



LA EMPRESA
DENTRO DE UNA RED
DINÁMICA DE
VARIABLES

3.1. ARRASTRANDO IDEAS

Ya hemos visto algunos conceptos relacionados con los organigramas de las empresas. Volvamos, ahora, a ver la empresa como un todo para poder explorar algunos de los elementos que influyen sobre este "todo".

Cuando hablamos del Empresario Tradicional u Operativo dijimos que su preocupación esencial era el Control de la Rueda Operativa. "El Empresario Tradicional u Operativo sólo se ocupa de que la Rueda Operativa no se detenga y que funcione lo más rápido posible", decíamos.

Y es claro, esta actitud tiene mucho qué ver con la propia historia de este Empresario Tradicional. Es la historia de algunas décadas atrás en donde "todo lo que se producía se vendía". Y, entonces, había que producir lo máximo posible porque todo se podía "colocar de alguna manera".

Todavía no se hablaba del Marketing, de la Dirección por Objetivos, del Downsizing, de las teorías X e Y, de la Calidad Total, del Managing by Wondering Around, del Cross Selling, del Telemarketing, de los Círculos de Calidad, de las Técnicas de Creatividad, de la Publicidad Subliminal, del "efecto Cascanueces", de los Análisis de Competencia, de los Perceptual Mappings, de la Matriz del Boston Consulting Group, de los Consejos de TOM PETERS, de las ideas de MICHAEL PORTEE, de la Matriz Actitudinal de la Demanda, de los modelos vinculares, de las investigaciones cuali-cuantitativas, del Marketing directo, de la Ingeniería Financiera, de los planes de Atención al Cliente, del Empowerment, de los modelos Japoneses, de los cambios de Cultura Organizacional, de la Prospectiva, de los Diagnósticos estratégicos, del Tablero de Comando,

del Zapping, del Zipping, de los Head Hunters, de las teorías sobre los Intrapreneurs, de las Ventanas de Johari, de los análisis F.O.D.A., de los Brand Managers, del efecto Sombrilla, de los análisis semióticos, de las Task-forces, de los targets, de los líderes de opinión, del Planeamiento estratégico, *del franchising*, *del resizing*, *de las greening strategies*, de los *projets leaders*, de los *teams* gerenciales, de los *home base*, de las megatendencias, *del merchandising*, de los *coin vendors*, de los ataques frontales y laterales, de las "S" de McKinsey, *del management japonés* de los *networks*...

En Argentina no existían los Licenciados en Administración, ni los técnicos en Dirección y Comercialización, ni los Licenciados en Publicidad, ni los especialistas en Marketing agropecuario, ni...

Y no existía nada de esto porque no era necesario. Porque el contexto era diferente: la estabilidad era mayor, la demanda superaba a la oferta, la tecnología tenía otro tipo de desarrollo, el país era diferente y el mundo —en su totalidad— también era diferente.

Entonces, podía manejarse una empresa recurriendo a otro tipo de cosas: bajando los costos lo máximo posible, calculando los precios "a ojo", imaginando un futuro muy parecido al pasado, invirtiendo en plantas y maquinarias, trabajando 16 horas por día, controlando y haciendo controlar, regateando como un "sabueso" en la compra de materias primas y solucionando los problemas que aparecían en lugar de preocuparse para que aparezcan oportunidades.

Pero los mercados han cambiado. Entre otras cosas, ya no existe la estabilidad de cinco décadas atrás y la demanda ya no supera a la oferta. Entonces ya no se trata de "producir lo máximo posible igual todo se vende".

El contexto es cada vez más turbulento, sorpresivo y competitivo. Con lo cual lo que pasa en el contexto cada vez tiene mayores consecuencias sobre las empresas.

Por todos estos motivos es que lo de "afuera" importará tanto como lo de "adentro". Y habrá que aprender a reconocer, analizar, diagnosticar y manejar lo mejor posible todas aquellas variables que —desde el contexto— influyen decididamente sobre una empresa. Cuando decimos "influye decididamente" estamos queriendo decir que cualquiera de estas variables puede hacer que una empresa siga creciendo o desaparezca.

Bueno, pero... ¿Cuáles son estas variables? ¿Cuáles son las variables que influyen en el futuro de la empresa tanto o más de lo que pueden influir los problemas operativos?

La respuesta surge inmediatamente si analizamos qué es lo que ocurre alrededor de la empresa. La empresa está inmersa en un medio ambiente, o contexto, del cual recibe influencias de todo tipo y con el cual interactúa permanentemente.

Una vez que tomemos contacto con estos aspectos veremos cómo la estructura de la empresa debe estar preparada para "absorberlos" y procesarlos de modo tal que estructura y contexto se realimentan permanentemente, ya que el contexto influye sobre la empresa y la empresa influye sobre el contexto.

3.2. ¿QUE PASA ALREDEDOR DE LAS EMPRESAS?

Si recurrimos a otro enfoque, y en lugar de analizar lo que ocurre dentro de la estructura de la organización no imaginamos la empresa como un pequeño punto, vamos a ir descubriendo cómo está constituido el contexto que la rodea.

Nuestro objetivo es detallar lo mejor posible las distintas variables que se ubican "fuera" de la organización pero que actúan sobre ésta.

Aunque hayamos estado criticando "a mansalva" los enfoques fragmentaristas a lo largo de los dos capítulos anteriores, en este capítulo vamos a apelar a cierto tipo de fragmentación. Ya que utilizaremos una metodología que nos vaya introduciendo paso a paso en el conjunto de variables que nos parecen más importantes.

Creemos que es la mejor manera de que queden bien claros los distintos elementos que intervienen en el conjunto empresa-entorno.

Pero atención. No debe olvidarse en ningún momento que todas las variables que vayamos describiendo están en permanente movimiento e interacción las unas con las otras. Modificándose e influyéndose mutuamente. Sólo las aislamos para explicarlas.

