

LA CREACIÓN DE VALOR EN EL CLIENTE Y LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES: EL CASO DEL JAMÓN SERRANO

García Cruz, R.; Revilla Camacho, M.A.
Universidad de Sevilla

RESUMEN

El actual entorno competitivo global, junto con la enorme tendencia hacia los mercados globales, ha forzado a muchas empresas, de la mayoría de los sectores, a plantearse los mercados internacionales como factores clave para el futuro de sus organizaciones, y el sector del jamón serrano no ha sido una excepción a ello. En el diseño de las estrategias de marketing para los mercados internacionales, la información obtenida sobre la forma de crear valor para el cliente, se convierte en una importante contribución y ayuda, sobre todo en un producto de gran tradición en la cuenca mediterránea, pero de poca en el resto de los mercados, como es el de Estados Unidos, complicado y considerado clave por las empresas. Al tratarse del sector agroalimentario, muy ligado al uso y costumbres locales, las empresas buscan afanosamente una ventaja competitiva en la cual basarse para la comercialización de su producto en los mercados internacionales. Fundamentándonos en ello, en la presente investigación pretendemos analizar la creación de valor para el cliente, como una importante fuente de ventaja competitiva para poder competir en los mercados internacionales de este sector.

INTRODUCCIÓN

Uno de los cambios más destacables que se ha producido en la última década en el escenario económico mundial es, sin duda alguna, la tremenda intensificación de la competencia en todos los sectores industriales. Esto se ha debido, entre otros importantes motivos, a la liberalización de muchos sectores, debido a desregulaciones de los gobiernos (Kahn, 1998); al elevado ritmo de innovación tecnológica, que reduce el ciclo de vida de los productos (Achrol, 1991); a la ralentización del crecimiento de las economías nacionales (Woodruff 1997); a la fragmentación de los mercados en numerosos segmentos (Day, 1994); a una mayor facilidad en las comunicaciones, que ha potenciado la dispersión y difusión de la información, y que hace posible que en cualquier parte del mundo se pueda tener conocimiento de productos elaborados y utilizados en países muy lejanos; al aumento de las posibilidades de viajar, que permiten conocer in situ multitud de productos, pautas de consumo y otras formas de comportamiento, lo que impulsa al consumidor a desear las mismas cosas en todos los sitios, independientemente de la cultura, la religión o la nacionalidad y a la globalización de los mercados (Kahn, 1998). La competencia es intensa incluso en los mercados oligopolísticos, como son los servicios telefónicos de larga distancia. Más y más mercados se caracterizan ya por una competencia global (Cravens y Shipp, 1991).

Esto supone que las empresas se enfrentan a entornos cada vez más turbulentos y competitivos. La lucha por un sitio en el mercado es continua, debido a la gran magnitud de los cambios socioeconómicos y demográficos (Cravens y Shipp, 1991). Los consumidores son cada vez más exigentes. En general, demandan niveles más altos de calidad y servicio a bajo precio. Todo ello está provocando grandes transformaciones en las organizaciones, y está forzando a las mismas a considerar los mercados internacionales como factores clave para asegurar el futuro.

Esta situación cobra especial relevancia en el caso del sector del jamón serrano, que cuenta con 1700 empresas, 1300 de cerdo blanco y 400 de cerdo ibérico, lo que lo convierte en un sector de elevada atomización. Hay que señalar que, desde 1993, se ha producido un estancamiento en el consumo del jamón en el mercado nacional y una caída de los precios medios de venta, que ha motivado que muchas empresas se hayan visto abocadas a buscar nuevos mercados fuera de las fronteras nacionales. La exportación, dada la situación en que se encuentra el sector, con sobrecapacidad instalada, caída de márgenes comerciales, costes financieros crecientes y atonía del consumo interior, representa una salida a la crisis del sector. Por el momento, tanto el número de mercados como el volumen exportado es muy bajo, ya que de una producción de 30 millones de piezas, sólo se destina a la exportación 1,4 millones.

Es importante tener en cuenta que este producto goza de gran tradición en la cuenca mediterránea, pero de poca en el resto de los mercados, especialmente en el de Estados Unidos, complicado y considerado clave por las empresas, no sólo por su volumen de consumo potencial, sino por la importancia estratégica que representa ya que es un argumento de penetración en otros mercados. No debemos olvidar que el jamón serrano es un producto prácticamente desconocido en los Estados Unidos, lo que puede dificultar sobremedida la posibilidad de distinción, por parte de unos consumidores no

educados en la cultura del jamón, de la alta calidad de este producto frente a otros de menor calidad y ya introducidos en el mercado, como son el jamón italiano y canadiense. Es decir, no parece fácil que los consumidores sean capaces de encontrar una diferencia definitiva en cuanto al gusto que justificase las diferencias en el precio. Sin embargo, sí es cierto que los grandes chefs internacionales, escritores y periodistas especializados que ya conocen el producto han coincidido en reconocerlo como el mejor jamón del mundo.

