

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y LA TENDENCIA DE UN SEGMENTO DE CONSUMIDORES PARA ADQUIRIR PRODUCTOS *BIO*

María Isabel Correa López*

Resumen

Comprender las tendencias en las actitudes de los consumidores e integrarlas a la estrategia de la empresa resulta benéfico para ella, ya que le asegura el establecimiento y conservación de una ventaja sobre la competencia. La empresa tiene varias opciones para la construcción de una ventaja competitiva. En este artículo se exploran esas opciones que están relacionadas ya sea con los costos, con la segmentación eficiente del mercado o con una combinación exitosa de ambas, en el sentido de lograr el mejor producto al mejor precio.

Las empresas mexicanas pueden obtener una ventaja competitiva importante, en la medida en que sus productos se adapten a las necesidades de los consumidores finales, dichas adaptaciones implican cambios en su gestión o inversiones, sin embargo, es importante incorporar en los productos

* Profesora del Área de Economía Política. Departamento de Economía. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

los beneficios más significativos para el consumidor, ya que eso representa tener una sólida ventaja competitiva a largo plazo.

La necesidad de contar con productos saludables para sí mismo y para el ambiente, se ha hecho presente cada vez con más fuerza en la mente del consumidor mexicano, y es un buen momento para que las empresas incorporen los aspectos de cuidado ambiental y garantía de salud a sus productos, para aprovechar esta importante oportunidad estratégica.

Para establecer los beneficios que representa para las empresas el satisfacer las demandas de un segmento de mercado de amplio dinamismo en la actualidad, como es el sector preocupado por las cuestiones de salud personal y cuidado del ambiente, es necesario revisar lo que entendemos por ventaja competitiva.

Para hablar de las ventajas competitivas de las empresas mexicanas, debemos partir del hecho de que el desempeño de cualquier compañía está relacionado tanto con el aspecto financiero como con el estratégico.

Los objetivos financieros se relacionan con el rendimiento sobre la inversión (ROI), rendimiento sobre el capital (ROE), valor económico agregado (EVA), crecimiento de dividendos, etc.¹

En un artículo publicado en la *European Businesses Review*, los autores K. Greenan, P. Humpreys y R. McIvor, analizando las investigaciones de otros autores, señalan que la globalización de los mercados y el incremento de la interdependencia de los negocios ha conducido a un mercado cada vez más competitivo. Las Pymes no están exentas de esta presión, y Drihlon y

¹ El ROI es la utilidad neta/activos totales, el ROE es la utilidad/capital contable. El VEA es una medida desarrollada por Stern Stewart & Co. para determinar más precisamente las ganancias de la operación de la compañía.

Estime (1993) explican que mejorar su competitividad es ahora un imperativo tanto para las empresas pequeñas como para las grandes. Para sobrevivir y prosperar en el siglo XXI tienen que ejercer esfuerzos conscientes y sostenidos para mejorar continuamente todas las facetas de sus operaciones, y la evidencia empírica soporta el argumento de que enfocándose en la calidad un negocio puede mejorar sustancialmente sus resultados (Peters y Austin, 1985).

K. Greenan, P. Humpreys y R. McIvor, haciendo referencia al trabajo de otros autores, exponen que se ha escrito mucho sobre la relación entre calidad y desarrollo; que Murray y O’Gorman (1994), en un estudio de 131 Pymes, encontraron que en relación con sus competidores, las empresas con más alto crecimiento tendían a vender productos de mejor calidad o mucha mejor calidad que las compañías de menor crecimiento. Buzzel y Gale demostraron que la calidad relativa más alta es un fuerte conductor del retorno de la inversión (ROI).

Por otro lado, los objetivos estratégicos se relacionan con las fortalezas competitivas de la empresa y las oportunidades del mercado y sus contrapartes: debilidades internas y amenazas externas.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es muy útil para analizar las presiones competitivas del mercado y evaluarlas. El estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas:

1. La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria.
2. Los intentos de mercado de algunas compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos (sustitutos).
3. El ingreso potencial de nuevos competidores.
4. El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los proveedores.