Tampoco debe olvidarse que pueden existir (y de hecho existen) muchos otros modos de analizar el entorno de la organización.

Trataremos de ir complementando los enfoques propuestos con otros enfoques diferentes que a veces serán contradictorios y que —justamente por este motivo— nos servirán para enriquecer más el panorama.

3.3. LA COMPETENCIA DIRECTA

En primer lugar advertimos que alrededor de la empresa hay otras empresas. Algunas se dedican a fabricar y/o comercializar productos o servicios similares, otras no. El conjunto total de las empresas es lo que podemos llamar "oferta". La oferta puede ser dividida en distintos grupos.

Hay empresas que producen automóviles, empresas que se dedican a los electrodomésticos, empresas editoriales, empresas de seguro, etc. MICHAEL PORTER llama a cada uno de estos grupos "sectores industriales" (aunque se dediquen a servicios). La figura 23 esquematiza la división de la oferta en sectores industriales.

En cada sector industrial hay un conjunto de empresas que intentan llegar al consumidor *compitiendo* entre sí.

Es la esencia del enfoque competitivo que propone PORTER y que desde comienzos de la década del '80 ha generado numerosísimos desarrollos, algunos de los cuales han sido de gran utilidad y algunos otros, no tanto.

Claro, la analogía con la estrategia militar y la "guerra" entre empresas ha llevado a exageraciones surtidas.

Algunos, incluso, han "confundido" el tema pensando que la idea era "eliminar" a los competidores cueste lo que cueste. No era difícil durante toda la década del '80 encontrar libros, trabajos en congresos, *papers* y artículos que —al amparo de la "Estrategia Competitiva"— reproducían manuales militares con algunos "retoques" en la semántica para parecer más "empresariales".

Utilizándolas correctamente, las ideas de PORTER son muy clarificadoras desde el momento en que ayudan a que el empresario reciba una señal de alerta.

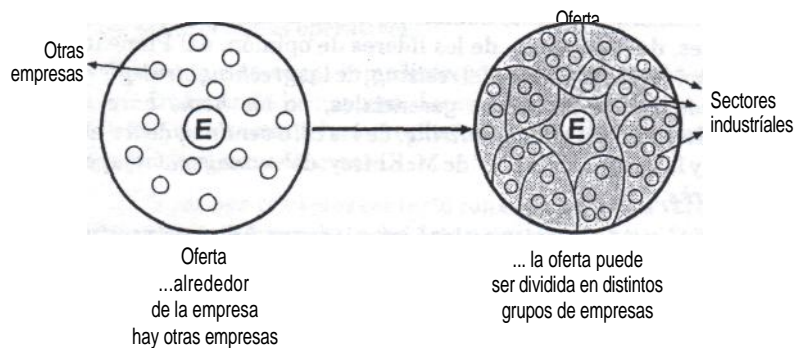


Figura 23. División de la oferta en sectores industriales.

Es legítimar el hecho de que una empresa puede ser afectada por el comportamiento de otras empresas y dar herramientas para manejarse en este sentido.

Porque aunque la competencia entre empresas siempre existió, no era extraño que organizaciones de un mismo sector se denominaran entre sí con términos como "compañeros", "colegas" o "amigos", cuando en realidad no era tan así.

Con el tiempo esta idea se fue deteriorando. Es decir, seguir hablando de "amigos" cuando me copian un sistema de distribución, lo mejoran, obtienen el 65 % del mercado y mi empresa quiebra, es —al menos— ingenuo. O es una cuestión de "cortesía".

Porque hablábamos de "colegas" pero escondíamos información en reuniones de la "Cámara", investigábamos a nuestros "compañeros" por medio de su "matricero" o su "proveedor de envases", "tirábamos" señales de mercado falsas, "comprábamos" gerentes de las empresas "amigas" pagando el triple, etcétera.

Por lo tanto, no es disparatado hablar de competidores. Sabiendo que las empresas dentro de un sector pueden cooperar en algunas cosas pero en muchas otras compiten. Sabiendo que —aunque sería muy gratificante— salvo en contados casos, las empresas de cada sector no tiran "todas para el mismo lado". Entre ellas compiten.

Ya que el éxito o fracaso de una empresa, depende en gran medida del éxito o fracaso de las otras empresas. Los esfuerzos en desarrollar determinado producto pueden ser completamente inútiles si un competidor logra desarrollar un producto superior. Nuestra Rueda Operativa puede funcionar muy eficientemente, pero esto no tendrá valor si un competidor se apodera del mercado al que apunta nuestra empresa antes que nosotros.

Uno de los secretos de la rentabilidad en la década del '90, está en saber competir y ganar. Y otro de los secretos es saber contra quién competir. Es muy importante tener en claro qué pasa con el resto de las empresas de nuestro sector y de otros sectores.

Las empresas no sólo "venden", "entregan", "cobran" o "pagan"; las empresas están inmersas en un contexto repleto de otras empresas con las cuales se pueden generar innumerables formas de relación.

En algunos casos competimos. En otros armamos alianzas, o coaliciones para —en conjunto— poder competir mejor.

Por lo tanto, estar alerta por cuánto se vende o cuánto se produce no es más importante que estar al tanto de cuáles son las acciones de los competidores o cuáles son los movimientos de las empresas que están a nuestro alrededor. Así como se manejan modelos para analizar la producción, las ventas, las cobranzas, etc.; deberían conocerse y manejarse los modelos que sirven para analizar qué pasa con los competidores, cuáles son los posibles pasos futuros de nuestros competidores, cuáles son nuestras ventajas y desventajas con respecto a ellos, etc.

Y así como las estructuras de nuestras empresas están preparadas para producir, vender, cobrar, etc., deberían estar preparadas para modificarse permanentemente en función de lo que suceda alrededor de ellas.

