información se va abordando desde la parte conceptual de diversos autores pioneros en el tema, hasta la parte práctica de las empresas estudiadas a través de sus acciones digitales, cerrando con los resultados más significativos de una investigación documental en el mercado mexicano.

De acuerdo con lo anterior, se analizan diversas empresas y sus marcas más representativas en el sector donde compiten

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales.

en el mercado nacional y, con ello poder obtener datos sobresalientes en los temas abordados, que incluso puedan servir de plataforma para el planteamiento de nuevos estudios.

Por otro lado, se exponen las características de las cuatro estrategias competitivas que rigen la industria del marketing; considerando al líder, el retador, el seguidor y el especialista, emprendiendo sus principales acciones dentro de un mercado determinado, considerando los objetivos que buscan alcanzar con cada una de estas estrategias.

Por último, se abordará el aspecto de la calificación de los factores macro ambientales y de la rentabilidad competitiva, obteniendo cifras determinantes en la posición competitiva de cada una de las marcas analizadas y de su comportamiento mercadológico, frente a los retos y oportunidades de cada sector estudiado, integrándose en un documento ejecutivo de mercadotecnia que sustente una correcta ejecución de decisiones corporativas.

## Revisión de la literatura

### Definición de estrategia

Es importante antes de abordar el tema sobre los aspectos competitivos de una organización, definir el concepto de estrategia tanto en el ámbito empresarial como en el área del marketing. Considerando a diversos autores se citan las definiciones siguientes.

Porter (2014: 106) señala que “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria”.

Por otro lado, Thompson & Strickland (2004: 50) señalan: “La estrategia de una organización tiene que ver con cómo hacer realidad la visión estratégica de la administración de la empresa; representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva y para lograr una ventaja competitiva sostenible”.

Kotler & Armstrong (2012: 49), definen la estrategia de mercadotecnia como “la lógica de marketing con que la compañía espera crear valor para el cliente y conseguir relaciones redituables”.

En síntesis, la estrategia puede definirse como una ruta o el mejor camino para lograr de forma eficaz y eficiente los objetivos proyectados en una determinada situación empresarial.

La estrategia empresarial entonces, es el resultado de integrar las políticas y los planes de una organización para alcanzar los objetivos corporativos, mediante la asignación de recursos que serán puestos en ejecución en un espacio de tiempo.

Considerando las diferentes definiciones de la estrategia, se puede establecer que es posible aplicarla a distintos aspectos y/o situaciones de la empresa donde se tengan ciertos objetivos viables y concretos por alcanzar, es por esta razón que una determinada estrategia de negocios indicaría que se ha elaborado un plan acorde a la mejor forma de alcanzar los objetivos vinculados a una actividad comercial, de la cual surgen las estrategias competitivas del marketing, que puede ser parte de la estrategia de negocios establecida por la compañía para ocupar una posición de mercado y, por este motivo, es recomendable diseñar un plan estratégico del marketing, en el cual se deben fijar metas y estrategias a las actividades de mercadotecnia de la empresa.

## Estrategias competitivas

Una estrategia de este tipo permite establecer la posición específica y el comportamiento de los competidores en una industria, creando un análisis de competitividad basado en sus fortalezas y debilidades, permitiendo así, evaluar la importancia de la ventaja competitiva de la empresa en relación con los competidores más peligrosos, lo que brindará el apoyo necesario para analizar las acciones estratégicas y tácticas de los rivales, de acuerdo con su posición en el ciclo de vida del producto Kotler & Keller (2012). Se puede establecer de manera general, una tipología de cuatro estrategias competitivas, las cuales se describen a continuación.

### Las estrategias del líder

Empresa líder se considera aquella que domina comercialmente el mercado; muchas veces es el referente de un determinado mercado o industria, por lo que el resto de las empresas del sector la intentan agredir, copiar o sortear. Di-

versas estrategias son apreciadas por las empresas que detentan una posición de liderazgo, mismas que se describen a continuación.

