



UAI

Universidad Abierta Interamericana

Segunda Etapa: Mercado

Capítulo 4 - Clínica Empresaria

Augusto Baez - Nahuel Cardu - Facundo Tomás Farneda

David Kahan Rapoport - Ernesto Josemaría Moretti

Universidad Abierta Interamericana

FTI – ISI - Trabajo Final de Ingeniería

Silvia Victoria Poncio - Pablo Andres Audoglio

Tabla De Contenido

1. Introducción	3
2. “Imaginar” el Negocio	3
3. 1er Paso: El Comportamiento del Consumidor	4
a. Influencias Externas	5
b. Influencias Internas	7
c. Enfoques de Decisión de Compra	10
4. 2do Paso: El Timing	12
5. 3er Paso: El Tamaño del Mercado	15
6. 4to Paso: La Marca	16
a. Arquitectura de Marcas Según el Riesgo y la Especialización	17
b. Gramática de la Marca: Que Todo Comunique lo Mismo	18
c. Reglas Operativas para Cumplir la Promesa de Marca	18
d. Movimiento Estratégico	19
7. 5to Paso: El Canal de Distribución	19
a. Marketing del Fabricante y del Distribuidor	19
b. Crear Circulación, Crear Compras	20
c. Elegir el Punto de Venta Correcto	20
d. Concentración y Economía del Canal	20
e. Canales y Clientes Globales	22
f. Mapa del Canal y Roles de Decisión	22
g. Qué Valora Cada Eslabón (y Cómo Mostrarlo).	23
8. 6to Paso: El Sistema de Inteligencia del Mercado	23
9. 7mo Paso: El Modelo de Ingresos	25
10. Conclusión	26

1. Introducción

Al momento de desarrollar o planear un producto o servicio, empezarán a surgir varias preguntas que deben ser respondidas, como por ejemplo:

- ¿Cuál es el tamaño del mercado?
- ¿Cuál es la tasa de crecimiento del mercado?
- En detrimento de qué va a crecer nuestro mercado?
- ¿Qué participación en el mercado proyectamos tener?
- ¿Cuál es la posición del negocio en el canal?
- ¿Cuáles son los márgenes que existen a lo largo del canal de distribución?
- ¿Cuáles son los diferentes canales de distribución y cuál es su interdependencia?
- ¿Cómo varía el precio a lo largo del canal?
- ¿Cuáles son los costos de la distribución?
- ¿Cuál es el ciclo de vida del producto?
- ¿Cuál es la tasa de abandono del producto que se pronostica?
- ¿Cuál es la facturación pronosticada por producto, por área geográfica, etc.?
- ¿Cuál es el timing del negocio?
- ¿Cuál es el modelo de ingresos del negocio?

A lo largo de este material, recomendamos tener estas preguntas en mente para poder aplicar los siguientes conceptos y poder responder dichas preguntas.

2. “Imaginar” el Negocio

Durante la etapa de definición del negocio se define la estrategia para el proyecto, pero esto no sucede dentro de la etapa de mercado ya que en este punto se desarrolla su táctica. El trabajo del entrepreneur consistirá en estudiar el mercado para así identificar si el mismo “existe” para su producto, como este se comportará, y cuál sería la mejor manera de ofrecer el producto en dicho mercado y lograr un gran número de ventas. De una forma más técnica: Se detalla el componente “mercado” dentro de la coordenada “producto-mercado”.

No definir el mercado y tomarlo en consideración puede causar que los clientes necesarios desaparezcan, arruinando el futuro del proyecto. Es por eso que se debe salir y encontrar el mismo, logrando que los consumidores compren y se forme dicha coordenada producto-mercado. En algunos casos pueden surgir situaciones en donde es necesario aplicar estrategias como:

- Estrategias de Reconquista, porque se ha perdido parte del mercado.
- Estrategias de mantenimiento, para deleitar el mercado.
- Estrategias de conquista, para atacar un mercado desconocido y lograr una ventaja competitiva.

Pero aún así, en todos estos casos el mercado es un jugador fundamental, y ignorarlo sería un error masivo para cualquier producto o servicio. Ahora, uno ante esto tiende a preguntarse... ¿Cómo lo tomamos en cuenta? ¿Qué debemos hacer?, y la respuesta es: Hay que imaginarlo.

Ese es el punto que tenemos que considerar para hacer posible un negocio, pero “imaginar” el mercado consiste, de forma resumida, en pasar la estrategia creada para definir el negocio a la táctica para así determinar cómo se va desempeñar esta en el mundo real. Esto puede sonar sencillo de realizar, pero en realidad no lo es por varias razones, principalmente porque el mercado masivo se ha convertido en un mercado desmasificado que siempre está pasando por modificaciones.

La publicidad masiva rinde cada vez menos, los clientes compran y pagan por nuevos canales (aumento significativo de E-Commerce), y las empresas ganan hoy en día si conocen a sus clientes con nombre, dirección, estilo de vida y marcas preferidas. La organización trata a sus compradores de forma individual y no “en rebaño”.

En este contexto, “imaginar mal” el mercado al que vas a entrar es el mayor riesgo, no la competencia existente. Para evitar esto y poder implementar el mercado, existen una serie de pasos a seguir en esta etapa, y el primer paso consiste en estudiar el comportamiento del consumidor.

3. 1er Paso: El Comportamiento del Consumidor

Cuando P&G (Procter & Gamble) lanzó la línea “Pampers” en Japón, creando el mercado de pañales descartables en 1977, la organización decidió simplemente hacer una mera copia del enfoque racional ya existente en los EE. UU. y aplicarla en el mercado japonés. Aunque esto puede ser llamativo por razones de tiempo y recursos, esto provocó que la empresa perdiera participación del público hasta tener un porcentaje menor del 10%. Luego de indagar, la empresa logró descubrir cuál fue el problema:

- ¿Fueron las fábricas por su funcionamiento ineficiente?
- ¿Fueron por reportes de mala calidad en los pañales?

Pero no fue nada de eso. El responsable de todo esto es tal como dijo el director de P&G Ed Artzt: “Realmente no entendíamos al consumidor”. Tras investigar al consumidor, ellos llegaron a la conclusión que necesitaban rediseñar los pañales para que fueran más delgados, con códigos de género en base a su color (rosa para las nenas y azul para los nenes) y también debían enfocarse mucho más en la comunicación desde lo emocional y la reputación corporativa. El resultado de todo esto fue extremadamente positivo, ya que ahora mismo P&G ocupa el segundo lugar en Japón, con una participación superior al 20%.

Con esto en mente, como empresa no podemos empezar a “explicarle” el producto a un consumidor sin antes entenderlo. El empresario que piensa que “sabe todo” perfectamente sobre su mercado, muy pocas chances tendrá de saber lo que es el éxito. Cuando se tenga estudiar el comportamiento del consumidor, se analizarán varias características de ellos, tales como:

- Conductas observables (cuánto compra, cuándo, con quién, cómo las consumen, etc.)
- Factores no tan observables, mejor conocidos como procesos internos (valores, necesidades, percepciones, memoria, evaluación de alternativas, etc).

El objetivo de todo eso es conocerlo a los consumidores y sus deseos. Es muy importante conocer qué piensan ellos sobre los productos tanto de la empresa y como de los competidores, qué sugieren para poder mejorarlo, cómo los utilizan, las actitudes que tienen hacia estos y la comunicación de marketing dadas por cada organización, lo que sienten sobre sus roles en la familia, en sus grupos de pertenencia y en la sociedad, incluyendo sus sueños y fantasías.

De dicha observación surge el proceso de segmentación, donde allí analiza todo lo dicho anteriormente, pero ahora en diferentes secciones de mercado, con sus propios tipos de consumidores, para así conocer las diferentes respuestas provenientes de cada una y determinar quiénes serán los clientes destino. La razón por la que el mercado se analiza por partes es debido a que el comportamiento tiende a ser “específico de un producto y una situación”.

Esta segmentación se puede realizar de múltiples formas, por ejemplo por medio del cross-selling, pero realizar esta diseñar una coordenada producto–mercado específica para cada grupo y situación de uso, permitiendo a la empresa evaluar sus opciones y decidir hacia donde desempeñarse. Un mismo consumidor puede elegir distintas marcas según el contexto. Por ejemplo, el whisky que alguien consume en su casa no tiende a ser el mismo que toma para “impresionar” a sus amigos.