3,4. LOS OTROS "COMPETIDORES"

Para completar el cuadro competitivo en el que se encuentra la empresa, debemos agregar cuatro fuerzas que también pueden ser consideradas amenazas desde el punto de vista competitivo que plantea PORTER. Estas cuatro fuerzas sumadas a las empresas competidores es lo que él denomina "rivalidad amplificada". Esto refleja que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores directos.

Estas fuerzas son: los productos sustitutos, los competidores potenciales, los compradores.

3,4,1. Los sustitutos

Los *productos sustitutos* tienen que ver con productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. También pueden entenderse como productos que tienden a satisfacer la misma necesidad que el producto del sector o que tienden al mismo segmento de mercado creando una necesidad alternativa. En general, existen numerosas definiciones de productos sustitutos. Para simplificar, vamos a tomar el concepto de productos que cumplen la "misma función".

Cuando hablamos de productos sustitutos no debemos quedarnos sólo con la idea tradicional que consideraba únicamente a los sustitutos tecnológicos (típico ejemplo: "manteca y margarina"). También podemos hablar de sustitutos comerciales, por ejemplo, la leche en sachet sustituyó a la leche en botella. La forma de comercializar cambió el concepto de producto y uno fue sustituto del otro. En algunos casos, la mayoría, la sustitución se da a través de "mezclas" de tecnología y comercialización. La "voligoma" sustituyó a la "plasticola" por medio de un producto no muy diferente tecnológicamente y no tan diferente comercialmente.

También es necesario incluir dentro de los sustitutos a los productos que, si bien no sustituyen totalmente al producto, se apoderan de parte de los consumidores. Si pensamos en el "piano eléctrico" no podemos decir que sustituyó al "piano acústico" totalmente. Pero sí podemos decir que lo sustituyó parcialmente o que, por lo menos, que algunos de los compradores potenciales de pianos acústicos se volcaron a los pianos eléctricos. Es más, este razonamiento puede aplicarse a los sustitutos en general. Así concluiríamos en que prácticamente los sustitutos totales casi no existen. La "cassette" no sustituyó totalmente al "disco" tradicional y el "Compact Disc" no sustituyó (y probablemente no sustituya totalmente) a la "cassette". Las máquinas "videograbado-

ras" sustituyeron casi totalmente a las máquinas "super 8", pero aún queda un pequeño segmento de consumidores de "super 8". Por lo tanto, sería más correcto hablar de "interceptores" o de "grado de intercepción" de los productos. Los "sustitutos totales" serían productos con un grado de intercepción del 100% sobre el producto tradicional.

La aparición de sustitutos puede llevar a que se reconfigure totalmente un sector industrial (o un sector de servicios).

Desde fines de la década del '80, el mercado de las bebidas gaseosas está siendo "atacado" desde varios sectores.

La aparición de Gatorade que inauguró exitosamente el mercado de "bebidas para deportistas"; la persistente tendencia hacia los productos naturales que llevó a Coca Cola y a Pepsi a ir desarrollando "bebidas colas" cada vez menos parecidas a las "bebidas colas": sin cafeína, sin calorías y hasta sin color. Pepsi Crystal, Tab Clear, Jugos, bebidas con agregados de jugos; en la Argentina la proliferación de los Amargos Serranos (o del Litoral, de Cuyo, o de...) y así sucesivamente.

Tanto Coca como Pepsi han debido transformarse en empresas multi-bebidas, con lo cual han debido modificarse internamente tanto desde un punto de vista estructural como cultural.

Las empresas que desaparecen porque ha aparecido un producto sustituto del que ellas producen, desaparecen —en realidad— porque no han sabido adaptar sus estructuras (y sus estrategias y culturas) a las nuevas condiciones que se dan en el mercado.

Son frecuentes los ejemplos de empresas que, achicando y modificando sus estructuras, han podido liderar sectores supuestamente "sustituídos" y han tenido mucho éxito.

Es el caso de algunos mayoristas para almacenes que, en la Argentina, se han reconfigurado mediante el armado de "cadenas de almacenes" integrando a sus clientes. Así pudieron seguir compitiendo con los super e hipermercados sustitutos e incrementar el poder de compra ante empresas proveedoras de alimentos.

Por lo tanto no se trata sólo de "luchar contra los productos sustitutos para que éstos no nos quiten espacio". Se trata también de ver qué efectos globales producirá la entrada de estos sustitutos en el mercado.

Entonces, los productos sustitutos pueden verse como "competidores" para la empresa, ya sea porque nos afectan directamente tomando gran parte de nuestro mercado, ya sea porque nos afectan parcialmente tomando una pequeña parte de nuestro mercado o, ya sea porque nos están dando una idea de qué posibles tendencias pueden llegar a afectar al sector industrial en general.

3,4,2. Los competidores potenciales

La segunda amenaza competitiva son los *competidores potenciales*. Son empresas que pueden ingresar al sector y convertirse en competidores. Esta amenaza se puede evaluar en función de las "barreras para el ingreso" que estén presentes en el sector. Las barreras de ingreso son factores que disminuyen la atracción que puede tener un sector para que otras empresas deseen entrar. Las economías de escala logradas por los competidores existentes; la identificación de las marcas existentes; la lealtad de los consumidores hacia las empresas del sector; la ocupación de los canales de distribución por parte de los competidores del sector; etc., son elementos que disminuyen la posibilidad de entrada de competidores potenciales.

La diferencia entre competidores potenciales y sustitutos es que los potenciales ingresan al sector con un producto o servicio similar (o igual) al existente. Por ejemplo, en el mercado de la Telefonía Celular, Movicom comenzó siendo la marca exclusiva en el mercado. Pero era de esperar el ingreso de una serie de competidores potenciales que en el futuro entrarían en el mercado comercializando los aparatos 'para telefonía celular.