*Impulso de la demanda.* La empresa que es líder o domina comercialmente el mercado comúnmente contribuye a su crecimiento (Lambin, 1993). La naturaleza de esta estrategia es poner en perspectiva el desarrollo de la demanda global y beneficiar su demanda de marca, buscando activamente nuevos consumidores del producto y de su marca en específico, promoviendo más usos de los productos existentes y, de igual manera, las cantidades utilizadas por cada ocasión de consumo. Hablando del ciclo de vida de un producto, este tipo de estrategia se aplica principalmente en las primeras fases, considerando que la demanda global es elástica y la presión entre competidores es débil.

## Caso Coca Cola

La empresa refresquera líder del mercado en México inició sus operaciones hace 9 décadas, desde entonces fincó las bases para construir una total hegemonía a través del fortalecimiento de sus rutas de distribución, sistemas de producción altamente eficientes pero, sobre todo, construir un valor de marca que determinó por completo su éxito en el mercado. Hoy en día la empresa Coca Cola está formada por ocho grupos de embotelladoras que comparten la misma cultura y visión del negocio, por lo que en la división de refrescos, detenta un 82% de preferencia de sus marcas frente al de su eterno rival Pepsi (Mercawise, 2015).

*Estrategia defensiva.* Siguiendo con las empresas de liderazgo, la defensiva es una segunda estrategia que permite el mantenimiento de una elevada participación de mercado. La principal meta es cuidar su porcentaje de mercado, apremiando la acción de los competidores más agresivos que intentan arrebatar un porcentaje de la participación. La estrategia de defensa comúnmente adopta elementos de innovación constante, debido a que una vez que el mercado se ha vuelto accesible, se ve atacado por productos de empresas imitadoras, por lo tanto, diversas estrategias defensivas pueden ser utilizadas, entre otras, la innovación y el avance tecnológico, con el fin de desanimar a la competencia; además de consolidar el mercado gracias a una distribución intensiva y a una política de amplitud de la marca que procure cubrir todos los segmentos de mercado; asimismo, la confrontación es recurrente a través de la guerra de precios o mediante la lucha publicitaria.

## Caso Apple-Huawei-Samsung

La industria de equipos de telefonía celular o móvil, se ha intensificado en acciones competitivas muy delimitadas por cada uno de los participantes de dicha industria. Tres grandes competidores han adoptado posiciones defensivas, el caso de Apple muy claramente ha buscado ser la empresa innovadora y avance tecnológico de segmento de clientes de consumo más alto. Es en este sentido, que la empresa del fallecido Steve Jobs durante un lustro mantuvo a sus rivales alejados, desanimándolos a enfrentarla; sin embargo, recientemente ha sufrido ataques muy directos, principalmente por la empresa coreana Samsung, la cual ha confrontado de manera directa mediante acciones publicitarias comparativas, logrando con ello aumentar su cuota de mercado y alcanzando a la empresa Apple. Las acciones anteriores, por lo regular generan enfrentamientos legales, que en este caso giran alrededor de los 500 millones de dólares (BBC, 2018). Sin embargo, ante tan interesante mercado, la empresa originaria de China, Huawei, se ha consolidado en el mercado gracias a una distribución intensiva y a una política de amplitud de productos y precios que han cubierto casi todos los segmentos del mercado mexicano.

*Estrategia ofensiva.* Ampliar una cuota de mercado a través de una estrategia ofensiva es una posibilidad que puede implementar una empresa que domina el mercado. El objetivo a considerar en este sentido es obtener beneficios al máximo a través del efecto de experiencia y rentabilidad financiera; en este sentido, la estrategia se basa en la idea de la relación estrecha entre participación del mercado y rentabilidad, observándose principalmente en las industrias de volumen de producción y venta, donde la ventaja competitiva resulta de un liderazgo en los costos.

## Caso Microsoft

Recientemente Microsoft cumplió 44 años de su fundación (4 de abril de 1975), desde entonces la visión de la empresa comienza con un camino muy claro, “cambiar la forma en la que trabajábamos y proveer cada escritorio y cada hogar de un equipo informático” (Microsoft Prensa, 2015). Bajo la premisa anterior, es que ha dominado la industria del software para computadoras personales (PC), incluso rivalizando con gigantes de la tecnología de Estados Unidos como IBM. La estrategia comercial siempre fue clara, extender su cuo-

ta de mercado mediante acciones ofensivas y beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia que la compañía obtenía. En este sentido, se comenzó en 1981 su participación en la industria cuando IBM comercializó sus equipos con el sistema operativo de Microsoft MS-DOS 1.0.