Sin embargo, su carácter de industria de alto valor añadido le otorga gran significación en el panorama alimentario nacional y se considera al producto como potencialmente positivo para la imagen de España y con un efecto de arrastre del resto de la oferta agroalimentaria española.

Al tratarse del sector agroalimentario, muy ligado al uso y costumbres locales, muchas empresas están buscando afanosamente nuevas formas de obtener y mantener una ventaja competitiva en la cual basarse para la comercialización de su producto en los mercados internacionales. Las ventajas competitivas nacen fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes. El valor lo define el cliente, y dicho valor se fundamenta en la opinión de éste sobre la utilidad del producto, es decir según su percepción de lo que recibe y de lo que debe entregar a cambio (Joan Llonch 1995). Una determinada ventaja competitiva sólo puede ser aprovechada de forma rentable si ofrece unos beneficios concretos para los clientes y dichos beneficios son de difícil imitación por parte de la competencia. El cliente es, por tanto, el juez último que dictamina si una determinada ventaja competitiva es realmente útil para la empresa en su lucha con la competencia.

Un elemento clave del logro de ventajas competitivas es la cantidad y calidad de información con que cuenta la empresa. Así, la obtención y el procesamiento de la información relativa a los clientes adquiere una importancia fundamental en el proceso de construcción de una ventaja competitiva. La información necesaria, según Ian Gordon (1989), se refiere a las necesidades satisfechas de los clientes, su percepción, sus comportamientos de compra y el proceso de toma de decisiones.

Por este motivo, la información obtenida sobre la forma de crear valor para el cliente debe convertirse en una importante contribución y ayuda para las empresas del sector que nos ocupa, que deben entablar una lucha constante para desarrollar, mantener o incrementar las ventajas competitivas sobre el resto de las empresas que operan en el mercado americano. Dicha batalla se entabla con el fin de lograr la fidelidad de los clientes, (un bien escaso para un gran número de empresas), y una empresa sólo puede estar segura de contar con la fidelidad de los clientes cuando estos disponen de razones suficientes para preferir sus productos al resto de las empresas.

Es decir, no basta con introducirse en el mercado americano; en la empresa orientada al mercado la venta es un paso más en su actividad. Después de la venta vienen tareas fundamentales para asegurar la repetición de compra, como el análisis de la satisfacción del cliente y el servicio post-venta. Asegurar un segmento de clientes fiel debe ser el objetivo de las empresas del sector en Estados Unidos. Ante esta situación, la empresa se ve abocada a integrar al cliente en la organización y así crear un vínculo permanente entre la empresa y su clientela.

LA ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE

Todas las teorías sobre la empresa han intentado, a lo largo del tiempo, responder a tres importantes cuestiones (Conner 1991, Holmstrom y Tirole 1989):

¿Por qué existe la empresa y cuál es su principal propósito? Nadie ha respondido a esta pregunta tan claramente como Peter Drucker (1973): "satisfacer al consumidor es la misión y el propósito de todas las organizaciones". Esta satisfacción del cliente se obtiene, según la moderna teoría de la empresa basada en la creación de valor para el cliente, cuando la organización ofrece un mayor valor al mismo. En este sentido, las empresas no existen para maximizar los beneficios o reducir los costes de transacción, sino para ofrecer un producto o servicio que es más eficiente (no más eficaz) para que los compradores satisfagan sus necesidades. Así, sólo si proporcionamos una satisfacción real al cliente, seremos rentables (Collins y Porras 1994).

¿Por qué existen diferencias en la escala, alcance y tipo de actividad entre las empresas? Es la estrategia de creación de valor para el cliente la que influye sustancialmente en la escala, alcance y tipo de actividad en que está inmersa una empresa. La estrategia de creación de valor incluye el establecimiento de los objetivos de mercado, la elección del segmento en el que competir, la determinación de la oferta de valor que va a establecer la posición competitiva de la empresa, es decir, su ventaja competitiva, y el desarrollo de las capacidades necesarias para entender las necesidades de los clientes y ofrecer el valor prometido (Slater, 1995).