Es importante tratar de prever cómo ingresará el competidor potencial, con qué estrategia, cuándo, con qué precios, con qué publicidad, con qué producto, etc. Analizar a un competidor potencial es como analizar a un competidor más, pero con la dificultad adicional que implica *identificar* quién será. Pumper Nic sabía de antemano que Me Donald's ingresaría al sector. Pumper Nic "competía" con Me Donald's antes de que éste ingresara. Mejoró sus productos; se expandió geográficamente; bajó sus precios en algunos productos; etc.

El punto crucial parecería ser cómo saber quiénes serán los competidores potenciales.

En principio la cantidad y fuerza de los competidores potenciales está íntimamente relacionada con lo atractivo que sea un mercado para que las empresas pretendan ingresar en él.

En sectores altamente atractivos la posibilidad de entrada de competidores potenciales es muy alta.

El mercado de las paletas de paddle en un principio fue muy atractivo. Las empresas pioneras en la fabricación de paletas han debido manejarse con mucha cautela ya que el ingreso de marcas fue explosivo.

Marcas de tenis extranjeras que vieron el negocio. Marcas dedicadas a "los deportes" en general. Nuevos emprendedores que se decidían a "probar suerte", carpinterías que aprovechaban su capacidad para el trabajo de la madera, etcétera.

En mercados ya establecidos el número de potenciales posibles es bastante menor que en mercados nacientes, pero igual la identificación de potenciales no es tan sencilla.

3.4.3. Los compradores

La tercera fuerza que se agrega al esquema competitivo inicial es la ejercida por los *compradores*.

Los compradores son considerados como una fuerza competitiva ya que pueden atentar o influir sobre la rentabilidad de la empresa en numerosas circunstancias. Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o por mayores servicios, insitendo la competencia entre los competidores existentes, etc.

Los movimientos de los compradores pueden afectar a la empresa, por lo tanto, el análisis de éstos debe ser suficientemente profundo como para detectar posibles amenazas. El poder de un comprador aumenta si se dan circunstancias tales como las siguientes: concentración o compra de grandes volúmenes con relación a las ventas totales del proveedor; los productos comprados no son suficientemente diferenciados pudiéndose conseguir proveedores alternativos; se presentan posibilidades como para que el comprador se dedique al mismo producto que su proveedor convirtiéndose en un comprador más (integración hacia arriba en la

cadena de valor agregado); el comprador posee conocimientos suficientes como para obtener una capacidad negociadora importante.

3,4,4. Los proveedores

Constituyen la última fuerza competitiva a tener en cuenta.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas participantes en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores importantes, por ejemplo, pueden apoderarse de los beneficios de una empresa si ésta es incapaz de trasladar los aumentos de su proveedor a sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son similares a las que hacen poderosos a los compradores. Un proveedor podrá ejercer una presión importante sobre una empresa en sí: es uno de los pocos proveedores que existen en su especialidad; si no existen sustitutos para los productos que el proveedor vende; si la empresa no es un cliente importante del proveedor; si vende un producto muy importante para el comprador; si, en algún momento, el proveedor puede dedicarse a los productos que fabrican o comercializan sus compradores convirtiéndose en un competidor más (integración hacia abajo en la cadena de valor agregado).

Es importante que el lector no se quede solamente con la idea de los proveedores y compradores como "fuerzas competitivas" únicamente.

Durante la década del '90 el enfoque competitivo se está "suavizando" a favor de un enfoque más cooperativo.

Desde el punto de vista de la competencia directa entre empresas (con todos los modelos de alianzas, coaliciones, joint ventures, investigaciones compartidas, etc.) pero especialmente, desde el punto de vista de los proveedores y compradores.

Veremos más adelante en este libro cómo el concepto de empresa ampliada considera a proveedores y compradores no precisamente como fuerzas competitivas sino como sistemas con los cuales es necesario interactuar y cooperar compartiendo posibles canales de comunicación e información.

Las estructuras dinámicas de las organizaciones deben tener en cuenta esta necesidad de interactuar y compartir estructuras con clientes y proveedores.

Una empresa que se comunica en tiempo real con algunos de sus compradores para lograr altos niveles de eficiencia en el manejo de inventarios, por ejemplo, está dando cuenta de un sistema de comunicación mucho más cerca del concepto de cooperación que del concepto de competencia entre proveedores y compradores.

Daremos más ejemplos cuando desarrollemos el tema de estructura ampliada.

Volviendo al esquema de PORTEE, entonces, vemos en la **figura 24** cómo queda constituido el cuadro general con las cinco fuerzas competitivas: competencia directa, competidores potenciales, sustitutos, proveedores y compradores.

El gráfico de la oferta, entonces, podrá armarse utilizando el esquema de fuerzas competitivas: la empresa se encuentra dentro de un sector industrial y está dentro de un grupo de sectores industriales. Ver **figura 25**.

3.5. LOS OTROS SECTORES INDUSTRIALES

El análisis de la oferta en general (incluyendo también el resto de los sectores industriales) también es importante. Para ver sectores atractivos donde la empresa pueda ingresar; para evaluar movimientos competitivos interesantes de otros sectores; para conocer los movimientos de los competidores en otros sectores en donde participan; para ver posibles amenazas y acciones conjuntas con otros sectores industriales; etcétera.

La dinámica permanente de los mercados hace que los empresarios deban estar alertas y profundamente conectados no sólo con "sus" sectores industriales sino también con otros sectores industriales desde los cuales se generan amenazas y oportunidades continuas.

La conexión existente entre sectores industriales se puede ver muy claramente en el ejemplo de los productos "electrónicos" para el cuidado de la salud.

Es interesante ver marcas como Panasonic, por ejemplo, que comienzan a introducirse en el mercado de "productos para el cuidado

personal lanzando desde masajeadores hasta máquinas para recortar barba con diferentes grosores, pasando por una extensa gama de productos íntimamente relacionados con el sector "cosmética".