Cuatro años después, Microsoft lanza al mercado Windows 1.0. Desde entonces, su dominio ha sido contundente, siempre dominando el mercado, inclusive sobreponiéndose a demandas por prácticas monopólicas en diversas regiones del planeta. Hoy en día, la empresa compete en el nuevo mercado de dispositivos móviles, a través de sus productos Surface Pro y Microsoft Band. Adicionalmente lanza las apps de Office para tabletas Android y continúa su hegemonía con su nueva versión de sistema operativo: Windows 10.

*Estrategia de desmarketing:* Una muy interesante estrategia a considerar cuando una empresa domina el mercado es reducir su participación del mismo, esto con la finalidad de evitar posibles acusaciones de monopolio. Diversas acciones pueden tomarse en cuenta, en primer lugar, aumentos de precio para reducir el nivel de la demanda de marca sobre algunos segmentos, disminución de los servicios ofrecidos y, sobre todo, minimizar los esfuerzos de comunicación de la marca. Asimismo, la diversificación hacia mercados donde la empresa no presenta una posición dominante.

## Caso Philip Morris

La empresa tabacalera Philip Morris, ha expresado desde 2016, que la oferta y demanda de cigarros está llegando a la fase final de su ciclo de vida; lo anterior fue señalado por el propio director ejecutivo, Calantzopoulos (2016), quien visualiza un cambio en la forma tradicional de consumo de este tipo de productos; pronostica que llegará el momento en que tendremos la suficiente aceptación de productos alternativos como para empezar a plantear, junto a los gobiernos, una eliminación de los cigarros convencionales.

Bajo esta premisa, es que la empresa está visualizando al largo plazo una estrategia de desmarketing en donde se concentrarán en nuevos mercados mediante nuevos productos, incluso perdiendo participación de mercado donde actualmente son dominantes.

En un comienzo existía mucha especulación por este nuevo giro de una de las compañías más importantes en el sector tabacalero; sin embargo, la empresa sigue apostando por la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D)

para reducir los efectos del producto sobre la salud. La estrategia de desmarketing comienza a dar resultado frente a los nuevos consumidores y las políticas de salud de diversos países.

El enfoque del mercado que visualiza Philip Morris México hacia el futuro es transformarse de una empresa que vende tabaco combustible a una empresa de tecnología. Claramente la compañía sabe que perderá paulatinamente participación de mercado en el mediano plazo, pero es bajo esta premisa que su nueva apuesta será posicionarse como una empresa de tecnología de consumo con un alto enfoque de responsabilidad social.

## Caso Splenda

A partir de 2007, el mercado de los sustitutos del azúcar cambió totalmente. Para el año 2010 Canderel, la marca más emblemática de este sector, cayó hasta el tercer lugar, tenía 38% del mercado en ese entonces y ahora, en cambio, sólo ostenta 7%. El gran ganador es la marca Splenda, que alcanzó 50% de las preferencias (Expansión, 2010). El éxito de Splenda fue el ataque frontal que la empresa realizó a través de su campaña publicitaria, la cual destacó que el producto es de origen natural y no un producto químico, como Canderel.

La gran visión de Splenda en entender la tendencia del mercado por consumir productos naturales, le permitió atacar de manera frontal al líder del mercado Canderel, lo que le permitió ganar presencia y tener un lugar muy importante en el sector, incluso la propia estrategia frontal le permitió ganarles mercado a otras marcas como BC, propiedad de la empresa Metco, una PYME mexicana que ocupó el segundo lugar del mercado, con una participación de 15.2%. El reto para Splenda, la nueva marca líder del mercado, es mantener la posición número uno frente a nuevos competidores del mercado con opciones de edulcolorantes naturales como la stevia.