Es importante estudiar los diferentes segmentos presentes del mercado, y para eso existen una serie de factores que deben ser tomados en cuenta para explicar el comportamiento de cada tipo de consumidor:

a. *Influencias Externas*

Las influencias externas son el terreno donde se forman las preferencias antes de que aparezca cualquier aviso, precio o vendedor. Definen qué suena razonable comprar, quién habilita la compra y con qué señales culturales conviene hablar para que una oferta “entre” de manera natural exitosamente. Una influencia externa puede ser clasificada de la siguiente forma:

- Cultura: Conjunto de conocimientos, creencias, costumbres y hábitos que se aprenden por pertenecer a una sociedad. A partir de esto se descubre que las prácticas tan cotidianas, como las juntadas para almorzar o los domingos de fútbol, no son meras anécdotas. Toda actividad predispone horarios, contextos y expectativas de consumo que son vitales para la empresa, ya que estas brindan información sobre los hábitos básicos del consumidor que impactan masivamente. Basta pensar cómo ciertos modelos de belleza instalados en juguetes y medios terminaron moldeando la idea de lo “ideal” y, con ella, categorías enteras de comunicación y productos. La estrategia de marketing no solo está atravesada por esas variables culturales, sino que a la larga también las refuerza o las modifica.
- Valores: Lo “socialmente deseable”, las creencias que van variando de acuerdo a la globalización y tecnología presente. La globalización es un punto a considerar, ya que los estrategas pueden ver las grandes subculturas como nuevas oportunidades. Aún así, los errores son más propensos a ocurrir y, en negociación global, estos generalmente provienen de malinterpretar señales de estatus y respeto. Por ejemplo, un japonés está con un norteamericano a punto de cerrar un contrato. El japonés comienza a leer el contrato lentamente, haciendo que el norteamericano entienda que el otro empresario está buscando un menor precio. Pero este no quiere “regatear”; sino que lee lento para mostrar autoridad. El entrepreneur que no utiliza las herramientas adecuadas para negociar con una corporación se parece al norteamericano del ejemplo anterior.
- Aspectos Demográficos: La demografía aporta el marco “duro” que acota y orienta la oportunidad, ya que este describe aspectos como el tamaño del grupo, estructura (edad, ingresos, educación, ocupación) y distribución geográfica (región, urbano/rural/suburbano). Dichos aspectos mueven la demanda de manera directa y, por ser tangibles, son relativamente fáciles de relevar. Pero esto solo sucederá cuando una cultura muestra cada dato de forma clara. De no hacerlo (como el ingreso no declarado, por ejemplo) obligaría a la empresa durante su investigación a construir índices socioeconómicos para clasificar hogares de forma consistente, perdiendo mucho tiempo y energía en el proceso. Adicionalmente, las variables deben ser monitoreadas constantemente debido a lo “inestables” que son, y por buenas razones. En Argentina, para suplir la dificultad de declarar ingresos se usa el Índice NSE (AB, C1, C2...). Los movimientos entre estratos (ej., “efecto C2 móvil”) afectan posicionamiento y precio. Con todo esto dicho, se recomienda que la organización trace un mapa de demanda por región y NSE, ajustando sus productos en base a lo obtenido.

- Status Social: Variables generales observables en la población y condensa prestigio, riqueza y poder. Cuando esos tres ejes se desbalancean aparecen “ruidos” que impiden construir una buena imagen. No es casual que, al conocer a alguien, una de las primeras preguntas sea por su ocupación o profesión: esa respuesta lo ubica en relación con nosotros y con los otros, orienta expectativas y modula cómo actuar a partir de consumos y preferencias. En síntesis, el estatus social y los universos de prestigio organizan estilos de vida y definen qué se considera como “lo adecuado”. Sobre ese terreno, una marca eficaz descansa a la vez en el producto económico (precio que recorta la demanda) y en el producto imaginario (significado construido por comunicación y experiencia). Dicha dupla delimita con quién quiere hablar, cómo se diferencia y cuánta exclusividad necesita para sostener su promesa. Para una empresa es importante analizar en qué universo social se posiciona y, si forma parte de alguno de ellos, trabajar de forma conjunta el producto económico (Pe) y el producto imaginario (Pi). Esto significa pensar no solo en el precio, sino también en el significado que transmite la marca, buscando un equilibrio entre las variables dadas al principio.
- Grupos de Referencia: Canal por el que se transmiten cultura y status del día a día. A partir de amigos, familia y comunidades nacen normas de pertenencia, se comparten señales y dentro se eligen marcas simplemente porque en el grupo “se usan”. Estos tienden a ser clasificados en:
 - Pertenencia.
 - Tipo de contacto.
 - Atracción.

Y estos cambian de acuerdo a la situación. Es por eso que a los estrategas les es conveniente seguir el flujo de información entre pares y detectar a los “líderes de opinión”. Estas personas son las voces formales o informales que terminan explicando en muchos mercados porque surge una adopción temprana y la moda en un sector, incluso mejor que los promedios estadísticos. Para conocerlas más en detalle, las influencias pueden ser normativas (ajuste a la regla del grupo), informativas (aprendizaje de otros) o de identificación (querer parecerse). Un ejemplo donde vemos esto aplicado es en los estudiantes del último año de una carrera de informática. Ellos son los líderes de opinión naturales para todos los demás estudiantes de otras carreras que piensan comprarse una computadora. Otra forma puede ser por medio de los “focus-groups” y sus representantes.

- Hogar: El grupo de referencia por excelencia. Este actúa como la unidad real de consumo para una gran parte de las categorías, incluyendo vivienda, auto, electrodomésticos, alimentación o vacaciones. Al definirse en dinámicas compartidas, estos brindan muchas características necesarias para la organización, como por ejemplo su estructura (crecen los hogares unipersonales y monoparentales), su ciclo de vida (lo que se necesita cambia por etapa) y los roles en la decisión (quién busca información, quién decide, quién compra, quién usa, quién influye). Este no solo define lo que sucede en torno a las conductas del presente, sino también las de las próximas generaciones y, en consecuencia, todas estas variaciones reconfiguran productos, envases, servicios y hasta el surtido semanal. Incluso amplían la voz de adolescentes en compras que antes se atribuían a adultos (adolescentes eligen supermercado y marcas). Lo recomendable entonces es segmentar el hogar por etapas (por ejemplo, instalación, expansión, nido lleno, nido vacío) y adaptar la oferta/canal en base a cada una.

En conjunto, cultura y valores, demografía, status y grupos, y el hogar no son piezas separadas: operan como un sistema. Quien los lee bien puede diseñar una oferta que encaje con la vida de la gente; quien los ignora termina hablando un idioma que su mercado no reconoce.

b. Influencias Internas

Las influencias internas son el “motor invisible” que transforma estímulos en decisiones. Actúan dentro de la persona y explican por qué dos consumidores, frente al mismo mensaje, reaccionan distinto. Una influencia interna puede ser clasificada de la siguiente forma:

- Percepción: Proceso que realiza la persona que empieza cuando un estímulo logra exposición y capta atención, luego viene la interpretación y, por último, el registro en memoria. Pero cuando sucede dicho registro, la atención del individuo es selectiva. De todo lo que puede ver o oír, sólo una fracción entra al “procesador” mental y recibe atención, y de dicha fracción una menor cantidad pasa a la memoria para decidir. Es por eso que la coherencia y separación de los estímulos son fundamentales en todo momento.

Ante toda la información que las personas perciben cada día, nosotros integramos horizontalmente la información obtenida de múltiples fuentes. Por ejemplo, no separa lo que viene de un anuncio, de un vendedor o de una nota periodística, sino que todo se compara con lo ya guardado y se filtra el “ruido” (es decir, se integra acumulativamente). Debido a esto, la importancia del vínculo y la comunicación bidireccional para sostener la relación se vuelve muy notoria, no sirve de nada solo la repetición. Un ejemplo donde podemos ver esto aplicado en el negocio de las bebidas “dietéticas”. Nuestra red mental consiste en organizar lo recibido sobre la bebida de la siguiente forma: categoría-producto-marca. Aún así, palabras como “químicos” o “dañino” pueden ser suficientes para que la marca pierda antes de competir.

- Aprendizajes: Este representa cualquier cambio en el contenido u organización de la memoria a largo plazo. De hecho, el comportamiento es “aprendido”, y el aprendizaje surge en situaciones de:
 - Alto compromiso (el consumidor está motivado por aprender el material).
 - Bajo compromiso (el consumidor tiene poca o ninguna motivación por aprender sobre el material).

Ante esto, las personas aprenden sobre una marca o producto de forma más completa y rápida cuando el contenido es importante, se refuerza, se repite y despierta imaginación. Diseñar mensajes con esa lógica acelerará la curva de adopción, ya que terminará enseñando hechos, comportamientos y sentimientos relevantes en lugar de “ruido lindo” (información no relevante). En resumen, mientras más importante, reforzado, repetido e imaginario, mejor serán los resultados.

- Memoria: Acumulación de todas las experiencias de aprendizaje previas, la cual se conforma de dos componentes interrelacionados.
 - Una memoria activa de corto plazo (la “de trabajo”, ya que es la porción de la memoria total que está activada o que se encuentra en uso. Es el pensamiento y es aquí donde la imaginación reina).
 - Un almacén (memoria) de largo plazo, la cual se ve como una memoria esquemática. Esta consiste en una red de asociaciones que, aplicada a marcas, es su imagen (lo que pensamos y sentimos cuando oímos un nombre). La imaginación ayuda a manipular esas imágenes mentales y puede ser aprovechada para anclar significados y guiar la elección.