¿Por qué existen diferencias en el resultado de las empresas? Unos resultados superiores exigen que la empresa posea una ventaja competitiva (Porter, 1980), y una empresa tiene una ventaja competitiva cuando dispone de los recursos o habilidades que: (1) le permiten ofrecer valor al cliente, (2) son únicos, (3) son difíciles de imitar (Barney 1991, Day y Wensley 1988, Slater 1996). La teoría de la empresa

basada en el valor del cliente sugiere que las empresas con mejores resultados son aquellas que tienen el valor del cliente como base de la cultura organizativa, lo que complementan con la habilidad de aprender de sus clientes y sus necesidades cambiantes, además de estar enfocadas a la creación de un superior valor para los mismos.

Parece claro que, hoy en día, la creación de valor para el cliente debe ser el propósito de todas las organizaciones. Una de las características más importantes del concepto de marketing y, por consiguiente, de la orientación al mercado es la orientación al cliente. La filosofía de gestión del marketing subraya que la supervivencia de la empresa depende de la medida en que esta sepa satisfacer las necesidades reales de los clientes, para lo que es necesario ser sensible a los cambios en el mercado. La empresa orientada a sus clientes debe ser consciente de que éstos juzgan su grado de satisfacción o insatisfacción con la oferta de la empresa comparando sus resultados a un nivel de referencia basado en sus expectativas. Estas expectativas han sido creadas por la propia empresa o se han generado solas en la mente del cliente. Si los resultados se sitúan por debajo de las expectativas, los clientes estarán insatisfechos; si los resultados están al nivel de las expectativas, el cliente estará satisfecho; si los resultados sobrepasan a las expectativas, el consumidor estará totalmente satisfecho. Por consiguiente, se puede mantener la satisfacción de los clientes de dos modos: o bien consiguiendo que los resultados del producto excedan las expectativas, o bien rebajando las expectativas de los clientes acerca de nuestros productos.

La importancia de la orientación al cliente en el contexto de la orientación al mercado radica en que el objetivo fundamental del marketing es la creación y la oferta de valor para el cliente. Por ello, creemos oportuno recordar las premisas básicas en que se sustenta la creación de valor para el cliente (Woodruff, 1997, Joan Llonch 1995):

La creación de valor para el cliente requiere que las organizaciones conozcan exhaustivamente sus mercados y su público objetivo: un perfecto conocimiento de sus clientes les permite conocer qué es lo que aporta valor a los mismos. Existen diferencias entre lo que los directivos piensan que valora el cliente y lo que los clientes dicen que valoran; esto provoca errores en la organización a la hora de dirigir los esfuerzos en la creación de valor. Por eso, se hace necesario establecer un proceso de conocimiento del cliente, tanto informal, a través de la experiencia, del feed-back de los vendedores, y de la observación directa de los directivos, como formal, a través de la investigación comercial, mediante el cual disponer de información relevante sobre los deseos y necesidades de los mismos.

A pesar de que el consumidor final será siempre el principal punto de referencia en la labor comercial, no conviene olvidar que la orientación al cliente propugnada por el concepto de marketing se refiere también a los intermediarios. Diversos autores han abogado por una mayor vinculación entre la empresa fabricante y sus clientes intermediarios con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor. Ello implica que la empresa que desee orientarse a sus clientes adopte un concepto amplio de los mismos y no un concepto restringido, es decir, un concepto que englobe a todos los componentes del sistema de distribución y no únicamente al consumidor o usuario final, buscando mantener relaciones satisfactorias a largo plazo.

Ese conocimiento de los clientes debe convertirse en un mayor desempeño con los mismos: el cliente debe situarse como centro de la estrategia y la gestión de la empresa.

Las empresas que pretendan ofrecer un superior valor necesitan una perfecta comprensión del concepto de valor cliente. En un sentido amplio, el término valor se puede utilizar en muchos contextos. Con más frecuencia de lo normal, los comentarios sobre la orientación al cliente proporcionan sólo una vaga idea de lo que significa el valor para los clientes. Afortunadamente, algunos de estos comentarios reconocen que para desarrollar estrategias de creación de valor para el cliente hay que empezar por conocer el significado de este término. Una rápida revisión de las definiciones del término revela una amplia disparidad de criterios, debido a que la forma de construirlos es diferente, puesto que se basan en conceptos que no quedan bien definidos, como valor, beneficios, utilidad... Pero existen importantes áreas de consenso:

El valor del cliente es inherente al uso de un producto o servicio de la empresa. Esto lo diferencia de los valores de la empresa, basados en lo que se considera correcto o equivocado, bueno o malo.

Además, el valor del cliente es algo percibido por los clientes más que algo determinado de manera objetiva por los vendedores. Estas percepciones conllevan una comparación entre lo que el cliente recibe y lo que entrega para adquirir el producto. Si la empresa debe crear valores atractivos a través de su oferta, dado que el valor es totalmente subjetivo y sólo existe a criterio del cliente, la empresa debe orientarse, por encima de todo, al mercado y a sus clientes.