Del mismo modo, muchos empresarios argentinos con concesiones para desarrollar estaciones de servicio de combustible o gas natural concentrado han debido introducirse de lleno (y casi a la fuerza —podría decirse—) en varios sectores como el de las golosinas, comidas o artículos de librería para poder manejar del mejor modo posible los autoservicios de sus "estaciones de servicio".

3.6. LAS BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Si las cinco fuerzas competitivas (competidores directos, competidores potenciales, sustitutos, proveedores y compradores) juegan en su mayoría en forma positiva, el sector industrial gozará en general de alta rentabilidad; por el contrario, si las cinco fuerzas juegan en forma negativa, la estructura del sector determinará una rentabilidad muy baja o pérdidas para el sector industrial.

La importancia de la evaluación de estas fuerzas competitivas sería relativa si sólo se las tomaran en forma estática y para un momento dado del tiempo.

En cambio, adquiere su plena magnitud —y esto es imprescindible en el contexto actual— cuando se realiza un análisis dinámico y proyectado con un espíritu anticipado. El esquema de las fuerzas competitivas complementado con las barreras de entrada y de salida se muestra en la **figura 26**.

En el resto de las figuras de este capítulo en que aparece el cuadro de Fuerzas Competitivas de PORTEE no se granean las barreras de ingreso y de salida por razones de comodidad en la gráfica. Se debe tener en cuenta —no obstante— que cada vez que hacemos referencia al cuadro de Fuerzas Competitivas de MICHAELPORTER también estamos incluyendo las Barreras de entrada y de salida.

Las barreras de entrada son elementos de protección para las empresas que pertenecen a un sector industrial dado.

El concepto tradicional de barreras de entrada, expuesto por PORTER en su libro *Estrategia Competitiva*, considera las barreras de entrada como

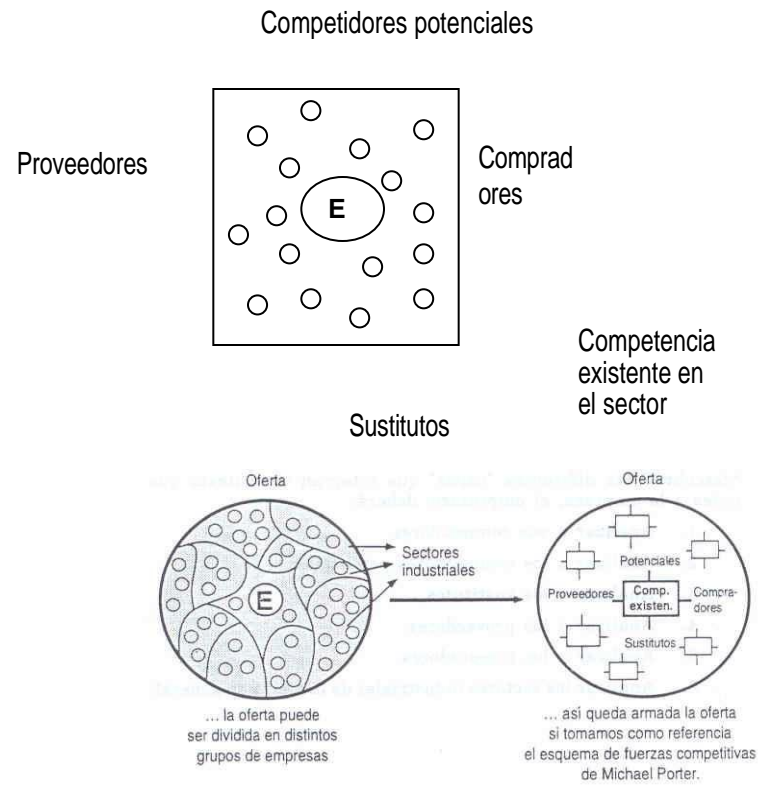


Figura 24. Esquema de fuerzas competitivas (MICHAEL PORTER).

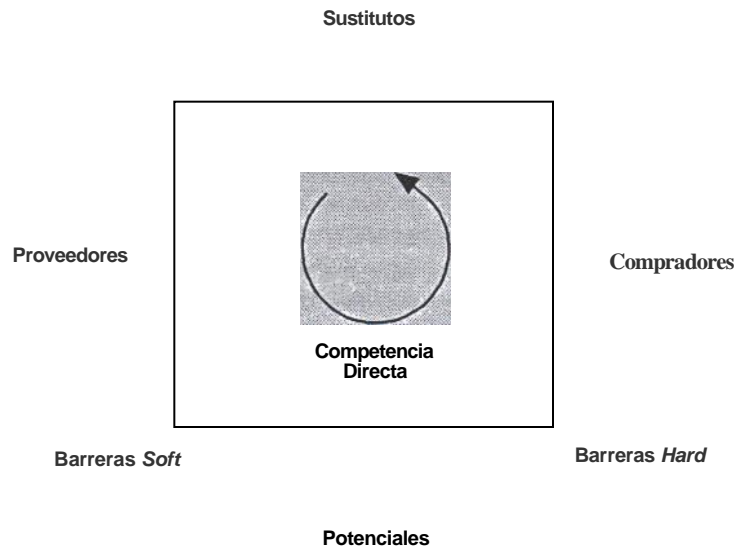


Figura 26. Esquema de fuerzas competitivas de PORTÍR teniendo en cuenta las barreras Hard y Soft.

elementos de tipo *hard* o asociados a "inversiones *hard*" tales como economías de escala, requerimientos de capital, grado de integración vertical, capacidad de producción, máquinas especializadas, etcétera.

Podemos decir que este tipo de barreras que colocan los líderes del sector industrial provienen de inversiones *hard* ya que están relacionadas con desembolsos de fondos vinculados con la infraestructura, los equipos, las máquinas, etcétera.

La construcción de una planta, la compra de instalaciones, maquinarias, moldes, matrices, etc., son ejemplos claros de este tipo de barreras tradicionales que denominamos "barreras *hard*".

