

# **CAPITULO 3**

## **PRIMERA ETAPA**

### **DEFINICION DEL NEGOCIO**

“....y vino o ocurrir que un hombre que vendía camisas fue azotado por tiempos adversos. Ninguna de sus mercaderías hallaba comprador, ni él prosperaba. Y el hombre oraba y gemía:-Señor, ¿por qué me haces sufrir de este modo? Todos mis enemigos venden sus géneros, menos yo. Y estamos en plena temporada. Mis camisas son buenas. Mira la calidad de este rayón. Conseguí cuellos abrochados, cuellos de fantasía, pero nada se vende. Y no obstante he observado tus mandamientos. ¿Por qué no podré yo ganarme la vida cuando mi hermano menor se está forrando con su pret-a-porter para niños?

Y el Señor escuchó al hombre y dijo:

- Acerca de tus camisas...
- Sí, Señor - exclamó el hombre, cayendo de rodillas.
- Ponles un cocodrilo en el bolsillo.
- ¿Cómo dices, Señor?
- Haz lo que te estoy diciendo. No te arrepentirás.

Y el hombre cosió en todas sus camisas un pequeño “símbolo” que representaba a un cocodrilo, y he aquí y a ojos vistas que su mercadería se vendió de improviso como rosquillas, y fue un gran regocijo, mientras que entre sus enemigos era el llanto y el crujir de dientes (...)”

Woody Allen

Citado por Alberto Wilensky en Marketing estratégico

### **PREGUNTAS QUE DEBEN QUEDAR CONTESTADAS AL FINALIZAR LA PRIMERA ETAPA**

•

¿Qué es el producto/servicio y qué no es?

•

¿En qué industria y en qué sector industrial (en  
qué negocio)  
existe este eslabón o lo estamos inventando?

•

¿Quién es el comprador del producto?

•  
¿Cómo queremos que sea percibido nuestro producto?

•  
¿Cómo se diferencia nuestro producto de los que ya existen?

•  
¿Cuál es el precio de nuestro producto?

•  
¿Por qué se lo necesita, a qué reemplaza, qué mejora, qué beneficios trae?

•  
**LA ESENCIA DEL COMPORTAMIENTO  
ENTREPRENEUR**

Partiendo de la premisa de que existen tantas demandas como actitudes creativas desde la oferta, la esencia del comportamiento entrepreneur consiste en darle un nuevo uso a algo que ya existe. Por lo general, alguien tiene la idea de un producto y es necesario diferenciar rápidamente entre producto y negocio. Dos entrepreneurs con el mismo producto pueden dedicarse a dos negocios diferentes, con estrategias completamente distintas. El negocio describe que es lo que se va a hacer con el producto. El producto es que se intenta vender. El negocio es como se intenta vender. El entrepreneur debe definir claramente el negocio para poder satisfacer la necesidad de un mercado (no es lo mismo un eslabón que otro de la cadena o del canal) y para facilitar la obtención de capital de riesgo.

Muy pocos empresarios saben contra quién compiten realmente. Pueden identificar rápidamente a sus dos o tres competidores directos, pero se les hace muy difícil detectar a competidores sustitutos y potenciales, y elaborar estrategias consecuentes para contrarrestarlos. Esto es consecuencia directa de una mala definición del negocio.

El enfoque sistémico permite pensar el teatro de operaciones en termino de procesos, en lugar de fotografías que se toman de la realidad en forma estática y aislada. Las guerras (también la ‘guerra’ competitiva en los negocios) son cada vez

más estratégicas y menos tácticas. La estrategia está antes de cualquier mensaje y de cualquier tipo de comunicación, incluido el producto en sí mismo. Por eso es tan importante que el entrepreneur se “case” con un buen gerente que lo ayude en esta búsqueda. El entrepreneur encuentra un lago con peces, pero el gerente es el que sabe que anzuelo hay que usar, que flotalíneas y que color de boya, y es el que se las ingenia para sacar un pez y le abre la panza para saber que esta comiendo ese día y así elegir la carnada que atraiga al cardumen o conseguir un arnés si lo que van a pescar son marlines. El entrepreneur que lanza la caña sin mucho análisis tiene pocas probabilidades.

En este capítulo vamos a analizar una serie de herramientas que ayudan a definir un negocio, a partir de un producto que, según se piensa, atiende a una necesidad insatisfecha en el mercado.

## **PRIMER PASO: LA CULTURA**

Toda empresa tiene una cultura. La cultura de una empresa es su ideología, es la serie de valores que guía a diario a sus miembros, y que los hace ingresar en nuevos negocios y rechazar otros porque no se ajustan a su “religión”.

Haciendo una analogía con el mundo informático, la cultura es el sistema operativo sobre el cual correrán los distintos programas o negocios. Muchos programas no podrán ser corridos por ese sistema operativo, aún cuando el hardware (las instalaciones y los “fierros” en general) esté preparado para soportarlos.