5. El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los compradores del producto.

Al analizar estas cinco fuerzas se debe establecer cuáles son los factores que determinan el cambio en la industria específica de que se trata, y con base en ellos construir escenarios futuros para establecer las implicaciones de esas fuerzas en el largo plazo.

Para cada industria los factores determinantes son diferentes, pero hay áreas donde frecuentemente se encuentran, como son los cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan. Un ejemplo bastante claro lo tenemos en la tendencia al aumento de la esperanza de vida, que abre oportunidades para productos dedicados a los jubilados, productos geriátricos, alimentos naturales, etc.

Las consideraciones medioambientales han surgido como un tema importante para los negocios y la administración en los noventa (Hutchinson y Chaston, 1994; Klassen, 1993). Por ejemplo, la presión legal y pública en Europa acerca de las buenas prácticas medioambientales está tomando proporciones significativas, y esta presión se ha dirigido a los negocios que frecuentemente han sido identificados como la principal fuente de contaminación.

El *Reporte Británico de Actitudes Sociales* (Jowel, 1996) y un estudio similar en Europa (Skrentny, 1993) indican que los patrones de compra del consumidor están cambiando por consideraciones ecológicas y están permeando a la sociedad más ampliamente. En consecuencia, las organizaciones han tenido que responder a las demandas del consumidor moderno (enterado de los aspectos del medio ambiente), con el desarrollo de productos/servicios que, por ejemplo, usen menos empaque, causen menos contaminación o reduzcan el consumo de energía.

La presión hacia la mejora del desempeño ambiental puede provenir también de los socios de negocios, además del consumidor. Las compañías comienzan a aplicar criterios de selección ambiental a sus proveedores o a las compañías que producen los productos que distribuyen. Hay tendencias

de que las compañías en el futuro tendrán que monitorear su desempeño ambiental, a través de la aplicación de sistemas de administración del medio ambiente, como el ISO 14001, y que esto se va a formalizar en contratos escritos entre cliente y proveedor.

La evaluación de las fuerzas y debilidades de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas, lo que se conoce como análisis FODA, permite analizar la forma en que las capacidades y recursos de la compañía se ajustan a su situación externa.

Una fortaleza es algo en lo cual una compañía es competente, una característica que le proporciona mayor competitividad, como puede ser una habilidad o destreza importante, fuerza laboral capaz y experimentada, sistemas comprobados de control de calidad, clientes leales, imagen de marca, reputación de la compañía, liderazgo en costos, alianzas con otras empresas, etc. Una debilidad es una deficiencia en las habilidades que son competitivamente importantes.

Sin embargo, si una empresa no cuenta con una competencia distintiva especial, es posible que la combinación de sus recursos le proporcionen una ventaja competitiva.

Las empresas deben buscar las oportunidades de mercado donde pueda tener un crecimiento rentable, donde la empresa pueda obtener una ventaja competitiva y donde se ajusten a las capacidades financieras y organizacionales que ya posee o puede generar la compañía.

La ventaja competitiva en el caso de los productos *bio*, es la creación de una imagen de productos y procesos de producción de los mismos que no deterioren el medio ambiente, o cuando menos, lo hagan en la menor medida posible.

Cabe resaltar que la empresa que desee hacer uso de esta ventaja no sólo debe parecer ecológica, sino serlo e informar al consumidor qué es lo que hace la empresa para cuidar el medio ambiente. La imagen “verde” de la empresa constituye su ventaja competitiva, por eso debe ser cierta; pensemos,

por ejemplo, qué pasaría en el caso de que un organismo como Green Peace dijera que una determinada empresa es muy consciente ecológicamente hablando, y qué pasaría si dijera que cierta empresa es una farsante que se dice ecológica sin serlo.

Porter establece que las posibles estrategias competitivas pueden agruparse en tres clases básicas: liderazgo en costos, diferenciación del producto y concentración.

Liderazgo en costos

Para este tipo de estrategia se requiere alcanzar el mejor costo posible. A nivel de proceso productivo esto implica aprovechar las economías de escala y el efecto de la curva de experiencia. Sin embargo, el costo estratégico implica también a los proveedores de los insumos y a los canales de distribución.