El nuevo concepto de barreras de entrada es el asociado a las inversiones de tipo *soft*. Es decir, inversiones en entrenamiento de recursos humanos, marketing, ventas, servicios al cliente, aprendizaje de todo tipo de tecnología para la empresa y management en general.

Estas barreras de tipo *soft* tienen una característica dinámica. Esto es: no pierden el valor con el transcurso del tiempo, sino todo lo contrario

ya que a medida que se realizan inversiones *soft*, éstas se realimentan y producen mejoras y aumentos sobre las barreras existentes.

Por ejemplo, si se invierte en entrenamiento de los recursos humanos, la inversión no se pierde sino que se acumula (efecto gota a gota); en cambio, si invertimos en maquinarias, por ejemplo, en cualquier momento pueden quedar obsoletas y perder el efecto de barrera de entrada buscado al haber adquirido los equipos.

Las barreras de salida son elementos que le dificultan a una empresa el abandono de un sector industrial determinado. Las mismas barreras de entrada, incluso, cuando son estáticas pueden convertirse en barreras de salida.

Ya que los mismos equipos que se han comprado con la idea de que sirvan como barreras de entrada y que luego han quedado obsoletos actúan como barreras de salida; ya que a la empresa le significará un perjuicio económico importante dejar de usar los equipos aún no amortizados o tener que comprar equipos nuevos.

El enfoque actual trata de lograr una masa crítica mínima de *hard* con el máximo posible de barreras de tipo *soft*. De esa forma se logra la mayor protección dinámica del sector industrial al que pertenece la firma y se reducen los riesgos de altas inversiones en momentos de gran turbulencia.

Recapitulando, entonces, lo visto hasta ahora en el capítulo 3:

La empresa se encuentra en un sector industrial rodeada por muchas otras empresas: éstas pueden ser empresas competidoras, proveedores o compradores con los cuales compite o coopera, competidores potenciales, empresas pertenecientes a otros sectores industriales que pueden generar productos sustitutos, interceptores o, simplemente, productos diferentes de aquellos a los que se dedica la empresa.

Por lo tanto, para salir de la Rueda Operativa y comenzar a "descubrir" las diferentes "capas" que integran el contexto que rodea a la empresa, el empresario deberá:

1. Analizar a sus competidores.
 2. Analizar a los competidores potenciales.
 3. Analizar a los sustitutos.
 4. Analizar a los proveedores.
 5. Analizar a los compradores.
 6. Analizar los sectores industriales de la oferta en general.

3.7. LA DEMANDA

Cada una de las empresas de la oferta va a tener como objetivo satisfacer las necesidades, los deseos o las expectativas de la demanda mediante determinada estrategia. Algunas empresas tienen una estrategia definida, explícita: son conscientes de que van a llegar a la demanda de una forma determinada. Otras empresas (u otros empresarios) no tienen una estrategia definida o explícita: actúan de acuerdo a una idea que sólo existe en el Sistema Político, es lo que se denomina "la estrategia de la no estrategia". Esto quiere decir que toda empresa posee una estrategia.

Un análisis de demanda, por más superficial que éste sea, no admite considerar a la demanda como un bloque compacto de consumidores.

La demanda está formada por consumidores y éstos muy probablemente difieren entre sí en uno o más aspectos. Años atrás, muchas empresas sostenían que la clave hacia la rentabilidad era la creación de un producto que se produciría, se distribuiría y se publicitaria para "todo aquel que lo encontrara conveniente".

El contexto competitivo actual no admite este tipo de visión sobre la demanda. La empresa no podrá competir "en todas partes": deberá identificar determinados sectores de la demanda que pueda servir; deberá identificar necesidades y deseos a satisfacer, oportunidades a explotar. Deberá buscar unaposición determinada dentro de la demanda. *Posicionarse*.

El secreto del posicionamiento está en saber que el conflicto competitivo se desarrolla *desde* el consumidor. El consumidor percibe y espera algo del producto de la empresa. Posicionarse implica abarcar determinado sector en el cuadro general de "percepciones" de la demanda. Un producto no es diferente hasta que no sea percibido como diferente por los consumidores.

Si volvemos al primer capítulo de este libro —donde analizamos la posición del Empresario tradicional u Operativo dentro de la Rueda Operativa—, advertimos que la demanda es otro de los factores que el empresario no analiza cuando queda inmerso permanentemente en los problemas operativos.

Si la demanda fuese un ente inmutable que permanece estático medida que el tiempo pasa, si su análisis fuese una tarea sencilla y de fácil manejo, o si los segmentos y nichos de demanda fueran divisiones tan fijas como las de una cubetera para hielo; podría ser razonable e incluso de ignorar lo que sucede con los consumidores o mantenerse través de los años sin siquiera contemplar la posibilidad de modificar el ámbito producto-mercado al que la empresa se dedica.

Pero si reconocemos la creciente turbulencia que caracteriza el comportamiento de los mercados y a esto le agregamos la intensa competencia por captar la atención de los segmentos consumidores, no podemos ignorar la importancia fundamental del análisis de demanda.

De todo esto se desprende la necesidad de *segmentar* la demanda. Subdividir al mercado en distintos subconjuntos de clientes (segmento y "nichos") a los cuales la empresa se dirigirá con sus estrategias.

Existen muchísimas formas de segmentar la demanda. Uno de los modelos de segmentación, plantea una segmentación actitudinal analizada e interpretada desde una óptica estratégica.

Se trata de una matriz de dos por dos donde se representa a 1; percepción del consumidor con relación a sus necesidades pero en función de las características actitudinales que toma como referencia en la elección y valoración de los productos que pueden satisfacerla. Tomando como ejemplo dos grandes segmentos actitudinales y dos niveles de discriminación del grado de preferencia hacia las especificaciones de producto.