Comprar implica elección, y eso requiere que el cliente evalúe diferentes ofertas, pero el valor percibido por el consumidor antes de la compra no es el único: queda el valor de uso del producto una vez comprado. Tanto el valor deseado o buscado por el cliente, que da las claves de la decisión de compra, y el valor recibido, que incide en la repetición de la compra, deben contemplarse para analizar el valor del cliente.

Toda la empresa es sensible a las necesidades de los clientes. Esto requiere de una continua formación al personal sobre la mejor forma de relacionarse con los clientes y de atender sus deseos y

necesidades. La orientación al cliente sostiene que la tarea principal de la empresa es determinar las percepciones, necesidades y deseos del mercado y satisfacerlos a través del diseño, la comunicación, el precio y el servicio. La orientación al cliente es una obligación de toda la empresa, no sólo del departamento de marketing, por lo que debe penetrar en la organización y convertirse en una cultura de la empresa.

Para crear valor en el cliente es necesaria la integración y coordinación de funciones, es decir, la utilización conjunta de los recursos de la empresa. La aplicación de la empresa en la integración y coordinación de funciones implica una predisposición de todos los departamentos, funciones y actividades de la empresa a intervenir para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes de forma coordinada.

La empresa debe realizar una búsqueda constante de fórmulas para aumentar el valor de los productos para los clientes. Esto se debe a que las motivaciones de los clientes son el motor en sus decisiones de compra y han de ser conocidas por la empresa, por lo que la información sobre los mismos se convierte en clave.

La empresa tiene mayor necesidad de orientarse al mercado cuanto mayor sea la competencia del sector en el que opera. A mayor competencia, más importante será el logro de ventajas competitivas duraderas a través de ofrecer mayor valor para el cliente.

Para conseguir crear ese superior valor para los clientes son necesarias herramientas de gestión; hasta ahora, se ha venido usando un proceso de medida de satisfacción del consumidor, que empieza con la determinación de los clientes objetivo, tanto actuales, como pasados y potenciales para determinar qué es lo que los clientes quieren. Normalmente, el valor que se mide es el valor deseado, es decir, el que da las claves de la decisión de compra, pero suele olvidarse el valor que efectivamente los clientes creen recibir. Para solucionar esto, Woodruff y Gardial (1996) describen un nuevo modelo, que denominan el proceso de determinación de valor del cliente, y que está creado para proveer a los directivos de las respuestas a una serie de cuestiones de crítica importancia. (Fig. 1). Este proceso empieza determinando el público objetivo. En segundo lugar, hay que responder a la primera cuestión, incorporando la mayor cantidad de atributos de valor posible. Como no podemos manejar y analizar los cientos de atributos que valora el cliente, debemos centrarnos en los más importantes. También es necesario preguntarse si realmente estamos ofreciendo al cliente aquello que él valora, y las razones tanto de aquello que se realiza correctamente como de lo que se hace incorrectamente. Por último, hay que saber adelantarse a los cambios en el valor de los clientes, porque si somos los primeros en conseguirlo, dispondremos de una ventaja competitiva sobre aquellos que esperan a que los cambios efectivamente se produzcan. Es importante señalar que el valor del cliente depende del contexto y es dinámico, así como los criterios que usa para juzgar el valor y la importancia relativa de cada criterio.

Esto no es suficiente, se necesita crear un sistema de información de marketing con toda la información recabada sobre nuestros clientes. Es especialmente importante que este sistema incluya la información necesaria para que los gerentes puedan conocer a sus clientes, en especial en lo referente a: (1) El desempeño obtenido del cliente fruto de la creación de valor (ventas, intenciones de compra, retención de clientes y satisfacción) ya que alerta a los directivos de la necesidad de mejora; (2) Las causas de este resultado, que ayudan a los directivos a centrarse en cómo conseguir esa mejora. Además, permite conocer las preferencias corrientes de los clientes, evaluaciones y comportamientos, lo que es un buen monitor para establecer modelos de cambio. Esto va a permitir a los directivos preparar las acciones inmediatas que sean necesarias, y ayudará a comprender, predecir y responder a los cambios futuros.

Se hace necesaria también una integración de la información, porque los datos procedentes de distintas fuentes se deben combinar en la lucha por la creación del valor para el cliente. Así, las hojas de reclamaciones de los clientes nos pueden dar las razones de la insatisfacción con el valor ofrecido por el vendedor, lo que da las causas de una mala puntuación en satisfacción. Los informes de los vendedores y el análisis del entorno también deben analizarse. Debido a que el sistema de información contiene la información crítica para aprender sobre el valor del cliente, todos los directivos de la organización deben tener acceso a él. Esto requiere cambios en la cultura y en la estructura de la organización, ya que no puede hacerse de forma diferente entre los distintos departamentos.