El principal instrumento del análisis del costo estratégico es la cadena de valor que identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados que se desempeñan en el curso del diseño, la producción, mercadotecnia, entrega y respaldo del producto o servicio. Determinando para cada una un costo de operación, una parte de los activos de la compañía y un margen de utilidad, ya que todo esto constituye el precio final que pagará el usuario final.

Las cadenas de valor de los canales hacia adelante (distribución) son pertinentes, por una parte, debido a que sus costos y márgenes de utilidad son parte del precio que paga el usuario final y, por otra, porque las actividades que éstos desempeñan son parte de la satisfacción del usuario.

Es muy conveniente emplear el *benchmarking* del desempeño de una actividad determinada, comparándola con los costos del desempeño de esa misma actividad de los competidores, con el objetivo de comprender las mejores prácticas en el desempeño de esa actividad y emprender algunas acciones para mejorar su competitividad de costos.

El *benchmarking* es esencial en el diseño de estrategias para eliminar una desventaja en costo o para crear una ventaja de costo.

Las empresas muchas veces optan por la integración vertical para reforzar su posición competitiva, principalmente para obtener una reducción del costo. La integración hacia atrás genera ahorros de costos cuando es posible igualar o exceder la eficiencia de producción de los proveedores, sin detrimento de la calidad; y puede producir una ventaja competitiva basada en la diferenciación, cuando una compañía, al desempeñar internamente las actividades que antes desempeñaban fuentes externas, acaba con una oferta de un producto/servicio de mejor calidad, mejora su servicio al cliente, o de alguna otra manera mejora el desempeño de su producto final.

Es ventajoso integrarse hacia adelante en el mayoreo y/o el menudeo, las redes de franquicias de distribuidores y/o una cadena de tiendas de menudeo, si pueden lograr índices más elevados de la capacidad o desarrollar una imagen más poderosa de la marca. También hay ocasiones en que la integración hacia adelante en la actividad de venta directa a los usuarios finales, puede producir importantes ahorros de costo y permitir precios de venta más bajos, al eliminar muchos de los costos de los canales de mayoreo y menudeo.

Muchas compañías forman alianzas estratégicas con otras para reforzar su competitividad en los mercados domésticos e internacionales. Las alianzas estratégicas son convenios de cooperación entre empresas, que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser una fusión o una sociedad total.

En México se han hecho algunos esfuerzos importantes para el fomento de las relaciones estratégicas entre las empresas, para que puedan fortalecer su ventaja competitiva mediante redes de empresas. Ruiz Durán aclara que en 1993 se introdujo la legislación de las llamadas empresas integradoras, siguiendo los principios del distrito industrial italiano; desde entonces la legislación se ha modificado varias veces, bajo la presión de asociaciones de pequeños negocios.

Las empresas integradoras se definen como empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana, su objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. Mediante este esquema las empresas pequeñas y medianas pueden subsanar las desventajas de su tamaño, sin perder la flexibilidad de los procesos productivos y administrativos que, en términos generales, es una de las principales ventajas que tienen este tipo de empresas.

Diferenciación del producto

Para Jean-Jaques Lambin, la estrategia de liderazgo en costos está basada en una ventaja competitiva de naturaleza interna, pero en el caso de la estrategia de diferenciación la ventaja competitiva es externa, es decir, se apoya en las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador.

Lambin explica que para tener éxito en una estrategia de diferenciación, se deben reunir algunas condiciones:

1. La fuente de diferenciación debe representar un valor para el comprador.
2. Este valor puede representar para el comprador bien un aumento de su rendimiento de uso (mayor satisfacción), bien una disminución de su costo de consumo o de uso.
3. El valor para el comprador debe ser suficientemente importante para que acepte pagar un suplemento de precio para beneficiarse.
4. El elemento de diferenciación debe ser defendible por la empresa, es decir, estar protegida de una imitación inmediata de los competidores.
5. El suplemento de precio debe ser superior al suplemento de costo soportado por la empresa para producir y mantener el elemento de diferenciación.