- Motivación: Cuando va a comprar un producto, realmente eso no es lo que está comprando. Él está comprando satisfacciones de sus motivos o soluciones a sus problemas. De aquí surgen diferentes grupos de motivos, como los motivos manifiestos (lo que decimos abiertamente) y latentes (lo que no admitimos o no registramos). Ambos empujan la compra, especialmente aquellos relacionados con los valores sociales por la facilidad al expresarlos. El estratega de mercado debe descubrir los motivos que sus productos y marcas pueden satisfacer, y desarrollar estos últimos alrededor de esos motivos, desde el diseño del producto hasta las comunicaciones de marketing.
- Personalidad: Rasgos relativamente estables que orientan cómo se persiguen metas en situaciones distintas, y a cómo responder a los que nos rodea. La motivación es la fuerza rectora que hace que el comportamiento del consumidor tenga un propósito y esté dirigido hacia un objetivo, pero la personalidad del consumidor guía y dirige el comportamiento escogido para lograr dichas metas. Aunque no lo parezca, las marcas también “tienen” personalidad y, cuando esta encaja con la del consumidor, se producen preferencias fuertes y muy beneficiosas para la marca. Por ejemplo, en pruebas controladas, la gente eligió la cerveza cuya “personalidad” coincidía con la suya (por su diseño, por ejemplo), aún cuando todas eran exactamente la misma bebida.
- Emoción: Sentimientos intensos que afectan la conducta y la memoria, entre estos (según Plutchik) podemos nombrar al miedo; enojo; alegría; tristeza; aceptación; disgusto; expectación; y sorpresa. Todas las demás emociones se las pueden considerar como secundarias o combinaciones de las anteriormente mencionadas, pero una cosa es clara: todo aquel contenido que provoca alegría, calidez o hasta disgusto tienden a ser más atendido y recordado. Por eso, los estrategas deben tomar esto en cuenta y provocar exactamente esas reacciones de sus consumidores. Adicionalmente, la publicidad puede medir y provocar estados específicos para ampliar el atractivo y lograr que la marca sea recordada.
- Estilo de Vida/Variables Psicográficas: Este es nada más ni nada menos que la forma en la que vivimos nuestra vida, conformada por variables de todo tipo (demográficas, sociales, culturales, etc.). Este “pone un sello” en lo que hace el individuo, influyendo indirectamente en su comportamiento de consumo (determina cómo, cuándo, dónde, qué y con quién compra y consume). Existen muchos instrumentos para “medir” el estilo de vida de alguien, pero sin duda el más popular es el VALS (values and lifestyle), un programa hecho lanzado inicialmente en 1978 por el instituto de investigación de Stanford (SRI) que, debido a razones en torno a la telemática y política, se ha evolucionado en el programa VALS 2. En este se presenta una base más psicológica que el original y utiliza una medición basada en 42 afirmaciones con las cuales los encuestados expresan un grado de acuerdo o desacuerdo. Existen dos dimensiones de este:
 - Con dichas afirmaciones, se los puede “auto orientar” a los encuestados de tres formas: por principio (guiados por creencias y fundamentos), por status (guiados por acciones y aprobación de otros) y por acción (guiados por la búsqueda de innovación y toma de riesgos).
 - En el lado de “recursos”, se analizan los aspectos psicológicos, físicos, demográficos y materiales de los consumidores, los cuales van aumentando en la juventud y bajan en la vejez.

Con estas dos, identificamos 8 segmentos psicográficos generales.

- Realistas: Se hacen cargo de la situación usando su alta autoestima y recursos abundantes. Su imagen es importante ya que representa su independencia y carácter.
- Luchadores: Pobres, sin relaciones sociales y siempre preocupados por su vida y sus necesidades básicas. Son muy leales a sus marcas favoritas.
- Realizados: Satisfecho, valora el orden, el conocimiento y la responsabilidad. Basan sus decisiones en principios muy sostenidos, están seguros de sí mismos.
- Creyentes: Conversadores, con creencias basadas en códigos como la familia, iglesia, comunidad, etc. Favorecen los productos nacionales.
- Realizadores: Exitosos en su carrera, orientados hacia el trabajo. Comparten los códigos vistos en los creyentes, pero ellos compran productos de prestigio, los que le dan éxito.
- Esforzados: Buscan la aprobación del mundo y un lugar seguro en la vida. Para ellos, el dinero define sus vidas e intentarán imitar a los más exitosos para ser como ellos y tener la vida arreglada.
- Experimentadores: Jóvenes entusiastas que buscan la variedad y la emoción, lo no convencional. El deporte y otras aventuras al aire libre suelen ser un escape de su energía.
- Creadores: Personas prácticas con capacidades constructivas y valoran la autosuficiencia. Cuentan con muchas habilidades e ingresos para lograr sus proyectos. Lo que es práctico y funcional les interesa. Viven dentro de un contexto tradicional de familia, trabajo práctico y recreación física

Si se desea analizar los estilos de vida de forma geográfica, implementar el sistema PRIZM es una buena opción para así mostrar que quienes comparten contexto terminan comprando y usando medios de manera parecida. Los cambios acelerados que producen los avances de la telemática convierten en globales a los negocios que ni siquiera se lo habían propuesto. Entonces, para sintetizar, es necesario un análisis global de los estilos de vida, a pesar de las diferencias culturales entre países.

- Actitud: La forma en la pensamos, sentimos y actuamos sobre algo (cognición + afecto + conducta). Aquí se integran creencias, sentimientos, estilo de vida, conducta habitual de compra, y definen cómo actuamos. Un estratega de mercado debe influir directa o indirectamente sobre esa actitud, creando, cambiando y reforzando estas, pero esto solo debe suceder si se entiende la estructura cognoscitiva de la actitud de un consumidor. Para eso, se debe considerar lo siguiente:
 - Es posible cambiar las creencias acerca de los atributos de la marca.
 - Es posible cambiar la importancia relativa de estas creencias.
 - Es posible añadir nuevas creencias a la actitud presente.
 - Es posible modificar las creencias acerca de los atributos de lo que en marketing se conoce como "marca ideal" (redefinirlo).

Aún así, hay que recordar que estos cambian con la experiencia y la comunicación coherente. Ejemplos del día a día muestran cómo una creencia simple (p. ej., "tiene cafeína y me mantiene despierto") puede volver conveniente una opción que no era la preferida.

En conjunto, estas influencias internas convierten estímulos dispersos en significado, deseo y elección. Entenderlas no se utilizan solamente para decorar mensajes, con estas se

pueden realizar ajustes en el producto, promesa y experiencia para así lograr que la decisión correcta se vuelva inevitable.

c. Enfoques de Decisión de Compra

Tras comprender qué empuja desde afuera y qué mueve por dentro, también es conveniente mirar cómo se toma la decisión. No hay una sola “llave maestra”; sino que hay lentes complementarias que iluminan distintas partes del mismo acto de elegir y ayudan a definir qué medir, qué palancas mover y en qué momento intervenir. Con esto dicho, se encuentran diferentes enfoques:

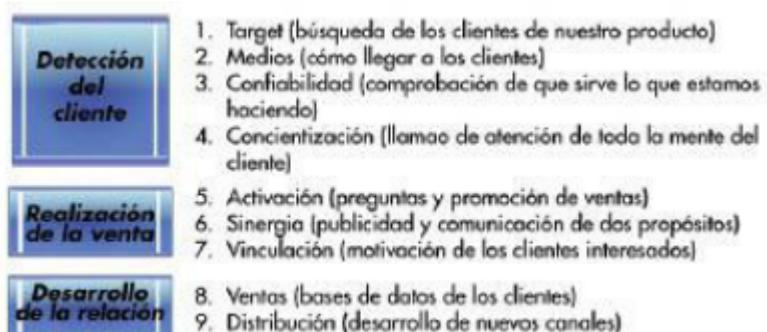
- Enfoque Microeconómico: Aquí se considera el precio y la cantidad del producto, presentando una idea en la cual cada persona decidirá en base a restricciones de precio e ingreso, comparando alternativas y su costo de oportunidad.
 - A menor precio del producto X, mayor demanda de X;
 - A menor precio de productos complementarios de X, mayor demanda de X;
 - A mayores ingresos de los consumidores, mayor demanda de productos, hasta alcanzar los niveles de “saturación”.

El consumidor decidirá en base a los que considere “consciente” y “razonable”, ya sea en la satisfacción que el producto le brindará, el lugar en el que hará la compra, la forma de pago elegida, a las consecuencias psicosociales de hacerla, etc. También su forma de pensar se verá afectada por otros factores, como la sensibilidad al precio, la respuesta a descuentos y la lógica de los “bundles”. Se lo pone en una situación de “reducción de riesgo”, y las empresas deben saber esto y tomarlo en cuenta para diseñar políticas de precios, probar escalones, entender elasticidades y anticipar el efecto de promociones o cambios en el poder de compra.