El final del proceso llega cuando los directivos utilizan todo su conocimiento sobre el cliente para implantar acciones que les permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado. En este sentido, una organización se beneficia del conocimiento sobre el valor del cliente cuando:

El conocimiento transfiere a los directivos modelos mentales sobre el cliente.

Esto modelos mentales guían las acciones para obtener un mayor desempeño en el desarrollo del valor para el cliente. Una forma de saber el impacto de la capacidad de aprendizaje de la empresa sobre el valor del cliente es el grado en el cual los modelos mentales de los directivos se aproximan a la forma en que los clientes perciben el valor actualmente.

Con respecto a lo segundo, sabemos mas bien poco de cómo los modelos mentales de los directivos se plasman en las decisiones de creación de valor para los clientes. Sin embargo, la

organización debe desarrollar un proceso de traslación de conocimiento en acciones y entrenar a sus directivos en él.

BREVE REFERENCIA AL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS

El 11 de mayo de 1995, el Federal Register de los Estados Unidos publicó la resolución final por la que se declaraba a España libre de la enfermedad vesicular del cerdo. Con ello, se reducían los períodos de curación exigidos por las Instituciones Sanitarias de los Estados Unidos para autorizar la importación desde España de productos curados del cerdo. El 12 de abril de 1995, se publicaba en el B.O.E. la O.M. por la que se regulaban las condiciones técnico sanitarias y de autorización para los establecimientos de carne y productos cárnicos que se quisieran exportar a los Estados Unidos. Aquí terminaba el desarrollo legal y normativo de un largo proceso, que tiene como resultado la esperada apertura del mercado americano para los productos curados del cerdo y dejaba paso al planteamiento de las estrategias comerciales para exportar.

El mercado americano se caracteriza por ser uno de los de mayor población de todos los países desarrollados, con un total estimado de 260 millones de consumidores. De esta población, unos 25 millones son de origen hispano, siendo esta la etnia con mayor porcentaje de crecimiento. Destaca la gran propensión al consumo de la población, especialmente en las áreas urbanas, en las que el gasto anual medio se acerca a los 30.000 \$, siendo el segmento de población con mayor consumo el de 35-54 años, con una unidad familiar de 4 miembros y unos ingresos anuales de 40.000 \$. Un 15% de los gastos totales se dedica a la alimentación, de los que el 60% se destina a productos consumidos en el hogar. En lo que se refiere al consumo de productos del cerdo, se acerca a los 24 kilos por habitante y año¹. Es interesante destacar que, según se desprende del Censo de los Estados Unidos, el peso relativo del segmento de población a que estamos haciendo referencia es de un 55%, lo que da idea del atractivo de este segmento. En cuanto a las motivaciones de compra de estos consumidores, destacar la gran preocupación por la dieta y el contenido nutricional de los productos

Dentro del mercado americano, destaca la ciudad de Nueva York, cuya población se caracteriza por ser de poder adquisitivo alto, educación elevada y amplio conocimiento de los productos extranjeros. El área metropolitana de Nueva York engloba a cerca de 20 millones de personas y posee la renta per cápita más alta de los Estados Unidos, conformando una amalgama de razas y culturas, en las que la de origen hispano representa un 15% del total y con tendencia a crecer de aquí al futuro. Para el jamón serrano, este es el mercado que ofrece unas perspectivas más claras en cuanto a posibilidades de negocio. Aparte de la enorme implantación de empresas importadoras y distribuidoras de productos hispanos, es el mercado gourmet más grande y selecto de los Estados Unidos, ya que no sólo abarca el área metropolitana de Nueva York, sino que se extiende a toda la zona noroeste del país, incluyendo Chicago, Boston y Washington, ya que gran parte de las empresas importadoras de productos de calidad radicadas en Nueva York tienen redes de distribución y fuerza de ventas trabajando por toda esta zona.

Para poder exportar a este país, las empresas deben obtener un certificado de homologación expedido por la Dirección General de Salud Pública del Ministerio de Sanidad y Consumo y por la Dirección General de Sanidad.

Existe una gran dificultad para poder evaluar y distinguir el mercado Gourmet en los EE.UU., dado que además de existir tiendas especializadas, existen zonas dentro de cadenas de supermercados que también comercializan productos de este tipo. Al englobar el jamón serrano dentro de este tipo de productos, no hemos descartado su introducción en otras áreas como la hostelería, que se consideran también de gran importancia, sobretodo en el área de Florida, zona turística por excelencia y en la que existe una importante colonia hispana.