6. Por último, en la medida en que el elemento de diferenciación es poco observable o desconocido por el mercado, la empresa debe crear señales para hacerlo conocer.

Debe señalarse que la calidad relativa percibida es un punto de vista “externo”, representa las percepciones del consumidor de la calidad del producto/servicio de la compañía, en relación con la de los productos de los competidores.

Un énfasis en la calidad significa que un negocio necesita entender qué es lo que el consumidor valora en términos del paquete comprado. Típicamente, el criterio de compra podría incluir confiabilidad, duración, diseño y servicio posventa. De cualquier manera, cada vez son más las organizaciones de negocios y los consumidores que están incorporando los aspectos ambientales a su decisión de compra (Lamming y Hampson, 1995). Consecuentemente, los proveedores deben ser capaces de evaluar la importancia de los factores ambientales en términos del producto/servicio entregado.

El artículo de K. Greenan, P. Humphreys y R. McIvor, que mencioné anteriormente, señala que:

1. La calidad y el desempeño del negocio están íntimamente relacionados.
2. Los temas ambientales se deben ver como una extensión de las dimensiones de calidad de los productos y los servicios.
3. El consumidor es quien, en última instancia, decide el lugar de importancia en que se deben colocar los aspectos ambientales.
4. Las mejoras en los atributos “verdes” que incrementan la calidad percibida del producto, en el largo plazo producen una mejoría en el desempeño de la organización.

Concentración

La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos dentro de un sector industrial y adapta su estrategia para atenderlos, excluyendo a los restantes; al optimizar su estrategia intenta conseguir una ventaja competitiva, a pesar de no poseerla en absoluto.

Porter señala que la estrategia de concentración tiene dos variantes. En la concentración basada en costos, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido; mientras que la concentración basada en la diferenciación procura distinguirse de él.

Una compañía con estrategia concentrada aprovecha la suboptimización de los competidores que no practican la concentración. Algunas veces éstos no atienden satisfactoriamente las necesidades de un segmento en particular, lo cual permite recurrir a una concentración de diferenciación. Otras veces lo satisfacen en forma excesiva, lo cual significa que incurren en un costo más elevado del requerido. Entonces se presenta la oportunidad de aplicar la concentración de costos, limitándose a atender las necesidades del segmento sin caer en los extremos.

Esta estrategia de concentración es muy productiva para las empresas que no pudiendo atender el mercado total, se dedican a un segmento en particular y le sirven de mejor manera que las empresas que, por su propio tamaño, no están interesadas en él, ya que incurrirían en gastos excesivos. Por lo tanto, es una estrategia adecuada para las empresas pequeñas y medianas.

Kotler explica que casi toda industria incluye un número de empresas menores que operan en alguna parte del mercado y que tratan de evitar choques con las mayores.

Estas pequeñas compañías intentan encontrar y ocupar nichos en el mercado que puedan servir de modo efectivo, debido a la especialización, y que las mayores probablemente los pasen desapercibidos o simplemente los ignoren. La salvación de estas compañías está en encontrar uno o más nichos

de mercado que sean tanto seguros como productivos. Uno de estos nichos tiene las siguientes características:

1. El nicho es de tamaño y poder de compra suficiente para ser productivo.
2. El nicho posee un potencial de crecimiento.
3. El nicho ha sido pasado por alto o simplemente descuidado por los competidores mayores.
4. La compañía posee competencia superior para servir a su nicho de modo efectivo.
5. La firma puede defender su posición contra un ataque mayor, debido a la buena voluntad que ha creado.

La revista *Altema* publicó en abril de 2000 las tendencias de consumo de los productos biológicos en Francia, donde se señala que la búsqueda del bienestar, de autenticidad y las diferentes crisis que se han dado en el mundo agrícola y alimentario han favorecido el desarrollo de productos sanos y naturales. La alimentación biológica seduce cada vez más a los consumidores. En 1999 más del 38% de la población francesa había consumido al menos una vez un producto biológico y 26% de los franceses los consumen regularmente.