- Enfoque Conductista: Aquí la compra se la ve como una “respuesta aprendida”. Señales del entorno (recordatorios, ubicación en góndola, notificaciones), sumadas a refuerzos y repetición, consolidan hábitos que hacen “automática” la próxima elección, haciendo que el consumidor pase por un proceso de aprendizaje. Esta idea de que “se le puede educar al consumidor” explica porque funcionan cosas como la prueba gratuita, la reposición por defecto, los planes de suscripción o los pequeños reconocimientos que celebran el uso. Reducen fricciones, bajan el esfuerzo mental y estabilizan la conducta.
- Enfoque de Psicología Social: Aquí se analiza los comportamientos humanos, pero solo si se entienden sus actitudes. Se estudia acerca de las normas de grupo, roles, estatus y pertenencia porque rara vez se decide en soledad: Siempre estamos recibiendo estímulos en forma de recomendaciones, imitando señales, y buscando aprobación explícita o tácita. Para un estratega, identificar grupos de referencia y líderes de opinión permite diseñar mensajes y experiencias que se legitiman entre pares. En este caso, los testimonios creíbles, comunidades activas, programas de referidos, y la evidencia social en el punto de decisión juegan un papel muy importante.
- Enfoque Psicográfico: El consumidor actúa en base a su personalidad o identidad, dando a entender que la imagen personal y la del producto van muy de la mano. Valores, intereses y estilos de vida vuelven a ciertas propuestas “propias” y a otras ajenas. Cuando una marca encaja en ese mapa, ya sea por tono, símbolos, promesa y experiencia, la elección fluye fluidamente. Entonces, si la empresa afina arquetipos, personaliza el contenido y traduce la promesa a un lenguaje que la audiencia reconoce como propio, el éxito será muy alcanzable.

- Enfoque Sociológico: Este enfoque “amplía el plano” al tomar en cuenta las diferentes clases sociales, ciclos de vida del hogar y territorios. Un mismo producto puede necesitar formatos, precios, servicios y medios distintos según el barrio, etapa familiar o estrato. Con este lente en consideración, se guía el targeting, la elección de canales y la logística de llegada para que la propuesta sea viable en donde realmente se juega la compra y la obtención de clientes.
- Enfoque Psicoanalítico: En este enfoque se exploran las motivaciones latentes y los símbolos que rara vez se declaran, pero operan. Aquí se incluyen como ejemplos la autoexpresión, aspiraciones, miedos, ideales, y otros más. Ante esto, aspectos del producto como el relato de venta, su diseño y todo lo “visual” del mismo brindan significados que dan una sensación emocional de promesa y pueden orientar al consumidor durante la toma de decisiones. Cuando las opciones “racionales” parecen equivalentes, esto puede ser el empuje necesario para ganar.
- Enfoque Estructural: Aquí se considera que un consumidor no ve el producto en sí, sino un “mensaje integrado” conformado por el producto, su envase, el precio, el canal de distribución y la estrategia de comunicación. Esto es nada más ni nada menos que el famoso “Marketing Mix” visto en la bibliografía de Kotler. Cada producto es una “combinación de palabras” donde es fundamental analizar las estructuras de signos (vista en la oferta) y la de significado (vista en la demanda), especialmente esta última por la relación “categoría-producto-marca”. Analizar esto junto a varios aspectos provocados por los mercados individuales y con el proceso de compra de un consumidor (necesidad-búsqueda-evaluación-compra-uso) ayuda a los estrategas a determinar el marketing de su producto y encontrar al cliente vitalicio, aquel cliente que los hará sobrevivir como empresa. Sin él, no podrían competir con los demás.

Para encontrar a dicho cliente, se deben ver cada uno de los siguientes puntos paso por paso del “modelo maximarketing de Stan Rapp y Tom Collins”:



Un buen ejemplo de porqué es esto importante se da en los proyectos que llevan a cabo los estudiantes de la última carrera de ingeniería informática. Todos estos pasos ellos lo habrán tenido que hacer, o por lo menos pensar, para sus productos y/o servicios. Gracias a estos, ellos no solo pueden encontrar nuestra audiencia, sino también determinar varios aspectos fundamentales del marketing de su proyecto.

El estratega como empresa entonces debe mapear los diferentes puntos de contacto, heurísticos de elección y códigos de categoría (qué se lee como calidad, seguridad o conveniencia), detectar barreras de entrada y salida, y sugerir dónde

intervenir primero para recuperar conversión. Con ese mapa, cada acción encuentra su lugar exacto.

En conjunto, estos enfoques no compiten: se combinan. El precio define el campo de juego; los hábitos facilitan la repetición; lo social legitima; la identidad afina el mensaje; el contexto sociológico pone límites y oportunidades; lo simbólico da sentido; y la estructura indica en qué bisagra actuar. Cuando se trabajan en conjunto, el paso de “me interesa” a “lo elijo” deja de ser azar y se vuelve el diseño de marketing pretendido.

4. 2do Paso: El Timing

Con el comportamiento del cliente analizado, la innovación es el siguiente punto a discutir sobre nuestro proyecto. Pero antes, existen 2 condiciones principales que valen la pena tener en consideración:

- Las empresas deben innovar, pero siempre creando un producto no para ellos mismos, sino con el propósito de crear valor para el cliente/mercado. Dichas empresas que eligen creer que pueden terminar provocando un fenómeno sin precedentes sufrirán lo que Michael Porter llamó “exceso de diferenciación”, que desencadena en la miopía de marketing. En esta diferenciación el mercado no valora y hasta llega a rechazar. Un ejemplo claro de esto se manifestó en la industria de la informática, en la cual, a fines de la década del ‘80, las empresas más “sensatas” interpretaron que los productos estándar estaban al menos diez años delante de la capacidad de comprensión y aprendizaje de las personas corrientes.
 - Esta forma de pensar no es la que deberíamos contar.
- Innovar debe realizarse en el “timing” perfecto para así lograr los mayores resultados positivos. Un negocio exitoso solamente va a ocurrir cuando este se establezca en el momento indicado, es decir su timing apropiado.

El timing perfecto es una tarea crucial para toda empresa, y hay una gran cantidad de factores a considerar para determinar dicho momento crucial de cada empresa. En general para poder encontrarlo, toda organización debe tomar en cuenta los siguientes riesgos que conforman las tres “espadas de Damocles”:

- La competencia puede ya estar trabajando en algún producto o servicio similar al que queremos ofrecer, provocando una rivalidad.
- El precio de nuestro producto puede estar pronosticado a la baja dentro del negocio.
- El ciclo de vida de un producto, también llamado “Ventana de oportunidad”. Un producto siempre tendrá un inicio y un fin.

Aunque todos estos puntos anteriores son importantes, no existe factor más relevante que el de las incertidumbres, situaciones donde una empresa no sabe con certeza qué pasará en el futuro. Aquí las organizaciones apuestan en sus decisiones a partir de su razonamiento, ya sea por intuición o por las evidencias que apoyan a cada decisión. Según Gerardo Saporosi, las incertidumbres obligan a la empresa a pensar su estrategia competitiva seriamente, al llevar a cabo discusiones explícitas para identificar sucesos que los gerentes consideran altamente improbables o probables, y realizar acciones en base a estos.

Para enfrentarlas, las empresas pueden llevar a cabo un proceso de evaluación de “posibles escenarios”, en donde analizan diferentes opciones (sucesos) internos y/o externos existentes, junto con sus posibles resultados, para así reconocer cual es la mejor opción disponible. Viéndolo desde la prospectiva de Gaston Berger, se evalúa lo que podría pasar si las cosas no varían significativamente, y se busca desarrollar un escenario deseable en donde:

- Sea lo que la empresa quisiera que fuera en el futuro.

- Le sirve al estratega como un recurso para llevar a cabo sus acciones y proyectos y así alcanzar sus objetivos. Un ejemplo puede ser para reposicionar a la competencia o frenar la entrada de algún competidor.