Los segmentos actitudinales van desde una actitud funcional con relación a la necesidad y a los productos hasta una actitud suprafuncional que privilegia factores estéticos, de status o hedonistas, con relación a la necesidad y a los productos, y por su parte con relación a 1; discriminación de las especificaciones.

Los segmentos referidos a las especificaciones van desde las altas especificaciones con relación a los distintos productos, tanto los dirigidos a cubrir y atender las necesidades funcionales, como también a los suprafuncionales; hasta las bajas especificaciones referidas a los mínimos. Así queda configurada la matriz actitudinal de la demanda que se grafica en la **figura 27**.

Esta grilla actitudinal de la demanda no representa característica de los productos o servicios sino *percepciones* del consumidor acerca de

los productos. No se trata de productos con más o menos suprafuncionalidad, o con más o menos especificaciones. Se trata de productos percibidos con más o menos especificaciones o suprafuncionalidad.

Un producto percibido como funcional es un producto que es comprado por la función que éste cumple: un bolígrafo para escribir; un auto para trasladarse; un alfajor para quitar el apetito, etc. La suprafuncionalidad aparece cuando un producto es comprado por "algo más" que su función. Por ejemplo, un turista que compra una caja de alfajores Havanna en Mar del Plata busca algo más que "algo para comer". Un alfajor Havanna es mucho más que un "calmador de apetito". Se percibe como un producto suprafuncional. La publicidad, la marca, el precio alto, la promoción, la empresa que lo produce, etc., son características que, por lo general, hacen que un producto se perciba como suprafuncional. Siguiendo el ejemplo anterior, un "alfajor de maicena" que se vende en una panadería, sin marca, sin packaging, a bajo precio, etc., es un producto que muy probablemente se percibirá como funcional. Un consumidor puede comprarlo porque "tiene apetito" o porque tiene "ganas de comer un alfajor", pero cualquier alfajor, y no "ganas de comer un Havanna"—que es algo completamente diferente—.

En cuanto al eje de las especificaciones, se refiere a los "chiches" que un producto puede tener (o, mejor dicho, los "chiches" que los consumidores perciben que un producto determinado tiene). Así, por ejemplo, mucha gente compró el videograbador Grundig porque "tiene 5 cabezales" sin saber siquiera para qué sirven los cabezales, cuál es la función de cada cabezal, o si en realidad el videograbador Grundig tiene cinco cabezales. Otros consumidores compran determinado Shampú porque tiene "jojoba" o "colágeno", pero en realidad no saben si es verdad que el shampú posee estos elementos o cuál es la función de ellos. Las especificaciones de un producto, por lo general, se traducen en el atributo "calidad". Por lo tanto, puede parecer una cuestión de lógica determinar la calidad del producto. Pero recordemos que, aunque se trate de la calidad, nos referimos a "calidades percibidas".

Es importante insistir en esto: la grilla actitudinal no muestra productos, muestra percepciones.

Para la grilla actitudinal no importa si un producto "tiene" altas especificaciones. Lo que importa es qué es lo que percibe el consumidor.

Actitud funcional	Actitud suprafuncional
-------------------	------------------------

Figura 27. Matriz actitudinal de la demanda.

Es muy común oír a empresarios que no entienden por qué su producto se vende muchísimo menos que el de la competencia, si en realidad "es lo mismo" y "sale mucho más barato".

Y es, quizá, porque "sale mucho más barato" que el consumidor percibe que el producto del empresario de nuestro ejemplo tiene "mucho menos cosas" (mucho menos especificaciones) que el producto de la competencia.

Como dice EDWARD DE BONO: la percepción humana no funciona como una máquina de calcular.

Nuestra percepción se maneja con una lógica completamente diferente de la lógica de la suma y la resta. Una lógica muy diferente del "A es mayor que B, y B es mayor que C, entonces A es mayor que C".

Si no, sería incomprensible que jeans de idéntica tela y color se consuman con una variación de precios del 300 o el 400 por ciento. O que aunque sepamos que dos camisetas son fabricadas por el mismo fabricante con la misma tela, paguemos cinco veces más por la que tiene el cocodrilo de menos de 2 centímetros cocido en el pecho.

Nuestra percepción es la que crea las especificaciones y la suprafuncionalidad.

Ayudada por el producto, la marca, el precio y otras cosas más —por supuesto— pero es nuestra percepción que las crea.

Nuestra percepción crea las especificaciones y la suprafuncionalidad a través de mecanismos muy complejos y paradójicos. Tan paradójicos que pueden hacer que a una yerba mate que se llama Aguantadora la veamos —justamente por tener ese nombre— como si no fuera más "aguantadora" que una yerba mate que se llama Rosamonte.

Tan paradójicos son estos mecanismos, que pueden hacer que gastemos un 20 % más en una heladera con menos cantidad de gas freón para cuidar la ecología y que luego le regalemos un tapado de visión natural a nuestra esposa. Ejemplos hay a montones.

Como consumidores podemos intentar negar lo aparentemente "absurdo" de nuestra percepción, diciendo que preferimos los jeans Soviet o los Mango porque nos gusta el "corte" que tienen y no por otra cosa, o que la Pepsi tiene "gusto a remedio" y por eso, naturalmente, siempre tomamos Coca Cola. que es lógico que la mayonesa Gourmet cueste más cara porque evidentemente es más "suave". O que compramos champú Helena Rubinstein porque nos deja el pelo más "fuerte"; o champú Agree porque nos deja el pelo "más lindo". O que Gatorade "nos fortalece" y nos "calma la sed profunda", etcétera, etcétera.

Pero como empresarios o como hombres y mujeres de empresas, es imprescindible comprender el fenómeno de posicionamiento como un modo de ubicarse en la mente del consumidor.

Resumiendo:

Las empresas intentan posicionarse en un sector de demanda. Este posicionamiento está relacionado mucho más con lo que el consumidor percibe que con lo que el producto es en sí mismo.