Para poder establecer la posible competencia a la que se va a enfrentar el jamón serrano, hay que hacer referencia inexcusable al *Prosciutto di Parma*. El prosciutto se presenta en piezas completas que son loncheadas en el sitio por los dependientes. El hecho de que el prosciutto cuente ya con una imagen en el mercado puede llevar a la tentación de vender el jamón serrano como un tipo de prosciutto, lo que podría tener efectos perjudiciales al renunciar a la identidad propia y al buscar la competencia directa de fabricantes establecidos en el mercado americano. Otros posibles productos competidores son los jamones canadienses y de Virginia pero, por calidad y precio, podemos decir que estos productos y el nuestro son completamente diferentes. La recomendación que se hace a los exportadores españoles es la de no entrar en una guerra de precios, especialmente entre empresas españolas, pues eso perjudicaría a la percepción del producto español. A título orientativo, se ofrece una relación de los precios de venta al público de los principales jamones que se comercializan en el mercado de Estados Unidos:

¹ The Official Guide to the American Market Place.

Jamón italiano	3575 ptas./kg.
Jamón francés	4675 ptas./kg.
Jamón Canadiense	4125 ptas./kg
Jamón Nacional	3300 ptas./kg

LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE EN EL MERCADO AMERICANO DEL JAMÓN

SERRANO

Las exportaciones del jamón en el mercado americano están en fase embrionaria. Es por ello que, a la hora de determinar la estrategia competitiva para este mercado, las empresas deberían considerar la importante ventaja competitiva que puede suponer el competir en la creación de un superior valor para el cliente. Como se ha dicho anteriormente, el valor del cliente debe contemplarse desde una doble perspectiva: el valor deseado, que impulsa la decisión de compra, y el valor recibido, que incide en la repetición de compra, es decir, en la obtención de unos clientes fieles. El objetivo de las empresas exportadoras de este sector debe ser, en primer lugar, introducirse en el mercado, es decir, ofrecer el valor suficiente a los consumidores americanos para que se decidan a adquirir el producto. Pero, una vez conseguido esto, la empresa debe ser consciente de que es imprescindible la retención de estos clientes que tanto ha costado conseguir. Para ello, debe enfrascarse en un proceso continuo de creación de valor. En este proceso, cuenta con una serie de fortalezas que debe explotar, pero también adolece de ciertas debilidades, que debe conocer e intentar minimizar. Una muestra de las mismas se recoge en la tabla adjunta.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Imagen de alta calidad de la que disfruta el jamón entre los profesionales de restaurantes y cadenas de supermercados.	El consumidor americano no está educado en la cultura del jamón. Es decir, existe un gran desconocimiento del producto, lo que dificulta que el consumidor diferencie el producto de otros similares.
Saludables características, sin aditivos ni conservantes.	Inexperiencia en la comercialización de este tipo de producto en el exterior.
Ausencia de competidores directos en el nivel de posicionamiento del producto.	Problema de elevado arancel.
	Alto coste de producción y transporte, que influirá en el precio de venta.

Siguiendo el modelo de análisis propuesto por Woodruff y Gardial (1996) para el sector del jamón serrano se encontraría lo siguiente:

Este proceso empieza determinando el público objetivo. Para el sector analizado, el mercado potencial es Estados Unidos, especialmente Nueva York. En cuanto al público objetivo, las empresas deben dirigirse a un segmento de población de entre 35-54 años, con alto poder adquisitivo (renta superior a 6.000.000 de ptas. anuales), ya que el producto debería posicionarse como un producto gourmet, producto de lujo de calidad suprema. A pesar de que el consumidor final será siempre el principal punto de referencia en la labor comercial, no conviene olvidar que la orientación al cliente propugnada por el concepto de marketing se refiere también a los intermediarios. En este sentido, los intermediarios se consideran clave en el mercado americano, ya que parece que la estrategia más adecuada para introducirse en el mismo es a través de los restaurantes de lujo y los establecimientos especializados, por lo que se hace necesario ofrecer a estos distribuidores un valor tal que les impulse a adquirir nuestro producto y darlo a conocer al consumidor final. Así, se podría informar a los jefes de cocina de las cualidades del producto, sugerir formas de preparación y presentación, acudir a ferias de alimentación, incluir recetas en revistas especializadas dirigidas a estos Jefes de Cocina... En este sector en concreto, que todavía no ha conseguido introducirse en el mercado americano, la atención principal debe centrarse en captar el interés de los clientes intermediarios, para poder llevar a cabo una estrategia tipo push, que estimule la demanda de los clientes finales. Sin embargo, es necesario también implantar una campaña especialmente dirigida a los consumidores finales, a través de publicidad en televisión, promociones

directas,... que se corresponde con una estrategia pull. Todo el conocimiento que se vaya obteniendo de los distintos clientes debe emplearse en ofrecer un mayor valor a los mismos.