Las ventas de productos biológicos registraron en 1999 una cifra de negocios de 5,5 millardos de francos y un crecimiento de 20% anual en promedio. Este mercado continúa siendo un nicho comparado con los 800 millardos de francos de la industria alimentaria. El observatorio nacional de agricultura biológica evalúa en 7 500 el número de explotaciones biológicas en Francia en 1999, lo que representa 1% de las exportaciones, pero esta cifra creció un 30% en ese año.

Los cereales representan 40% de las ventas de productos biológicos, seguidos por los lácteos (32%) y las frutas y legumbres (12%). Los productos

no transformados tuvieron un gran éxito entre los consumidores. Por ejemplo, la leche *bio* entró en los hábitos de consumo: 500 mil litros de leche vendidos en 1995 y 38 millones en 2000.

La parte de los platillos preparados dentro de la alimentación biológica es del orden de alrededor del 2%. Actualmente, la oferta se extiende a productos cada vez más elaborados y se multiplican las innovaciones.

El 40% de las ventas de productos biológicos son realizadas por los grandes distribuidores alimentarios. Sobre este esquema, algunos distribuidores han desarrollado sus marcas propias: Monoprix, Carrefour... Esta estrategia les permite forjarse una imagen de empresa respetuosa del medio ambiente. Otros distribuidores trabajan con las marcas clásicas Bjorg, Le Goût de la Vie, Bio Vivre... Los comercios especializados también tienen sus marcas: Rayons Verts, Naturalia, Biocoop (red cooperativa)... Estas tiendas apuestan a la cercanía con el consumidor y apuestan al consejo y la información.

Los puristas de lo biológico, respetuosos de la naturaleza, compran generalmente con los grandes distribuidores. Ellos consumen regularmente estos productos, prácticamente en todas las comidas. Los nuevos consumidores son más ocasionales y buscan en los productos biológicos satisfacer la necesidad de asegurar la calidad; consumen productos biológicos, pero también otro tipo de productos, y buscan aquellos fáciles de usar y próximos a sus hábitos de compra. Este último sector representa alrededor del 50% del segmento *bio*.

De modo general, la apelación "biológico" parece ser algo muy serio ante los ojos de los consumidores y es sinónimo de calidad. En revanche, el precio, de 20% a 50% superior a los productos convencionales, continúa siendo un freno importante para la compra. La diferencia de gusto (sabor, olor, etc.) no aparece como un criterio determinante.

Hoy en día ha aparecido un nuevo concepto de agricultura, la agricultura razonada, con normas menos estrictas que la agricultura *bio*, pero apoyada también en las mismas prioridades de respeto a la naturaleza. Esta agricultura

preconiza, en efecto, la no utilización sistemática de sustancias químicas. Este nuevo modo de agricultura está siendo impulsada por el gobierno, los grandes distribuidores y los grandes industriales agroalimentarios... Danone ha escogido la agricultura razonada para sus productos para bebés. Casino ha lanzado su marca Terre et Saveurs. Otra ventaja: los productos provenientes de la agricultura razonada son menos caros y ofrecen las mismas garantías de confiabilidad para el consumidor, con las mismas cualidades nutricionales benéficas para la salud.

Bjorg, una de las principales marcas de productos biológicos, lanzó sus hamburguesas vegetales y comidas alternativas de agricultura biológica. La fórmula encontrada equilibra cereales integrales y soya.

Les Moulins de la Nature, una cadena de panaderías artesanales, ha abierto una tienda piloto en Aix en Provence y propone 25 variedades de pan y numerosos pasteles. La empresa también tiene un camión-tienda para promover sus productos.

El fabricante Hipp lanzó ocho recetas con base en ingredientes biológicos para los bebés de 8, 12 y 15 meses de edad. Presentados en un envase en forma de corazón, sus recetas se conservan más y se calientan rápidamente en horno de microondas.

La idea clave en esta táctica es la especialización. La empresa tiene que identificar una forma viable de especialización en el mercado, cliente, producto o líneas de mezcla de mercado.