Existen muchos y diversos métodos y técnicas en los que se pueden elaborar escenarios posibles, tales como:

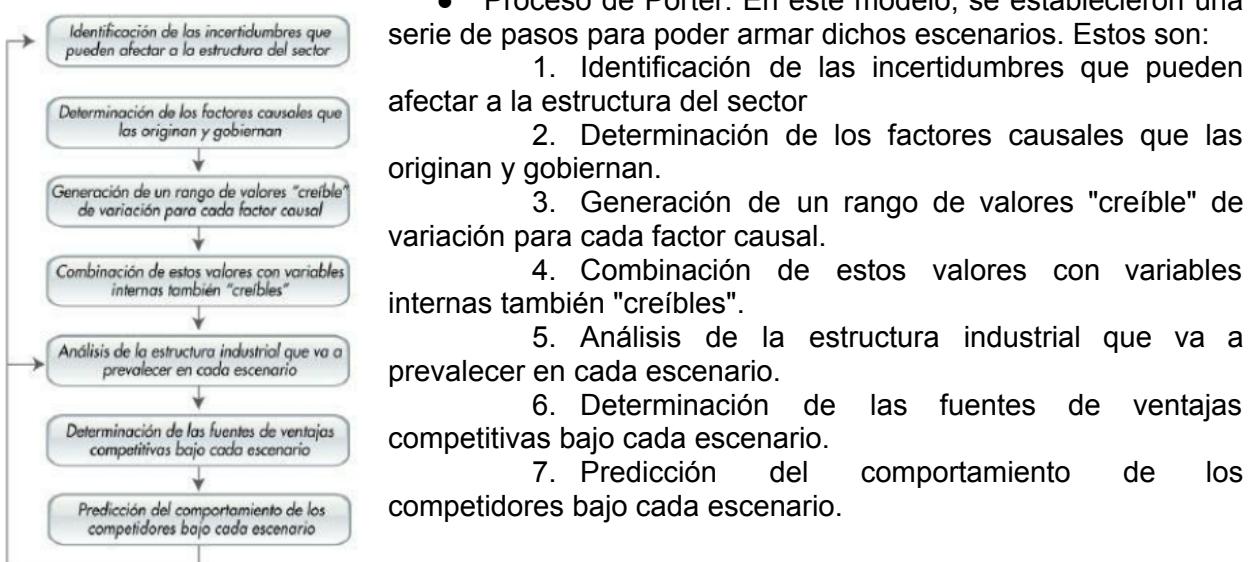


Figura 4.18 El proceso de armado de escenarios.

- Future Mapping: En este modelo, desarrollado por Northeast Consulting Resources Inc. de Boston, intervienen todos los gerentes de línea y trabajan juntos bajo dos suposiciones:
 - El futuro depende y es determinado por la acción de varios participantes.
 - En la mayoría de las industrias, los esfuerzos por lograr ventajas competitivas provocarán cambios estructurales.

Aquí dichos gerentes actúan con una intención de descubrir y desarrollar lo que para ellos puede ser el “verdadero proceso de aprendizaje organizacional”. Para lograrlo, implementan dos herramientas disponibles dentro del modelo (ambos siendo derivados de la información de la compañía, industria y del macroentorno):

- Estados Finales
- Sucesos



La construcción de escenarios con este método es llevada a cabo mediante reuniones de trabajo con el management, en donde estos últimos se encuentran en el proceso crítico de descubrir qué es lo más importante presente en toda la información que poseen, incluyendo temas, hechos, opiniones, estudios, consultores y datos.

- Técnica de Juan Carlos De Pablo: En esta técnica, se describen tres tipos ideales de modelos que usamos para representar, en la cabeza de un empresario, la clase de

escenario que consideró más relevante, en función del tipo de shock que espero que impacten en un negocio. Aquí se presentan 3 modelos:

1. Fin del mundo
 - Escenario en el que un negocio se enfrenta a su inevitable final.
2. Diluvio universal
 - Escenario en el que un negocio se ve condicionado a actuar de forma determinada, si desea salvarse, por ejemplo, consiguiendo un ticket para el Arca de Noé.
3. Sistema
 - Modelo surgido como opuesto a los dos anteriores.
 - Compuesto por el entorno de la empresa o del consumidor en el que las decisiones se adoptan como si no se pronosticaba nada, como un diluvio.

Todos los equipos gerenciales, en virtud de la incertidumbre que enfrentan en la actualidad, se ven medianamente influenciados por los entornos “fin del mundo” o “diluvio universal”.

- Método “what if” de Gerardo Saporosi y Jorge Hermida: Una forma de llevar a cabo una evaluación sistemática, armar el escenario y medir sus consecuencias en el negocio. Sus pasos son los siguientes:
 1. Identificar el período que es objeto de análisis, ya que a las variables que intervienen en el diseño del escenario habrá que darles un valor y este valor sólo tiene sentido en un período determinado.
 2. Diseñar cada uno de los escenarios por separado. Aquí se debe considerar que cada escenario diseñado contará, por lo menos, con otros dos relacionados, formando un modelo en donde en uno se piense de forma optimista, en otro de forma pesimista, y en uno de forma intermedia.
 - Cada uno de los tres escenarios no tiene por qué, necesariamente, estar compuesto por las mismas variables. Pero si los tres escenarios están compuestos por las mismas variables, entonces la suma de las probabilidades de ocurrencia de cada variable en cada escenario debe ser del 100%.
 3. Diseñar los 4 subsistemas presentes en cada escenario y definido por variables conocidas como “macrovariables”. Contar con más macrovariables puede hacer más completo el análisis, pero también menos operativo. También, no se debe pensar la posible interacción mutua de estas:
 - Económico: Miden la marcha de la economía (política monetaria, tasa de crecimiento del PBI, tasa de desempleo, etc.).
 - Tecnológico: Variables que representan cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando, en términos de desarrollos de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales (el telemarketing, el franchising, nuevas fibras textiles, nuevo microprocesador, inauguración de un puente que comunica dos ciudades, la popularización de la Internet, etc.).
 - De Demanda: Variables que representan cambios en los hábitos de consumo y la interacción entre todas las fuerzas del mercado (

- comprar en shopping centers, la aparición de nuevos competidores, el surgimiento de una línea de crédito comercial para el consumidor, etc.).
- Político-Sindical: Variables que dependen directamente del accionar de las instituciones gubernamentales y de las corporaciones gremiales, entre otras (las huelgas parciales o generales, los compromisos sectoriales, la aprobación o derogación de determinadas leyes, los atentados terroristas, etc.).
4. Una vez elegidas las macrovariables de cada subescenario, hay que proceder a darles valor y probabilidad de ocurrencia, de acuerdo con el tipo de escenario que se esté diseñando (optimista, intermedio y pesimista). Dicho valor puede clasificarse de forma cualitativa o cuantitativa.

Con estos cuatro puntos el escenario queda diseñado y está listo para ver de qué manera impacta sobre el negocio por medio de diferentes matrices, incluyendo una matriz de impactos y una de FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas), esta última derivando en estrategias que cruzan cada una de estas.

5. 3er Paso: El Tamaño del Mercado

El tamaño del mercado no se refiere simplemente a cuánta gente hay, sino a cuántas personas realmente pueden y están dispuestas a comprar durante el período que se analiza. Para calcularlo, no alcanza con mirar el número total de consumidores, sino que se parte de lo aprendido sobre el comportamiento del consumidor y se considera también el timing explicado anteriormente.

A partir de eso, se aplica un proceso de filtros sucesivos que va depurando el universo total hasta quedarse únicamente con aquellos que efectivamente generan demanda. Es decir, el mercado real es mucho más acotado que el teórico, y entender esta diferencia es clave para tomar decisiones estratégicas.



Figura 4.25 Filtros de mercado

Para analizar el tamaño real del mercado, primero se define el mercado potencial, que incluye a todas las personas que podrían llegar a usar el producto en algún momento. A

partir de ese universo inicial, se aplica el filtro demográfico, que utiliza variables duras y medibles como la edad, el nivel de ingresos, la ocupación, el equipamiento disponible y la ubicación geográfica. Las personas que pasan este filtro formarán parte del llamado “mercado atendible”.

Luego, sobre ese grupo, se aplica un filtro psicográfico, que considera variables blandas y más difíciles de medir, como la cultura, los valores, los estilos de vida, la composición del hogar y la predisposición de compra. Después de esta etapa, lo que queda de dicho grupo conformará lo que se conoce como “mercado factible”.

Finalmente, se realiza la última depuración por medio del filtro de adopción, el cual estima cuántas personas comprarán efectivamente el producto dentro del período analizado. Para calcularlo con mayor precisión, es útil ubicar el producto dentro de la matriz de portafolio del Boston Consulting Group (BCG). Esta herramienta combina la posición competitiva con el atractivo del sector, permitiendo asignar coeficientes de adopción acordes y, así, obtener un estimado más realista.



El cálculo final del mercado se completa cuando se lo está definiendo al target, es decir, el porcentaje de participación que se espera alcanzar dentro del mercado factible-adoptante. A partir de este dato, se pueden estimar las unidades presupuestadas para el período analizado.

Para dimensionar correctamente y lograr muy buenos resultados, es clave ser preciso en cada filtro utilizado y respaldar todos los supuestos con fuentes claras. Además, debe existir consistencia entre los siguientes niveles:

- El mercado atendible no puede ser mayor que el mercado potencial.
- El mercado factible debe estar alineado con las actitudes de compra y las características del hogar.
- La tasa de adopción tiene que respetar tanto la posición competitiva de la empresa como el momento adecuado para el producto (timing).

No seguir esto puede provocar un dimensionamiento incorrecto, y este suele ser una de las causas más frecuentes de problemas en los negocios debido a que puede llevar el proyecto a hacer proyecciones irreales y, en consecuencia, a estrategias poco sostenibles.