El ataque lateral sirve para atacar al líder cuando tiene puntos débiles, como pueden ser, una red de distribución en zonas no dominadas por la competencia o un segmento de mercado sin atender. La estrategia de reducción de precios es conveniente para retar al competidor a responder rápidamente a no perder su mercado.

## Caso Big Cola

En el año 2002 el mercado mexicano de refrescos de cola se sacudió y cambió su manera común de operar por la llegada de un nuevo competidor, Big Cola. La principal estrategia de la compañía Aje proveniente de Perú, era un ataque lateral por medio del tamaño y precio ofrecido a los consumidores. En un principio, el refresco Big Cola sobresalía por el tamaño del envase, de 3.30 litros, y por un precio de 17 pesos, 30% menor al de las mismas presentaciones de la marca líder Coca-Cola y la segunda Pepsi. Bajo esta estrategia, la compañía alcanzó 17% de participación del mercado mexicano (Euromonitor, 2017). Además, entendió perfectamente quiénes eran sus clientes y cuál era su canal de venta, enfocándose con éxito a las pequeñas tiendas de abarrotes. El ataque envolvente sirve para llegar al competidor desde varios puntos sin que tenga tiempo de respuesta.

## Caso Lenovo

De acuerdo con un estudio elaborado recientemente por la consultora IDC, informó que el segundo trimestre 2018 fue el mejor para envíos de computadoras personales en más de seis años y en el cual, la marca de computadoras HP tenía 23.9% del mercado en el segundo trimestre, mientras que Lenovo tenía 22.1%; sin embargo, Lenovo creció a un ritmo más rápido, (11.3%) que HP (7.6). Lo anterior es un claro síntoma de la estrategia envolvente que la compañía ha desarrollado para ganar ventas en un mercado maduro, donde HP ha dominado por muchos años. La empresa de origen chino, en 2005 adquirió la antigua división de ordenadores personales de IBM, –sí, la compañía que inventó la industria de los PC en 1981–, y desde entonces lanzó una gran ofensiva contra las principales marcas de computadoras personales en el mundo y México no ha sido la excepción; en 14 años ha conseguido colocarse como la segunda marca más importante, incluso con sólo 1% atrás de la marca líder, esto en gran medida ha sido por el poder de recursos con los que cuenta, superando inclusive en algunos aspectos a la compañía norteamericana HP. Lenovo es una empresa de tecnología personal de 45 000 millones de USD, con más de 57 000 empleados (incluidas las empresas conjuntas) en más de 60 países y al servicio de los clientes de más de 160 países (Lenovo, 2019). El ataque *bypass*



se enfoca en desarrollar mercados más sencillos desde la diversificación de productos y adopción de nuevas tecnologías.

### Caso Pepsi

La empresa refresquera número dos en México se enfocó en atacar a su principal rival y líder del mercado mexicano por más de una década; sin embargo, en la actualidad su estrategia ha sido de tipo *bypass*, concentrándose así en atacar primero otros mercados más sencillos mediante la diversificación de productos. En este sentido, se ha orientado al fortalecimiento de la categoría de botanas mediante la marca Sabritas, al segmento de galletas y cereales con Gama y Quaker, así como la división de dulces con la marca Sonric's; además de ser representante de la marca Gatorade, líder mundial de bebidas isotónicas. Lavin (2019), menciona que con esta estrategia, la compañía ha fortalecido su presencia en nuevos mercados geográficos y ha logrado la aceptación de nuevos consumidores, además de poder desarrollar y adoptar nuevas tecnologías para sus diversos productos. El ataque de guerrillas se compone de ataques intermitentes de precios, promociones y acciones de hostigamiento legal para distraer al competidor. La desventaja más importante de tal estrategia ofensiva es muy costosa de sostener.

### Caso Google vs. Huawei

La industria tecnológica y muy en específico la de telefonía móvil y las plataformas operacionales, se han focalizado en un ataque de guerrillas, incluso con el apoyo de sus gobiernos. En este sentido, la empresa Google ha retirado su sistema operativo Android, siendo éste la base del funcionamiento de los diferentes modelos de *Huawei*. De acuerdo con Expansión (2019) varios analistas coinciden en que el conflicto entre estas dos grandes empresas se relacionan con diferentes factores, el primero, las restricciones marcadas a Huawei son medidas de presión hacia China y su comercio internacional; y la segunda, la estrategia de Estados Unidos hacia la pérdida del lideazgo mundial en innovación y tecnología.