En segundo lugar, hay que responder a la primera cuestión, incorporando la mayor cantidad de atributos de valor posible. Como no podemos manejar y analizar los cientos de atributos que valora el cliente, debemos centrarnos en los más importantes. En este sentido, debemos destacar la especial sensibilidad del consumidor americano hacia el valor nutricional de los productos alimenticios, su rechazo a la grasa en la dieta, su interés por los productos extranjeros, la importancia que conceden al gasto en alimentación, su interés por la calidad, la atracción por los productos envasados al vacío, ya que son delgados y no requieren mucho espacio para su almacenamiento en la nevera, etc y la dieta mediterránea.

También es necesario preguntarse si realmente estamos ofreciendo al cliente aquello que él valora, y las razones tanto de aquello que se realiza correctamente como de lo que se hace incorrectamente. Esto exige la obtención de la mayor cantidad posible de información sobre el cliente, a través de las técnicas de investigación de mercados y de una atención especial a la opinión de los profesionales, de los distribuidores y, en general, de todos aquellos que entren en contacto con el producto. Esta información debe utilizarse para mejorar el valor ofrecido, tanto a los clientes intermediarios como a los clientes finales, que son los que, en última instancia, adquieren y consumen el producto. En este aspecto, dada la preocupación del consumidor americano por la dieta y el contenido nutricional de los productos, hay que destacar la importancia fundamental que se le ha dado, por parte de los importadores y distribuidores consultados, a la necesidad de reducir y limpiar la cantidad de grasa que se aprecia a simple vista en el corte de una pieza de jamón serrano, dado que eso sería suficiente para disuadir a un posible comprador americano. Por el contrario, cabe destacar la ventaja que significa la forma habitual de eliminar la grasa externa del jamón antes del salado, ya que se elimina más grasa que en el prosciutto y con ello se produce una ganancia de peso neto que los comerciantes tienen en cuenta a la hora de analizar los rendimientos a sacar de cada pieza.

Por último, hay que saber adelantarse a los cambios en el valor de los clientes, porque si somos los primeros en conseguirlo, dispondremos de una ventaja competitiva sobre aquellos que esperan a que los cambios efectivamente se produzcan. Es importante señalar que el valor del cliente depende de la situación de compra y de uso del producto y es dinámico, así como los criterios que usan para juzgar el valor y la importancia relativa de cada criterio. Es de esperar que con el conocimiento del producto los clientes se vuelvan más exigentes, y demanden un valor superior, lo que debe estimular a la empresa a establecer una lucha continua por conocer y comprender las motivaciones de compra y la satisfacción obtenida con el uso del producto de todos los clientes de la empresa. Con relación a esto, debemos tener presente que no es lo mismo el valor que el cliente, ya sea final o intermediario, espera recibir antes de comprar o probar el producto, que el que juzga una vez adquirido el mismo. Si el valor que esperaba recibir se corresponde con el que recibe, es probable que repita la compra, pero si esto no ocurre, nos podemos encontrar con un cliente insatisfecho, que no sólo no repetirá la compra, si no que se convertirá en un importante freno para que otros consumidores de su entorno se decidan a probar el producto.

El final del proceso llega cuando los directivos utilizan todo su conocimiento sobre el cliente para implantar acciones que les permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado. Debe incluirse el análisis de la información necesaria para que los gerentes puedan conocer a sus clientes, en especial en lo referente a: (1) El desempeño obtenido del cliente fruto de la creación de valor (ventas, intenciones de compra, retención de clientes y satisfacción) ya que alerta a los directivos de la necesidad de mejora; (2) Las causas de este resultado, que ayudan a los directivos a centrarse en cómo conseguir esa mejora. Además, permite conocer las preferencias corrientes de los clientes, evaluaciones y comportamientos, lo que es un buen monitor para establecer modelos de cambio. Esto va a permitir a los directivos preparar las acciones inmediatas que sean necesarias, y ayudará a comprender, predecir y responder a los cambios futuros.

CONCLUSIONES

Sin olvidar su exquisito sabor, el jamón tiene un elevado valor nutricional, apto para todas las dietas. Además, goza de la tradicional imagen de los productos del cerdo ibérico, ligada totalmente al status de producto-exquisitez del más alto nivel, que procede de su carácter de raza única que habita exclusivamente en la Península Ibérica. Sin embargo, el jamón serrano es en principio un producto desconocido por la gran mayoría en el mercado americano, razón por la cual una buena promoción es fundamental.