6. 4to Paso: La Marca

La marca puede entenderse como una promesa con firma: comunica un beneficio, resalta una diferencia y genera un sentido para quien la recibe. Cuando la marca funciona bien, la misma ayuda a ordenar las decisiones sobre diferentes aspectos como el precio, el canal de distribución o el diseño, y hace que la propuesta sea más clara y comprensible en situaciones de mucha competencia. Pero cuando la marca falla, todo lo demás se vuelve mucho más difícil de sostener. Ante esto, y para que una marca sea sólida, se necesita construir esta sobre tres pilares principales:

- Una promesa clara, que explique qué cambia en la vida del cliente.
- Evidencias visibles que respalden esa promesa, como el producto, el servicio, casos de éxito o garantías.
- Coherencia de signos, donde cada elemento del producto, como el nombre, logo, colores, tono de comunicación y empaque, transmita el mismo mensaje.

Con estos pilares, la marca puede decidir en qué “liga” quiere jugar y cómo posicionarse frente a la competencia. Adicionalmente en este sentido, la relación entre precio e imagen es fundamental para definir dónde está una marca y hacia dónde quiere ir. Para entender cómo funciona el “terreno” competitivo, el mapa precio–imagen termina siendo muy útil:

- En el extremo inferior izquierdo están los commodities, que tienen baja imagen y precio bajo, compitiendo casi únicamente por costo.
- Un poco más arriba se ubican las marcas débiles, que intentan cobrar más pero sin un significado claro que justifique la diferencia.
- En una posición intermedia encontramos muchas marcas locales, que son reconocidas y tienen cierta preferencia, manejando un precio medio.
- Finalmente, en lo más alto están las marcas globales, con una imagen fuerte, clientes dispuestos a pagar más y, por eso, con espacio para invertir en innovación y presencia.

Con todo esto dicho, se presenta una regla bastante simple: Subir el precio sin mejorar la imagen puede perjudicar a la marca, y elevar la imagen sin un respaldo real genera desconfianza.

a. Arquitectura de Marcas Según el Riesgo y la Especialización

No todas las categorías de productos exigen lo mismo. Existen ámbitos donde se necesita alto respaldo pero poca especialización, como en el caso de los alfajores, donde lo importante es el sello corporativo y la técnica detrás suele ser estándar. En estos casos conviene aprovechar la reputación de la marca y escalar la distribución.

Por otro lado, hay categorías que requieren alta especialización y poco aval, como ocurre con los jeans de moda. Aquí gana quien mejor interpreta tendencias, maneja el fit y sabe contar una historia atractiva.

También están los casos donde se necesita alto aval y alta especialización, como en la cirugía en donde tanto la licencia para operar como la pericia técnica son fundamentales, y el discurso se centra en señales de calidad y protocolos estrictos.

Por último, encontramos categorías con bajo respaldo y baja especialización, como los alfileres de gancho. En estos productos, el nombre de la marca importa poco y lo que realmente “manda” es el precio y la disponibilidad.

Esta matriz aval–especialización permite, por medio de su clasificación, decidir qué marca utilizar, qué tono de comunicación adoptar y por dónde distribuir el producto.

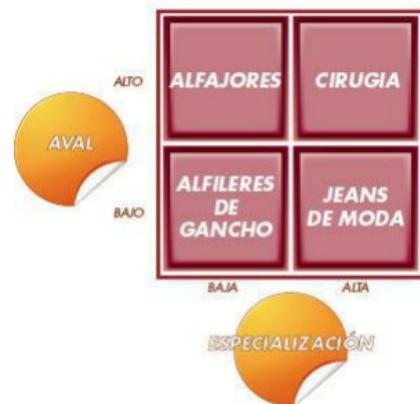


Figura 4.28 Matriz de política de marcas

b. Gramática de la Marca: Que Todo Comunique lo Mismo

La mente humana recuerda patrones, no listas interminables de características. Debido a esto, cada signo de la marca debe reforzar el atributo central que se quiere transmitir. Si el mensaje principal es por ejemplo “suavidad”, se puede elegir un nombre redondeado, colores celestes y un logo que evoque flores o telas suaves para cumplir con lo buscado. Si el atributo es “duración y energía”, los colores negro y dorado junto con un rayo transmiten velocidad y potencia. Para feminidad, los rosas y un corazón resultan naturales; y si se quiere destacar que un producto es puro queso, el amarillo y un ícono de queso o ratón comunican el concepto de inmediato. Como se puede apreciar, la coherencia es esencial y esta no se trata de rigidez, sino de repetir lo esencial con variaciones inteligentes que refuercen el mensaje sin caer en lo monótono.

PRODUCTO	ATRIBUTO A TRANSMITIR	NOMBRE	COLOR	LOGO
SUAVIZANTE DE ROPA	SUAVIDAD	SUAVITEL	CELESTE	FLOR
PILAS ALCALINAS	DURACIÓN Y ENERGÍA	DURACELL	NEGRO Y DORADO	RAYO
SAL DE FRUTAS	ACCIÓN RÁPIDA	YASTÁ	BLANCO	SONRISA
ROPA INTERIOR FEMENINA	FEMINEIDAD	CARO CUORE	ROSA	CORAZÓN
SNACK	PURO QUESO	CHIZITOS	AMARILLO	QUESO; RATÓN

c. Reglas Operativas para Cumplir la Promesa de Marca

La promesa de una marca no puede quedarse solo en palabras, sino que la misma necesita coherencia y sustento real para que los consumidores la crean y sean atraídos al producto. Para lograrlo, hay varias pautas clave a seguir:

- Verosimilitud Antes que Grandilocuencia: Lo que la marca promete debe poder demostrarse con hechos concretos, ya que siempre será mejor respaldar el mensaje con pruebas reales, comparativas, testimonios creíbles y una experiencia de compra consistente en cada canal, qué hacer afirmaciones exageradas que no se pueden cumplir y que pueden hasta incluso ser mentiras.
- Precio y Canal Como Parte del Significado: El precio y el canal de venta también comunican. Si la marca se posiciona como “excelente”, tanto el entorno de compra como el servicio deben reforzar esa idea porque, de lo contrario, el relato no puede sostenerse si se vende en lugares que no transmiten calidad.
- Memoria y Repetición Inteligente: Repetir una idea central muchas veces es una mejor opción que dispersar la atención entre múltiples mensajes. Un atributo rector, repetido con coherencia, construye una identidad clara en la mente del consumidor.
- Medir la Salud de la Marca: El funcionamiento de la salud de la marca se lo puede relacionar al de un sistema que atraviesa varias etapas:
 1. Conocimiento.
 2. Consideración.
 3. Preferencia.
 4. Prueba.
 5. Repetición.

Si uno de estos pasos falla, la inversión en marketing pierde efectividad y se “escapa” por ese eslabón débil obtenido.

d. Movimiento Estratégico

El crecimiento de una marca suele darse por dos caminos principales:

- Descomoditización: Salir del segmento de precio bajo e imagen baja agregando significado y generando prueba.
- Revalorización: Evolucionar de ser una marca local a convertirse en una plataforma con proyección global.

En ambos casos, el avance se financia con la propia marca. Al fortalecer la imagen, se aumenta la elasticidad del precio y se libera margen para invertir en diferentes aspectos como el producto, la comunicación del mismo y los canales de venta implementados. Cuando todo está alineado, la promesa de la marca deja de ser un simple slogan y se convierte en un círculo virtuoso. Una frase para dejar todo esto claro es la siguiente: “Lo que la marca dice, el producto lo hace; y lo que el producto hace, la marca lo cuenta.”

7. 5to Paso: El Canal de Distribución

El canal de distribución se define como el escenario en donde la promesa de la marca se hace realidad. Es el punto en el que se cruzan dos lógicas diferentes: por un lado, la del fabricante, que busca construir preferencia por su producto, y por otro, la del distribuidor, que intenta hacer rotar el surtido de forma rentable. Para que una estrategia sea efectiva, ambas lógicas tienen que alinearse en torno a una misma persona, que puede asumir tres roles distintos en el proceso de compra:

- Shopper: Quien recorre el punto de venta y elige el producto.
- Buyer: Quien paga por el producto.
- Consumer: Quien finalmente lo usa.

Cuando estos roles se entienden y se atienden con precisión, el canal deja de ser un “cuello de botella” y se transforma en un acelerador que potencia la estrategia.

a. Marketing del Fabricante y del Distribuidor

El fabricante realiza un trabajo “hacia adentro”, generando preferencia para que el producto ingrese al canal. Por su parte, el distribuidor empuja “hacia afuera”, fomentando la circulación y la compra dentro del punto de venta.

Una vez explicados ambos esfuerzos, es importante saber que estos se encuentran literalmente en la experiencia del cliente. Si la propuesta atrae al Shopper, convence al Buyer y satisface al Consumer, el ciclo se completa con éxito. En ese equilibrio, el canal se convierte en una herramienta estratégica clave para construir valor de marca y garantizar resultados sostenibles.



b. Crear Circulación, Crear Compras

En el salón ocurren solo dos cosas que importan: la gente circula y la gente compra. Según la actitud del cliente (deber vs. querer) y el tipo de compra (prevista vs. no prevista), cambian las palancas efectivas:

- Cuando la compra es prevista y el cliente quiere, el producto crea la circulación: va a buscarlo.
- Si la compra es prevista pero el cliente debe (poca motivación), la promoción crea las compras.
- Con compra no prevista y deber, la exhibición crea circulación (lo saca del piloto automático).
- En compra no prevista y querer, exhibición + promoción crean compras.