Siguiendo con los puntos que se le "escapan" al empresario inmerso en la Rueda Operativa, podemos agregar dos factores fundamentales:

7. Analizar la demanda y las oportunidades de posicionamiento.
8. Analizar el posicionamiento de los competidores en función a las percepciones de los consumidores.

El esquema de demanda se relaciona con el de oferta formando parte del entorno general que rodea a la empresa. Ver figura 28.

3,8. MAS CONTEXTO AUN

Para finalizar con la descripción de los factores del entorno que afectan a la empresa, debemos considerar a los contextos nacional e internacional que son los que enmarcan tanto a la oferta como a la demanda.

El contexto nacional es el contexto argentino que, a su vez, se ve inserto e influenciado por lo que sucede en el mundo entero (contexto internacional). La figura 29 esquematiza estos conceptos.

Estos contextos pueden subdividirse en cuatro subcontextos: subcontexto económico, subcontexto político-legal, subcontexto socio-cultural, subcontexto tecnológico. Dentro de cada uno de estos subcontextos intervienen variables que pueden afectar a la empresa tanto como un competidor o como una manifestación de la demanda.

Dentro del subcontexto político-legal, por ejemplo, podemos encontrar variables como "leyes", "elecciones", "sistemas de gobierno", "estructuras de poder", etc.; que pueden significar catastróficas amenazas o grandes oportunidades para las empresas.

Analizar o tratar de prever las futuras configuraciones de las variables de estos subcontextos es una tarea imprescindible para quienes manejan empresas que se desenvuelven en un contexto inestable, turbulento y sorpresivo como el actual (tanto a nivel nacional como internacional).

Muchas empresas desaparecieron por no adaptarse a los cambios que impone el subcontexto tecnológico permanentemente. Muchas em-

presas sobreviven o prosperan gracias a una buena interpretación *de* la evolución de variables como "moda", "costumbres" o "formas de vida", que se ubican dentro del subcontexto socio-cultural.

La importancia de variables como "inversión", "ahorro", "consumo", "inflación", "títulos", "moneda extranjera", etc., encuadradas dentro del subcontexto económico, también resultan evidentes en este análisis.

Al contexto internacional también lo podemos dividir en estos cuatro subcontextos y además podemos agregar a la oferta y la demanda internacional las variables importación y exportación.

Ahora bien: estos subcontextos (sociocultural, político, legal, tecnológico y económico, nacional e internacional y oferta y demanda internacional) no funcionan de manera separada. Se incluyen entre sí.

Y sí. Es tanto o más importante ver cómo se influyen entre sí que ver cómo se comportan por separado.

Por eso se dice que un pequeño cambio en cualquiera de las variables de estos subcontextos nos puede afectar de modo determinante.

Porque una nueva ley proteccionista en los Estados Unidos, por ejemplo, puede no afectarnos por la ley en sí sino por los efectos en cadena que esta ley puede tener. Ya que esta ley puede "intranquilizar" a los mercados en la Argentina, previendo una profundización en la tendencia proteccionista. Y esto puede generar "previsiones" en ciertas empresas del país que incrementarán sus precios. Y si estas empresas son, por ejemplo, proveedoras de nuestros proveedores, el alza de precios nos llegará a nosotros. Y si nosotros teníamos márgenes demasiado ajustados e imposibilidad de trasladar el alza de precios a nuestros productos, el alza precios podrá, en definitiva, afectarnos sumamente.

Las conexiones entre variables es cada vez más profunda. Y cada vez hay más conexiones. Entonces los efectos de los cambios —por más pequeños que sean estos cambios— serán más rápidos y más marcados.

Es como un castillo formado por naipes. Mientras más naipes tenga y mientras más puntos de contacto tengan los naipes entre sí, más sensible al movimiento de cada uno de los naipes será el castillo.

Por eso, lejos de ser exagerado, el ejemplo que dimos anteriormente sobre la ley proteccionista en los Estados Unidos puede funcionar perfectamente igual aunque la ley no exista pero exista "el rumor" de que esa ley se aprobará en el futuro.

Aparece nuevamente, pero desde otro punto de vista, el concepto de "red" de los capítulos anteriores y de los próximos capítulos. La idea de "pequeños cambios que producen grandes efectos debido a la gran cantidad y profundidad en las conexiones" es y será recurrente.

El gráfico final de la empresa dentro de su contexto queda configurado como se expone en la **figura 30**,

Y se agregan seis puntos más que, sumados a los ya vistos, integran un esquema más o menos completo para un análisis global:

9. Analizar el subcontexto económico (nacional e internacional).
10. Analizar el subcontexto político-legal (nacional e internacional).
11. Analizar el subcontexto socio-cultural (nacional e internacional).
12. Analizar el subcontexto tecnológico (nacional e internacional).
13. Analizar la oferta internacional.
14. Analizar la demanda internacional.

Al ver la **figura 31**, surge la diferencia de enfoque entre el Empresario Operativo y el Empresario Estratégico.

Pero la diferencia entre el Empresario (o Sistema Político) Operativo y el Empresario (o Sistema Político) Estratégico es mucho más profunda si tomamos en cuenta que todo el cuadro contextual no es "una fotografía": es una red de variables que "cambia todos los días" y, más aún, "cambia cada vez más rápido". Por esta razón, el estar comprometido sólo con los problemas operativos ie convierte en una enorme amenaza para el gerente o empresario actual.

Ubicarse en el enfoque estratégico resulta dificultoso por muchas razones: falta de tiempo, desconocimiento de modelos adecuados para evaluar las variables contextuales, inercia, miedo al cambio, etc. Pero la empresa que no reconozca la importancia de todo esto, está ignorando cuatro claves fundamentales para la subsistencia y el crecimiento de las empresas en la actualidad: capacidad para competir; capacidad para innovar; capacidad para responder a los cambios (flexibilidad) y capacidad para percibir amenazas y oportunidades.