El ataque de guerrilla comenzó con las acciones legales que el gobierno norteamericano inició para hostigar al adversario chino y garantizar así, ciertos puntos de apoyo permanentes que permitan a las marcas estadounidenses

mantener el liderazgo y la hegemonía mundial. Sin embargo, una estrategia de guerrillas dará como resultado una reacción en igual o mayor medida de la empresa atacada; por ello, el clúster de empresas chinas afectadas contraatacarán en el corto o mediano plazo, seguramente en el mismo escenario tecnológico.

En general, el alcance de la estrategia depende de la posición, reacción y defensa del competidor dominante. Por tanto, se debe evaluar la vulnerabilidad, el nivel de provocación y de represalias que tendrá tomar la ofensiva. El punto ideal es adoptar una estrategia contra la cual el competidor sea incapaz de reaccionar. En mercados saturados la lucha competitiva tiene tendencia a intensificarse y en muchas ocasiones el objetivo de las acciones de contrarrestar al adversario se vuelve prioritario. Sin embargo, el centrarse en estrategias de marketing de guerra, hace perder de vista el objetivo de satisfacción de las necesidades de los consumidores y con ello, una empresa centrada por completo en los competidores se vuelve reactiva y depende más de las acciones de los competidores que de la evolución de las necesidades del mercado.

La empresa seguidora tiene una postura adaptativa que persigue a la competencia sin atacar, sólo coexistir y tomar una parte del mercado. Es común encontrar este tipo de estrategias en mercados de oligopolio, donde la diferenciación es escasa y las elasticidades respecto al precio muy elevadas. Existen cuatro acciones estratégicas recomendables por el seguidor, pensando siempre en no generar represalias por parte del líder:

- Segmentar el mercado de manera creativa
- Utilizar eficazmente la I+D
- Actuar en pequeño pensando en grande
- La fuerza del directivo

La imitación de productos es rentable cuando los gastos de innovación son absorbidos por aquella empresa innovadora que realizó el proceso de desarrollo de producto. La postura del paralelismo consciente no requiere de inversiones fastuosas ni de diferenciación evidente. El precio tiene mayor relevancia en el mercado que las características propias del producto o servicio. Por esa razón, las empresas se dedican a desarrollar estrategias de distribución, financiación, servicios anexos, *inter alia*. *Las posturas estratégicas más comunes son:*

1. *Falsificador*. Reproducir características del producto competidor y ofrecerlo en mercados diferentes a los acostumbrados.
2. *Clonador*. Reproducir el producto en su casi totalidad.
3. *Imitador*. La diferenciación viene de la presentación, promoción, precio o puntos de venta.
4. *Adaptador*. Mejora los productos del competidor y lo ofrece en el mercado desde una postura agresiva y retadora.

## Caso Farmacias Similares

Forbes (2016) resalta que la empresa inició operaciones en 1997, la cadena vende 2,615.9 millones de dólares (mdd) de los 6,707.6 mdd del mercado total en México. Lo anterior, le ha permitido a Farmacias Similares en los últimos cinco años, un crecimiento para que la empresa concentre 39% de la participación del sector.

El arranque y éxito de la compañía, surge con una clara estrategia de clonador, reproduciendo los productos, nombres y envases de las marcas líderes de diversas farmacéuticas que vieron vencidas sus patentes, introduciendo ligeras variaciones para no crear confusión en los consumidores. Posteriormente, con el éxito en ventas, comienza la clara estrategia de imitador, copiando algunos aspectos de los productos líderes, pero comienza a diferenciarse en el envasado, manteniendo la ventaja en precio y aumentando en gran medida su publicidad y sus puntos de venta, en los cuales la promoción es permanente. Hoy, la empresa es un franco adaptador, sigue tomando los productos del líder, los ha adaptado e incluso mejorado, convirtiéndose en una empresa retadora, tanto para los laboratorios farmacéuticos como para las cadenas de farmacias, vendiendo no sólo medicamentos, también comercialización de productos de cuidado personal, pañales, productos para incontinencia, preservativos y diversos artículos bajo la marca Similares.