Cuando menos hay diez papeles de especialista:

1. **Especialista en uso final.** Esta empresa decide especializarse en servir a un tipo de cliente final.
2. **Especialista de nivel vertical.** Esta compañía se especializa en cierto nivel vertical de ciclo de producción y distribución. Por ejemplo,

- una compañía de cobre puede concentrarse en la producción de cobre en bruto, de componentes de ese metal o de productos terminados.
3. **Especialista en tamaño de cliente.** La empresa se concentra en la venta tanto a clientes pequeños como de tamaño medio o grande. Muchos de estos encajonados se especializan en dar servicio a pequeños clientes, porque éstos son descuidados por las empresas mayores.
 4. **Especialista en clientes específicos.** La compañía limita sus ventas a alguno de unos cuantos clientes mayores. Muchas empresas venden toda su producción a una sola compañía.
 5. **Especialista geográfico.** La compañía dedica su atención a las necesidades de cierta localidad, región o área del mundo.
 6. **Especialista en un producto o línea de productos.** Esta empresa produce únicamente una línea de productos o un solo producto. Dentro de la industria de equipo para laboratorios existen firmas que producen únicamente microscopios, y otras, más estrechas todavía, sólo lentes para microscopios.
 7. **Especialista en aspectos de producto.** Esta compañía se especializa en fabricar cierto tipo de producto o aspecto de producto.
 8. **Especialista en taller de trabajo.** Esta firma está lista para fabricar productos sobre pedido, como los ordene el cliente.
 9. **Especialista en calidad/precio.** Esta compañía prefiere operar en el extremo bajo o alto del mercado. Por ejemplo: alta calidad y elevado precio.
 10. **Especialista en servicio.** La compañía ofrece o supera en uno o más servicios no fácilmente obtenibles por otras empresas.

Las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, que en México son la mayoría de las empresas, pueden encontrar muchas ventajas en posicionarse en un nicho de mercado que esté en crecimiento, como es el caso de los productos biológicos y ecológicos.²

Así pues, vemos que las empresas pequeñas tienen muchas oportunidades para servir a la clientela de modo lucrativo, especializándose en un tipo de producto; por ejemplo, cereales a base de amaranto, cosméticos y medicamentos con sávil, productos de nopal, etc.; o bien, por tipo de consumidor: consumidor de comida preparada sin conservadores, consumidor de productos naturistas, consumidor preocupado por evitar el deterioro ambiental, etc.

Hamermesh, Anderson y Harris estudiaron empresas que aun teniendo menos de la mitad de la participación del mercado, tuvieron durante cinco años una tasa de retorno de la inversión mayor que el promedio de su industria en ese mismo tiempo. Encontraron cuatro características principales en sus estrategias:

1. La influencia del papel del directivo. El directivo no sólo diseña y comunica estrategias, sino que se involucra en casi todos los aspectos de las operaciones de la compañía.
2. Segmentación del mercado de manera creativa. Para ser exitosa una compañía de baja participación de mercado debe competir en segmentos donde sus propias fortalezas sean más valoradas y donde los competidores más grandes tengan pocas probabilidades de competir.
3. Usar eficazmente la investigación y desarrollo, orientándolos a las mejoras de los procedimientos para reducir costos.

² Según Dussel Peters, con datos publicados por el INEGI en 2000, las PYMES mexicanas concentraron en 1998 la mayor parte de los establecimientos y del empleo, con 99.9% y 78.52% respectivamente.

4. Pensar en pequeño. Están satisfechas con su pequeño tamaño, enfatizando los beneficios en lugar del crecimiento de las ventas y la participación de mercado. Pensar en pequeño y en la especialización en lugar de la diversificación.

El hecho de que una compañía con poca participación de mercado pueda ser incluso más rentable que una empresa con gran participación en el mismo, depende de las características de la industria donde se encuentren.

El segmento de los productos *bio*, en realidad, está constituido por varios subsegmentos, por lo que una pequeña empresa puede tratar de cubrir una o varias partes de ese mercado, de acuerdo con sus capacidades.

Haciendo una segmentación por beneficios buscados o por estilo de vida, la empresa puede localizar su mercado meta. Por ejemplo, en la mente de algunos consumidores hay una relación entre las preocupaciones ecológicas y las relativas a la salud, sobre todo en las relacionadas con los alimentos.