Para salvar este inconveniente, se propone la utilización de un modelo piramidal, es decir, se debe dar a conocer a los profesionales de la prensa gastronómica y especializada y al comercio gourmet, así como al consumidor de mayor poder adquisitivo. Hay que organizar actos de presentación y degustación, jornadas gastronómicas y campañas publicitarias basadas en la elaboración y consumo de los

productos. Debe promocionarse como uno de los grandes productos gourmet del mundo, compitiendo con otras estrellas agroalimentarias, como el caviar ruso y el foie francés.

El precio debe ser alto, consistente con la imagen que el producto va a transmitir. Debemos definir un precio suficientemente alto para diferenciar el producto, pero lo suficientemente atractivo para facilitar que los consumidores potenciales lo prueben (no debemos olvidar que el producto no es conocido en el mercado).

Al objeto de que se empiece a conocer por el cliente final, los profesionales del sector recomiendan realizar los primeros envíos envasados al vacío y loncheados, ya que por un lado, el exportador español podría probar la respuesta del mercado para su producto sin temor a un rápido deterioro de la mercancía y por otro, el consumidor puede probar el producto sin realizar un gasto excesivo.

Lo primordial a conseguir en la fase de introducción del producto en los Estados Unidos es comunicar claramente los atributos del producto, cómo esos atributos lo hacen saludable y, sobre todo, por qué nuestros productos son diferentes a los demás presentes en el mercado y merecen mejor precio. Para ello, se debe hacer especial mención a la especialidad de su grasa, con características similares al aceite de oliva; la propiedad que tiene esta grasa para mantener el colesterol en niveles aceptables; su proceso de elaboración natural, sin aditivos ni conservantes; la singularidad de la raza del cerdo ibérico y su alimentación; la seguridad higiénica del empaquetado, etc. Además, sería conveniente incluir sugerencias sobre la forma de servir el producto.

En definitiva, una estrategia encaminada a crear y ofrecer un valor superior para los clientes, tanto finales como intermediarios, que les anime a probar el producto y, lo que es más importante, a repetir la compra. Sólo de esta forma serán las empresas capaces de conseguir un segmento de clientes fieles y, en suma, de obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible para consolidarse en uno de los mercados más atractivos y complicados del mundo, como es el americano.

BIBLIOGRAFÍA

- ACHROL, RAVI S. (1991): EVOLUTION OF THE MARKETING ORGANIZATION: NEW FORMS FOR TURBULENT ENVIRONMENTS. JOURNAL OF MARKETING, OCTOBER.
- BARNEY, JAY (1991): FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. JOURNAL OF MANAGEMENT. BOE: N° 87. 12 DE ABRIL DE 1995.
- CONNER, KATHLEEN (1991): A HISTORICAL COMPARISON OF RESOURCE-BASED THEORY AND FIVE SCHOOLS OF THOUGHT WITHIN INDUSTRIAL ORGANIZATION ECONOMICS: DO WE HAVE A NEW THEORY OF THE FIRM?. JOURNAL OF MANAGEMENT.
- DAY, GEORGE (1994): CONTINUOUS LEARNING ABOUT MARKETS. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, SUMMER.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX). DIVERSOS ESTUDIOS DEL MERCADO DEL JAMÓN E INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL SECTOR.
- INTERNET COMPUSERVE. THE OFFICIAL GUIDE TO THE AMERICAN MARKET PLACE.
- KAHN, BARBARA (1998): DYNAMIC RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS: HIGH-VARIETY STRATEGIES. JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE. VOLUMEN 26, N° 1.
- LLONCH, JOAN (1995): ORIENTACIÓN AL MERCADO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA. EADA GESTIÓN.
- PARASURAMAN, A. (1997): REFLECTIONS ON GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH CUSTOMER VALUE. JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE. VOLUMEN 25, N° 2.
- SAWHNEY, MOHANBIR S. (1998): LEVERAGED HIGH-VARIETY STRATEGIES: FROM PORTFOLIO THINKING TO PLATAFORM THINKING. JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE. VOLUMEN 26, N° 1.
- SLATER, STANLEY (1995): ISSUES IN CONDUCTING MARKETING STRATEGY RESEARCH. JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING.
- SLATER, STANLEY F. (1997): DEVELOPING A CUSTOMER VALUE-BASED THEORY OF THE FIRM. JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE. VOLUMEN 25, N° 2.
- WENSLEY, ROBIN (1988): ASSESSING ADVANTAGE: A FRAMEWORK FOR DIAGNOSING COMPETITIVE SUPERIORITY. JOURNAL OF MARKETING, APRIL.
- WOODRUFF, ROBERT B. (1997): CUSTOMER VALUE: THE NEXT SOURCE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE. JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE. VOLUMEN 25, N° 2.