Las estrategias del especialista sirven para concentrar la atención en nichos de mercado. Cuando se pretende evitar la competencia directa de las grandes empresas, lo más conveniente es especializarse en mercados limitados con características particulares para optar a dar gran valor agregado a los productos finales. El rendimiento sobre inversión de estas empresas es grande, ya que su especialización conlleva a cubrir las expectativas de sus clientes, aunque con posibilidades de que este nicho desaparezca.

## Caso Everlast

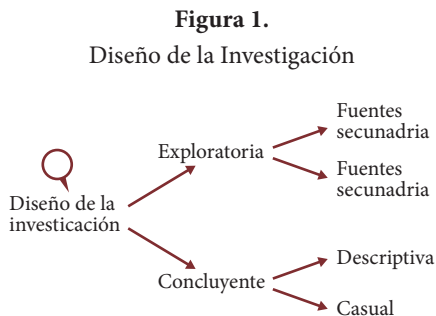
La empresa con más de 100 años de existencia se ha posicionado especialmente en un nicho de los deportes de combate, siendo la marca especializada en el boxeo, patrocinando a diversos campeones mundiales, siendo el más popular Muhammad Ali.

La estrategia de la compañía siempre ha sido evitar la confrontación directa con las grandes, dirigiéndose a mercados más limitados pero muy especializados que carecen de interés para las empresas líderes. Hoy en día, *Everlast* se especializa en deportes como el box, las artes marciales y el fitness, teniendo una profundidad de línea tanto en equipamiento, como ropa, calzado y accesorios.

## Metodológico

### Tipo de investigación

Considerando el modelo de investigación documental de Malhotra (ver figura 1), se exploraron y analizaron a través de fuentes secundarias diversos casos empresariales de impacto en diferentes industrias de consumo, obteniendo datos que sustentaron las estrategias competitivas para la toma de decisiones de cada una de las compañías analizadas. Cabe mencionar que se consideró este modelo de investigación por ser el que se adapta mejor para las variables analizadas (empresas y estrategias competitivas).

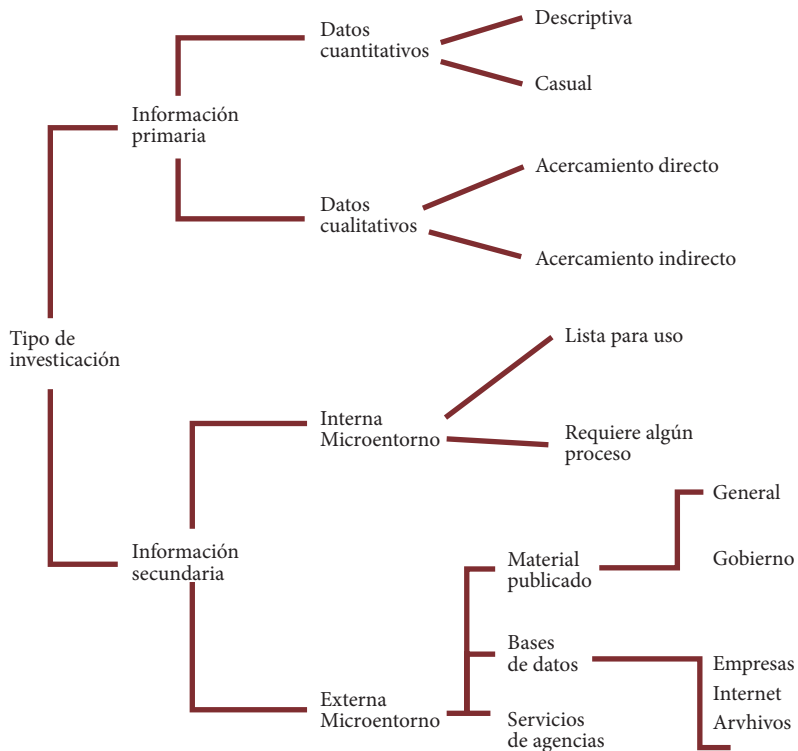


Fuente: Malhotra, 2008: 79.