Según datos de un estudio realizado en otoño de 2000 por el grupo de consultores Hartman, aunque los fundamentos de la agricultura biológica descansan sobre la preservación del ambiente, el 66% de los consumidores americanos compran este tipo de productos, más bien por los beneficios que piensan les aportan a su propia salud que por los beneficios relacionados con preocupaciones medioambientales.

El Natural Marketing Institute realizó un seguimiento en su base de datos de familias en Estados Unidos, presentando las tendencias de tres años del consumo de alimentos sanos y naturales. Una de las categorías que se ha incrementado más significativamente dentro de los consumidores de este tipo, es la relativa al segmento de consumidores preocupados por los alimentos genéticamente modificados; una empresa puede encontrar su mercado meta en los alimentos no transgénicos, dejando de lado otros segmentos dentro de los productos *bio*, como podrían ser los ecológicos.

Otra categoría de productos *bio* son los llamados orgánicos, que son aquellos que no utilizaron sustancias químicas, tales como fertilizantes o plaguicidas.

En México tenemos algunas señales de que el tipo de preocupaciones ecológicas y naturales están encontrando cabida en la mente del consumidor:

- El consumo de agua embotellada en envases individuales o en garrafrones familiares se ha incrementado a ritmo vertiginoso.
- La proliferación de productos naturistas: alimentos, complementos alimenticios, cosméticos, medicamentos, etc.
- El incremento de los restaurantes con menús especializados en comida naturista, macrobiótica, natural, etc.
- La inclusión de cereales antes ajenos a nuestro tipo de alimentación tradicional, como granola, soya, etc. en la dieta de los consumidores.
- La proliferación de productos naturales o con ingredientes naturales de importación, o con franquicias extranjeras, que en su gran mayoría son de alto precio.
- La ampliación de los canales de distribución de este tipo de productos, antes restringidos a las tiendas naturistas.
- La aparición de medicamentos con marca registrada con ingredientes de origen natural como hiedra, eucalipto, etc., que ya actualmente se distribuyen en farmacias.
- La aparición de secciones de este tipo de productos en los autoservicios: sección de cereales, sección de tes, etc.
- La inclusión de productos orgánicos en los autoservicios, tales como ensaladas, legumbres y huevo.

- El uso cada vez más frecuente de productos reciclados, como la línea ecológica de cuadernos Scribe.
- Incremento de los mensajes publicitarios sobre el cuidado de las especies protegidas, como los de asociaciones ecologistas como Greenpeace.
- Noticias sobre descubrimientos tales como el agujero en la capa de ozono, el cambio climático, etc.
- Noticias sobre los alimentos transgénicos, los daños que provocan los fertilizantes químicos a nuestra salud, etc.
- La inclusión en los libros de texto escolares de los temas de cuidado ambiental, etc.

Conclusiones

Las empresas tienen una buena oportunidad de participar en el nicho de mercado de los productos biológicos, mediante el entendimiento de las necesidades de este segmento. Como es un mercado que se encuentra en crecimiento, la oportunidad de hacerse de una buena posición en la mente del consumidor está presente.

Cierto es que un freno importante es el precio, pero la aparición de este tipo de productos en el nivel comercial demuestra por sí sola que esta barrera puede ser remontada por algunos sectores de la población. El beneficio percibido en este tipo de productos hace que el consumidor esté dispuesto a pagar un precio más alto por ellos.

Por otro lado, el freno mismo del precio hará que este segmento no crezca demasiado rápido, lo que a fin de cuentas favorecerá sobre todo a las pymes, a quienes les interesa que este segmento no convenga a las empresas más grandes.

Las empresas que basan sus estrategias en la participación de su actividad en nichos de mercado seguramente encontrarán una buena opción en este segmento, pues en nuestro país está creciendo; pero si la empresa requiere exportar y sus fortalezas se lo permiten, entonces no está por demás señalar que estos nichos están presentes en gran cantidad de países, tanto desarrollados como no desarrollados.

Es conveniente reiterar que la calidad relativa percibida representa las percepciones del consumidor, y que es él quien en última instancia decide el lugar en que se deben colocar los aspectos ambientales, saludables y nutricionales.