Este cuadrante disciplina la ejecución: cada metro y cada estímulo deben servir a uno de esos fines.



c. Elegir el Punto de Venta Correcto

No todos los formatos se venden de la misma manera. Ejemplos de estos existen en todos lados:

- Un convenience ofrece poca extensión y poca profundidad, ya que resuelve apuro y cercanía.
- Un supermercado combina gran extensión con profundidad, lo cual es ideal para categorías de reposición y marcas que juegan por variedad.
- Una tienda especializada apuesta a extensión y profundidad dentro de su nicho, perfecta para valor agregado, asesoramiento y tickets medios más altos.
- Una concesionaria trabaja poca extensión pero mucha profundidad en pocas líneas de alto involucramiento.

La estrategia de canal empieza realmente por decidir dónde tiene sentido competir.

d. Concentración y Economía del Canal

A medida que crece la concentración comercial, se presenta el siguiente dicho: "menos bocas concentran más ventas". Lo que sucede aquí es que sube el poder de negociación del distribuidor, cambian los trade terms y el costo de conseguir espacio y visibilidad. Medir esa concentración, junto con la mortalidad del comercio tradicional y los consumidores por negocio, le es muy útil a la empresa para así anticipar cuánta energía (y presupuesto) requerirá cada eslabón y qué formatos priorizar en el mix de presencia. Para ayudar, analizemos las siguientes tablas:

- Niveles de Concentración Comercial:

TIPO DE COMERCIO	VENTAS 1993 (%)	VENTAS PROYECTADAS A FIN DE SIGLO (%)
HIPER Y SUPERMERCADOS	38,5	44,5
AUTOSERVICIOS Y MINIMERCADOS	26,8	30,8
MINORISTAS "A"	7,7	6,5
MINORISTAS "B"	12,9	9,0
MINORISTAS "C"	14,1	9,2

- Minoristas y Clientes Potenciales:

TIPO DE CANAL	CANTIDAD DE COMERCIOS	PORCENTAJE DEL CONSUMO ATENDIDO	CLIENTES POTENCIALES POR NEGOCIO
HIPER Y SUPERMERCADOS	1.183	38,5	11.780
MINIMERCADOS Y AUTOSERVICIOS	12.434	26,8	760
MINORISTAS "A"	8.240	7,7	306
MINORISTAS "B"	31.650	12,9	142
MINORISTAS "C"	53.830	14,1	98
TOTALES	107.337	100	

- Mortalidad de Minoristas en Distintos Países:

PAÍS	PERÍODO	MORTALIDAD DE MINORISTAS TRADICIONALES
GRAN BRETAÑA	1970/1980	50%
ALEMANIA	1972/1980	46%
HOLANDA	1980/1990	33%
ITALIA	1979/1988	19%

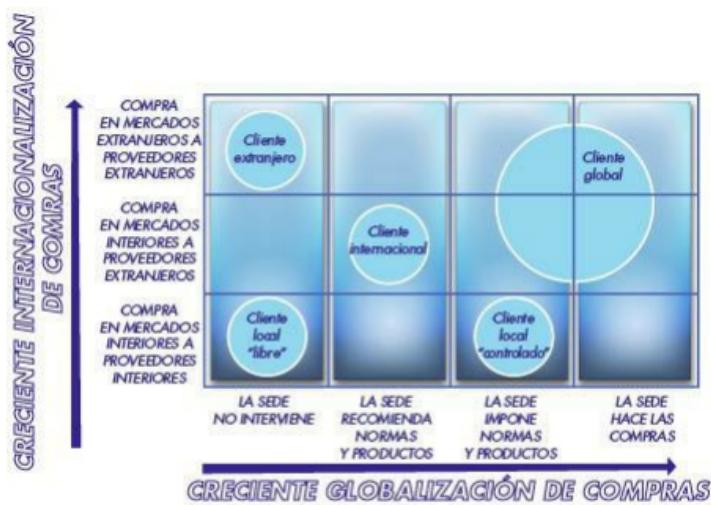
- Consumidores Potenciales por Negocio:

PAÍS	CONSUMIDORES POR NEGOCIO
ESTADOS UNIDOS	1.360
CANADÁ	1.298
HOLANDA	1.294
GRAN BRETAÑA	966
ITALIA	370
ESPAÑA	360
ARGENTINA	150

e. Canales y Clientes Globales

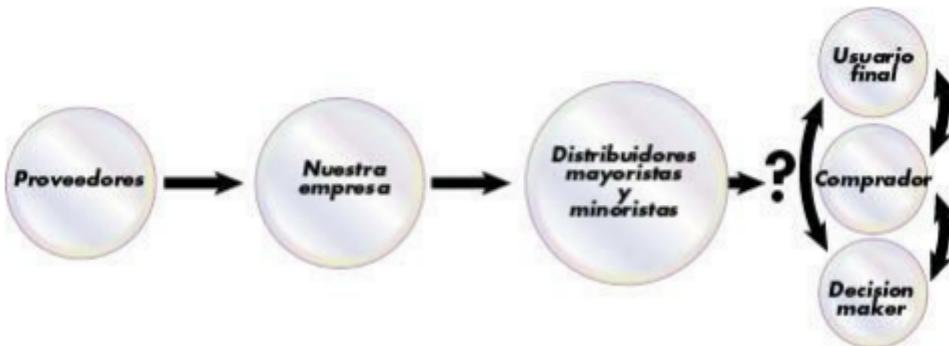
En los modelos de negocio B2B y múltiples cadenas multinacionales, dónde compra la filial es de igual importancia que lo que hace la sede: no es lo mismo una sede que no interviene, que recomienda normas y proveedores, que impone estándares, o que centraliza la compra para todo el grupo.

Para entrar más en detalle, se puede implementar la matriz “globalización de compras vs. internacionalización del cliente”, la cual define si la negociación es local, regional o global y qué paquetes de valor conviene presentar.



f. Mapa del Canal y Roles de Decisión

El flujo dentro de dicho mapa para entender el canal es simple de dibujar, pero también este es conocido por ser complejo de dominar:



Toda táctica de canal debe indicar a qué rol habla cada mensaje y qué barrera busca resolver. Ante esto, hay que entender que un “decision maker” a veces no coincide con quien paga ni con quién usa.

g. Qué Valora Cada Eslabón (y Cómo Mostrarlo).

Un canal funciona cuando cada parte percibe valor propio:

- El consumidor mira rapidez de servicio, precio, presentación, tamaño y calidad; lo convencen la publicidad, las promociones combinadas, la ambientación y señales de sustentabilidad.
- El franquiciado necesita margen, soporte promocional, rapidez de entrega y flexibilidad para negociar; lo seducen el apoyo de lanzamiento, la publicidad de la cadena, la calidad, la rentabilidad demostrada y el respaldo de la marca.
- El posible comprador de la cadena busca sinergias, eficiencia del back-office y contratos que reduzcan riesgo.

	Criterios de uso	Señales de valor
Consumidor	Rapidez de servicio Precio Presentación de los platos Tamaño de las raciones Calidad del producto	Publicidad de la cadena Promociones combinadas con otras cadenas o marcas Uso de material reciclable Ambientación
Franquiciado	Margen de ganancia Soporte promocional Rapidez de entrega Flexibilidad para negociar con otros proveedores	Apoyo preinauguración y postinauguración del local Credibilidad de "buen" negocio Ausencia de litigios con los franquiciados Penetración de la marca
Possible comprador de la cadena	Sinergia de portfolio con otros negocios de su cartera Perfil del consumidor de la cadena Baja del ciclo de vida en la que se encuentra la cadena	Facturación de la cadena Rentabilidad de los franquiciados Salud financiera de la cadena Estructura simple Contratos flexibles Buenas ubicaciones de los locales Penetración de la marca

Figura 4.40 Matriz de criterios de compra.

Ordenar estos criterios en una matriz de uso y señales ayuda a convertir argumentos en pruebas visibles en sala y en números en la mesa.

8. 6to Paso: El Sistema de Inteligencia del Mercado

El sistema de inteligencia de mercado es fundamental para las empresas, especialmente PyMEs, ya que permite investigar y procesar información del entorno para anticiparse a la competencia y tomar decisiones estratégicas. Más que depender de estudios de mercado tradicionales, los cuales se han estado degradando debido a su mal uso, se busca instaurar una filosofía en la que todos los miembros actúen como “agentes” que recolectan e interpretan datos útiles.