## Diseño de la Investigación

Se optó por trabajar con información secundaria (ver figura 2); la idea de lo anterior es mantener la veracidad de los datos que pueda ser utilizada más adelante para obtener tendencias o mostrar resultados tangibles.

**Figura 2.**  
Diseño de la Investigación

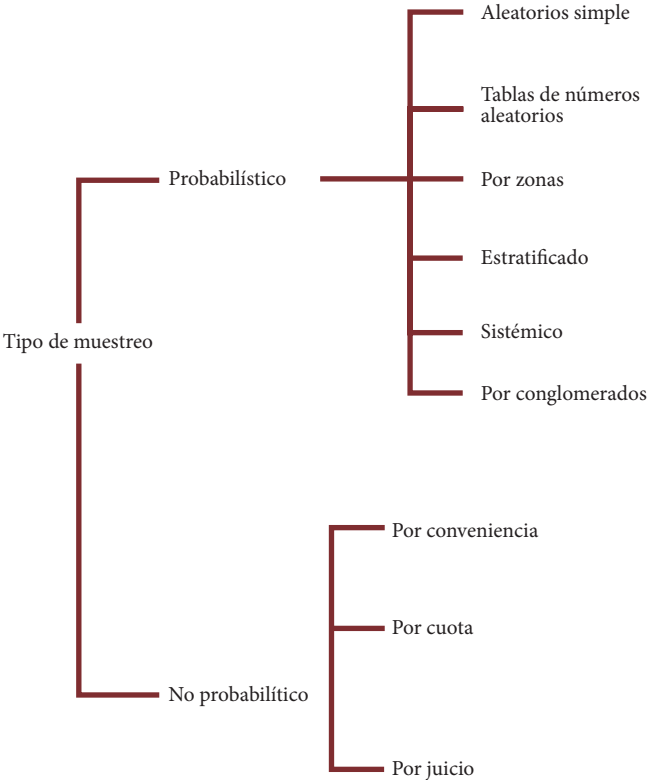


Fuente: Malhotra, 2008: 85.

## Población y muestra

Hasta este momento se han analizado los diversos pasos para realizar una correcta investigación (ver figura 3). Se consideró una investigación documental para obtener un panorama concreto de los casos a estudiar. Las empresas que se decidió estudiar fueron seleccionadas por su importancia en sus respectivos mercados, además de su innovación en el diseño y aplicación de las estrategias competitivas: por lo tanto, el estudio es no probabilístico por juicio.

**Figura 3.**  
Tipos de muestreo



Fuente: Benassini, M. 2009: 186.

## Proceso de recopilación de información

Se realizó a través de la consulta de sitios web de las propias compañías, revistas y asociaciones especializadas en el análisis de resultados y tendencias de mercado, mismas que publican resultados por industria.

## Conclusiones

Los casos empresariales analizados y presentados, muestran un panorama amplio de las diferentes acciones que cada una de las estrategias competitivas ofrece, siendo lo más destacado lo siguiente:

El líder buscará defender su participación de mercado e intentará aumentarlo por su esfuerzo centrado en la curva de experiencia adquirida, expandir la demanda del mercado y de su marca, ya sea por nuevos clientes o mayor uso del producto.

El retador siempre estará al acecho del líder de mercado, buscando minar su participación de mercado en aquellas zonas que considera vulnerables. Por otro lado, intentará arremeter contra otras empresas de su mismo tamaño, que no atienden bien al mercado y tienen problemas de financiamiento.

Los seguidores bien alineados podrán coexistir en el mercado mientras no representen una amenaza potencial para los beneficios de una organización líder, y no ser blanco de reacciones por parte de estas empresas.

Los especialistas, al no querer ser empresas seguidoras, buscarán concentrarse en atender un nicho o un mercado limitado, lo que incluso les permitirá ser más rentables.

Ante todo lo anterior, es importante crear un plan de marketing, en el cual se incorporen las estrategias señaladas, asignando recursos y un proceso constante que coadyuve a lograr los objetivos trazados.