Por otro lado, la tendencia hacia lo saludable y el cuidado del ambiente no es una actitud que vaya a pasar pronto de moda, ya que se está educando a las generaciones jóvenes en ese sentido. Los niños y adolescentes de hoy tienen una conciencia ecológica y de cuidado de la salud que generaciones anteriores no poseen; en gran medida porque ellos están recibiendo información de los problemas ambientales que antes no eran del dominio público.

Claro está que para que una empresa pueda aprovechar esta oportunidad del mercado es necesario que desarrolle fortalezas. Para garantizar que la calidad de los ingredientes es realmente natural y orgánica, la empresa debe asegurarse de que la producción de los ingredientes, el manejo que se hace de ellos y la elaboración sean realmente cuidadosos con el medio ambiente y saludables para el consumo humano.

Lo anterior es sumamente importante para que la empresa pueda obtener un posicionamiento en la mente del consumidor de marca de alta calidad, que éste pueda tener confianza en que los productos son realmente sanos y libres de sustancias químicas perjudiciales para su salud y el ambiente. Este posicionamiento le dará a la empresa el beneficio de contar con un mercado con alta lealtad de marca y, en consecuencia, podrá lograr una ventaja competitiva importante para su estrategia.

Si bien la inclusión de este tipo de atributos en el producto representa un esfuerzo importante para las empresas, éstas deben ver los temas ambientales y saludables como una extensión de la calidad de los productos y servicios; a largo plazo, los atributos que incrementan la calidad percibida del producto producen una mejoría en el desempeño tanto estratégico como económico de la organización.

Finalmente, no está por demás recordar que cuidar el ambiente y tratar de usar los recursos de la naturaleza de la manera más racional posible, permitirá que la vida presente y futura del ser humano sea mejor. El concepto de calidad de vida incluye el poder disfrutar de un ambiente sano, tratando de no romper el equilibrio natural, lo que a fin de cuentas redundará en beneficio de todos y cada uno de los habitantes del planeta.

Bibliografía

- Buzzel, R. y B. Gale. *The PIMS Principles-Linking Strategy to Performance*, Free Press, Nueva York, 1987.
- Dussel Peters, Enrique. *Claroscuros. Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México*. Cepal y Canacintra, Ed. Jus, S. A. de C. V., México, 2001, p. 27.
- Greenan, K., P. Humpreys y R. McIvor. "The Green Initiative: Improving Quality and Competitiveness for European SMEs", *European Businesses Review*, vol. 97, núm. 5, 1997, pp. 208-214.
- Guía para la formación de una empresa integradora*, en www.contactopyme.gob.mx.
- Hamermesh, R. G., M. J. Anderson Jr. y J. E. Harris "Strategies for Low Market Share Businesses", *Harvard Business Review*, mayo-junio 1978.
- Hartman Consulting Group. "Good for whom?" en *American Demographics* 1º enero 2001, en www.inside.com.
- Kenichi, Ohmae. "The Global Logic of Strategic Alliances" en *Harvard Business Review*, núm. 2, marzo-abril de 1989, pp. 143-154.
- Kotler, Philip. *Dirección de mercadotecnia*. 4ª edición, Editorial Diana, México, 1999.
- Lambin, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. 3ª edición, cap. 8, McGraw-Hill, México, 1995.
- Natural Marketing Institute. *Opportunity Profile: The Genetically Modified Concerned Consumer*, 1º agosto 2002, en www.marketresearch.com.

Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*. CECSA, 1982, edición revisada 2002, México, p. 20.

Porter, Michael E. *Ventaja competitiva*. Ed. CECSA, 1982, edición revisada 2002, México.

“Produits biologiques, à la recherche de plus de naturel”, *Altema*, Revista de Investigación de Mercado de la Comunidad Europea, abril 2000, www.altema.com.

Ruiz Durán, Clemente. *Clustering: Joint Learning Experience*, Facultad de Economía, UNAM, en www.cipi.gob.mx, página de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial.

Thompson y Strickland. *Administración estratégica*, 11ª edición, McGraw-Hill, México, 2001.