En la era de la información, este recurso es tan valioso como lo fueron los recursos naturales en el pasado, por lo que debe gestionarse con un enfoque sistémico para convertirse en una ventaja competitiva decisiva. La información la podemos clasificar de dos formas:

- Información Primaria: Es la que se sale a buscar específicamente, sobre un tema determinado, en general a través de las técnicas tradicionales de investigación cuantitativa, cualitativa, motivacional, semiológica, etcétera.
- Información Secundaria: Es la que ya existe dentro de la empresa o en otras fuentes, y hay que “aprender a leerla”, utilizando técnicas no tan comunes como por ejemplo la de “análisis de contenido”, típica de la estrategia militar. Las fuentes de esta información son muy numerosas: ferias y exhibiciones, quejas de clientes, informes de ventas, facturas por reparaciones y mantenimiento, censos de organizaciones municipales o sociedades de fomento, empadronamiento en partidos políticos, revistas de negocios, publicaciones del sector, reportes de importaciones y de exportaciones para conocer los movimientos de la competencia, estrategia publicitaria de la competencia, programas periodísticos, debates empresarios.

Con todo esto visto, se debe remarcar que cada empresa realizará análisis y estudios de todo tipo para poder comprender lo máximo sobre su ambiente y aprovecharse del mismo. Entre todos estos podemos destacar los siguientes 7 pilares fundamentales:

- Análisis del Consumidor: Cambios y evolución en el tipo de clientela, determinación de las fuentes de insatisfacción del consumidor, motivaciones de compra, uso de productos y servicios, imágenes de sí mismos como consumidores, consumidores relativos y no consumidores, análisis integral de los principales clientes, análisis de los consumidores de la competencia.
- Análisis de Productos y Sustitutos: Posición de los productos actuales y futuros, estudios de nuevos usos para el producto actual, evaluación general de productos competitivos, estimación de demanda para nuevos productos, aceptación y testeo de nuevos productos.
- Análisis de Publicidad y Promoción: Análisis de envases, etiquetas, nombres de marca de productos propios y de competidores; estudios de avisos gráficos y audiovisuales, de hábitos de lectura, de audiencia y teleaudiencia, de medios; efectividad de la promoción en puntos de venta y eventos (ferias, exposiciones, congresos).
- Análisis del Potencial de los Mercados: Estudio del crecimiento probable de zonas geográficas, desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, nuestros y de los competidores.
- Análisis de Distribución y Ventas: Estudio de métodos de venta actuales, análisis comparativo con la competencia, dimensionamiento óptimo de las zonas de venta, pronósticos de venta por zona, medición de inventarios de minoristas, normas y evaluación de los vendedores, compensación de los vendedores, análisis del flujo de clientes, análisis del marketing de canales y puntos de venta propios y de los competidores.
- Análisis de Precios: Estudio comparativo de precios con la competencia, estudio de precios para el lanzamiento de nuevos productos.
- Análisis de Relaciones Públicas e Institucionales: Estudio de la imagen, opiniones y actitudes hacia la empresa por parte de los distintos públicos, estudio de la inserción de la empresa en la comunidad.

Si esta filosofía de trabajo en base a investigaciones no se internaliza completamente en la cultura organizacional, existe el riesgo de que la competencia utilice a nuestro propio personal para investigarnos, aun cuando estos empleados no sean conscientes de estar siendo utilizados de esta manera. Es común observar que muchos gerentes de alto nivel tienden a ser excesivamente comunicativos, proporcionando información valiosa sin darse cuenta. Como contramedida, numerosas empresas implementan estrategias de desinformación hacia sus propios gerentes cuando conocen este comportamiento en sus principales competidores. Esta práctica, aunque controvertida, se ha vuelto necesaria en mercados altamente competitivos.

9. 7mo Paso: El Modelo de Ingresos

El modelo de ingresos es el primer modelo cuantitativo dentro del plan de negocios y tiene como objetivo mostrar el potencial de ingresos del negocio en el período considerado. Sirve como base para los modelos de egresos y capital, por lo que requiere un análisis detallado y coherente de todas las variables definidas previamente en el plan. Para ello, se construye a partir de una hoja de assumptions o supuestos, que incluyen factores como: tasa de crecimiento del mercado, mezcla y precios por canal de distribución, unidades presupuestadas, descuentos financieros y comerciales, tasa de abandono de clientes, penetración de mercado, entre otros.

Este modelo refleja de qué manera el negocio genera efectivo en los distintos períodos, y su correcta formulación permite anticipar el impacto de cada variable sobre los resultados. El uso de herramientas como Excel facilita el análisis y evita errores que podrían propagarse en todo el plan financiero. Un ejemplo de aplicación se da en "Camelot S.A.", empresa que brinda servicios de procesamiento de datos para compañías de venta directa, mostrando cómo este modelo traduce la operativa de un negocio en proyecciones claras de generación de ingresos.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
A) CANTIDAD DE COMPAÑÍAS ATENDIDAS	2	5	8	10	12	—
B) CANTIDAD DE TRANSACCIONES POR VENDEDOR POR AÑO	80	70	60	50	45	—
C) CANTIDAD DE VENDEDORES POR COMPAÑÍA	200.000	170.000	120.000	90.000	75.000	—
D) PORCENTAJE DE PENETRACIÓN	5	8	10	15	20	—
E) CANTIDAD DE TRANSACCIONES $[a] \times [b] \times [c] \times [d]]$	1.600.000	4.700.000	5.760.000	6.750.000	8.100.000	26.970.000
F) CANTIDAD DE VENDEDORES ACTIVOS $[e] \times [c] \times [d]$	20.000	68.000	96.000	135.000	180.000	—
G) ABONO ANUAL POR VENDEDOR	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	—
H) INGRESO POR ABONOS $[f] \times [g]$	\$ 2.400.000	\$ 8.160.000	\$ 11.520.000	\$ 16.200.000	\$ 21.600.000	\$ 59.880.000
I) CARGO POR TRANSACCIÓN	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	—
J) INGRESO POR TRANSACCIONES $[e] \times [i]$	\$ 3.200.000	\$ 9.520.000	\$ 11.520.000	\$ 13.500.000	\$ 16.200.000	\$ 53.940.000
K) INGRESO TOTAL $[h] + [j]$	\$ 5.600.000	\$ 17.680.000	\$ 23.040.000	\$ 29.700.000	\$ 37.800.000	\$ 113.820.000
L) DESCUENTOS COMERCIALES (3%)	\$ 168.000	\$ 530.400	\$ 691.200	\$ 891.600	\$ 1.134.400	\$ 3.414.600
M) DESCUENTOS POR ABANDONO (3.5%)	\$ 196.000	\$ 618.800	\$ 804.400	\$ 1.039.500	\$ 1.323.000	\$ 3.983.700
N) INGRESO NETO TOTAL	\$ 5.012.000	\$ 15.823.600	\$ 20.620.600	\$ 26.591.500	\$ 33.631.000	\$ 101.986.000

10. Conclusión

Para poder completar la compresión de esta segunda etapa “Mercado” para llevar a cabo nuestro plan de negocios, una buena técnica para hacerlo es sintetizando todo el proceso, desde la etapa de “Imaginar el negocio” hasta el “7mo paso”.

Comenzamos analizando el comportamiento del cliente del negocio, a quien le tenemos que proveer valor. Es complejo porque estará expuesto permanentemente a influencias, tanto internas como externas. Además hay que añadirle el factor que puede llegar a tomar decisiones desde diferentes enfoques. Después de analizar el comportamiento del cliente, es necesario pensar cuál puede ser el momento oportuno para dar a conocer el negocio al consumidor; conocido como el timing de la organización. El entrepreneur puede utilizar el método de creación de escenarios para evaluar las posibilidades que traen sus acciones y mitigar la incertidumbre.

Luego sigue identificar el tamaño del mercado que atenderá el negocio, en donde para llegar a este el mercado potencial deberá cruzar diferentes filtros hasta encontrar quienes comprarían nuestro producto dentro de un periodo determinado. Como paso siguiente determinaremos la marca del negocio, que simbólicamente es una promesa que si se hace correctamente ayudará a que este sea fácilmente reconocible, a posicionarse correctamente, dar a entender el mensaje correcto, entre otras cosas. Concretar la marca del negocio permite al gerente pensar en el canal de distribución, donde dicha marca se “vuelve realidad”. Para crearlo, en parte, hay que definir qué tipo de punto de venta establecer; y que actitud del cliente y tipo de compra desencadenará en una venta. En el siguiente paso, el entrepreneur debe tener en cuenta elaborar un sistema de información, ya que poseer una fuente de información independiente de estudios tradicionales ayudará al negocio a anticiparse a la competencia y tomar mejores decisiones estratégicas. Como último paso, hay que elaborar el modelo de ingresos del negocio a partir de ciertos supuestos, reflejando la forma en la que el negocio evoluciona dentro de un periodo de tiempo.

Aplicar estos pasos en una empresa sin lugar a dudas ayudará a la misma a estar preparada al momento de lanzar su próximo producto o servicio, entendiendo perfectamente como es el ambiente donde forma parte y que debe hacer para poder tener un lanzamiento exitoso y clientes leales en el proceso.