Se puede concluir, primeramente, que la definición de una estrategia competitiva consiste en diseñar una forma de cómo la empresa intentará competir, considerando primordialmente sus objetivos y logrando una clara visión de la participación de mercado y ciclo de vida del producto. Lo anterior da origen a manipular su posición, utilizando acciones como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente.

La rivalidad en un mercado se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Es por esto que en la mayor parte de las industrias, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos notorios sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Queda claro señalar que las empresas son mutuamente dependientes y que la rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, entre otros, el gran número de competidores que además tienen equilibrio de fuerzas e intereses estratégicos similares.

Las cuatro estrategias competitivas ofrecen áreas de oportunidad claras, en virtud de las características de cada organización, logrando obtener los mayores beneficios, tanto en volumen y participación de mercado como en rentabilidad financiera. Incluso las estrategias competitivas podrán generar mercados e industrias pacíficamente accionables, si cada uno de los rivales entienden y juegan su rol específico.

Por último, es importante añadir que toda estrategia no funciona de manera aislada, debe ser parte de un proceso bien estructurado dentro del plan de marketing, en el cual se distinguen las variables macro y micro ambientales que darán la información suficiente para trazar la estrategia que permitan llegar de mejor forma al objetivo buscado.

## Referencias

- BBC Radio 4. (2016). Philip Morris could move from normal cigarettes. Mayo 2019, de BBC Sitio web: <https://www.bbc.co.uk/sounds/play/p04jhns>
- Benassini, M (2009). *Investigación de mercados* (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- Celis, F. (2016). El Doctor Simi domina mercado de farmacias en México. Enero 2021, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/el-doctor-simi-domina-el-mercado-de-farmacias-en-mexico/>
- Expansión* (24 de Enero 2010). Splenda desbanca a Canderel. <https://expansion.mx/expansion/2010/01/22/canderel-y-splenda>
- Expansión* (27 de Mayo de 2018). EU y su miedo a China, la lógica detrás del caso Huawei-Google. <https://expansion.mx/tecnologia/2019/05/27/eu-y-su-miedo-a-china-la-logica-detras-del-caso-huawei-google>



- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14° ed.) México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed.). México, México: Pearson Educación.
- Lamb, Hair, & McDaniel. (2011). *Marketing* (11ª ed.). México: CENGAGE Learning.
- Lambin, J.J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: ESIC.
- Lavin, J. (2019). “El Sistema PepsiCo México anuncia una inversión de 4 mil millones de dólares en los próximos dos años, que incluyen la construcción de una nueva planta en Guanajuato”. Junio, 2019, de Pepsico Live Sitio web: <http://www.pepsico.com.mx/>
- Lenovo. (2019). “Nuestra Empresa”. Junio 2019, de Empresa Lenovo Sitio web: <https://www.lenovo.com/es/es/lenovo/our-company/>
- Malhotra, N.K. (2010). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Prentice Hall
- Mercawise. (2015). “Estudio de mercado sobre refrescos”. Abril 2019, de Mercawise Sitio web: <https://www.mercawise.com/estudios-de-mercado-en-mexico/estudio-de-mercado-sobre-refrescos>
- Microsoft Prensa. (2015). “Momentos destacados en la historia de Microsoft”. Mayo 2019, de Microsoft Sitio web: <https://news.microsoft.com/es-es/2015/04/06/historia-microsoft-40-aniversario/>
- Porter, M. E. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2a. ed.). México D.F, Grupo Editorial Patria.
- Redacción Factor Capital Humano. (2018). “El cambio de humo a tecnología transforma la gestión de rHs de Philip Morris”. Mayo 2019, de El economista Sitio web: <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/el-cambio-de-humo-a-tecnologia-transforma-la-gestion-de-rh-de-philip-morris/2018/12/>
- Ries, A., & Trout, J. (2005). “La guerra del marketing”. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- spl. (2010). Splenda desbanca a Canderel. Mayo 2019, de Grupo Expansión Sitio web: <https://expansion.mx/expansion/2010/01/22/canderel-y-splenda>