Para la determinación de la cultura de una empresa, es de fundamental importancia la impronta que graba el entrepreneur fundador, por aquello de que “ningún caballo de la tropilla es mas rápido que el líder de la misma”. Los miembros de la empresa deberán sintonizar con la cultura de su líder, realimentándola, puliéndola e implementándola en el accionar diario. El mercado detectará de inmediato quién esta detrás de tal o cual negocio. Galbraith puso de manifiesto este proceso cuando dijo que “los empresarios se parecen a los productos que fabrican”.

Para catalogar el universo de culturas de negocios posibles, utilizamos dos dimensiones: el peligro y el ritmo de la actividad empresarial<sup>[1]</sup>. De esta manera existen negocios seguros y riesgosos, por una parte, y lentos y rápidos, por la otra, tal como se muestra en la figura 3.1.

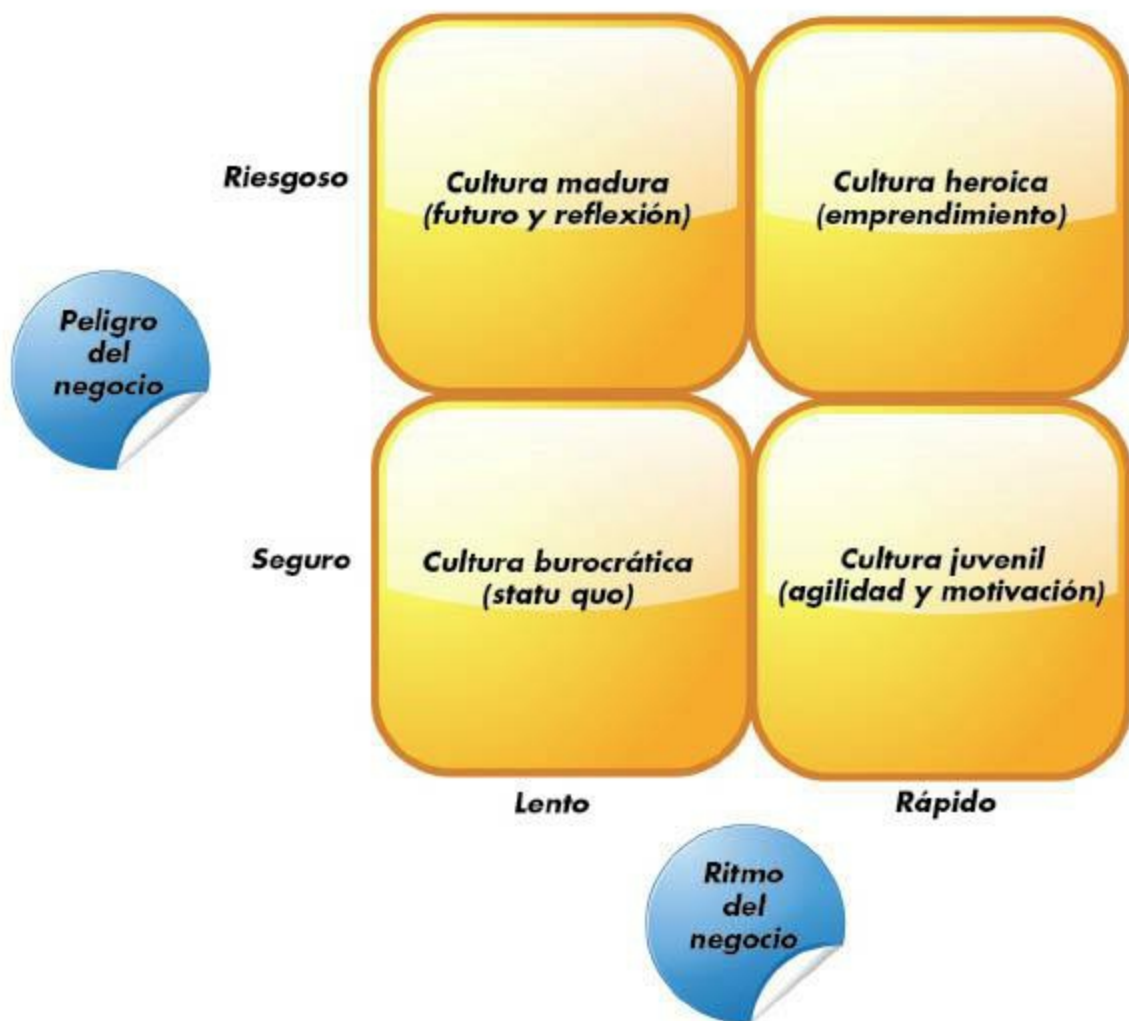


Figura 3.1 Negocio y cultura

En cada cultura existen distintos patrones de éxito y de fracaso, distintas interpretaciones de lo que es hoy y lo que es mañana, distintas semánticas para la creatividad, el esfuerzo, la diversión y el deber.

Pero si bien la cultura del management es importante como idea rectora del negocio, no es menos importante, especialmente cuando se evalúan alternativas de alianzas estratégicas, la “evaluación cultural” del producto que se está analizando, ya que éste surge como resultado de balancear los esfuerzos de conversión de las materias primas (énfasis en la fabricación) versus los esfuerzos de posicionamiento en un mercado determinado (énfasis en el marketing), originándose, de acuerdo con la terminología de Levy, cuatro culturas posibles: tierra, agua, aire y fuego[2].

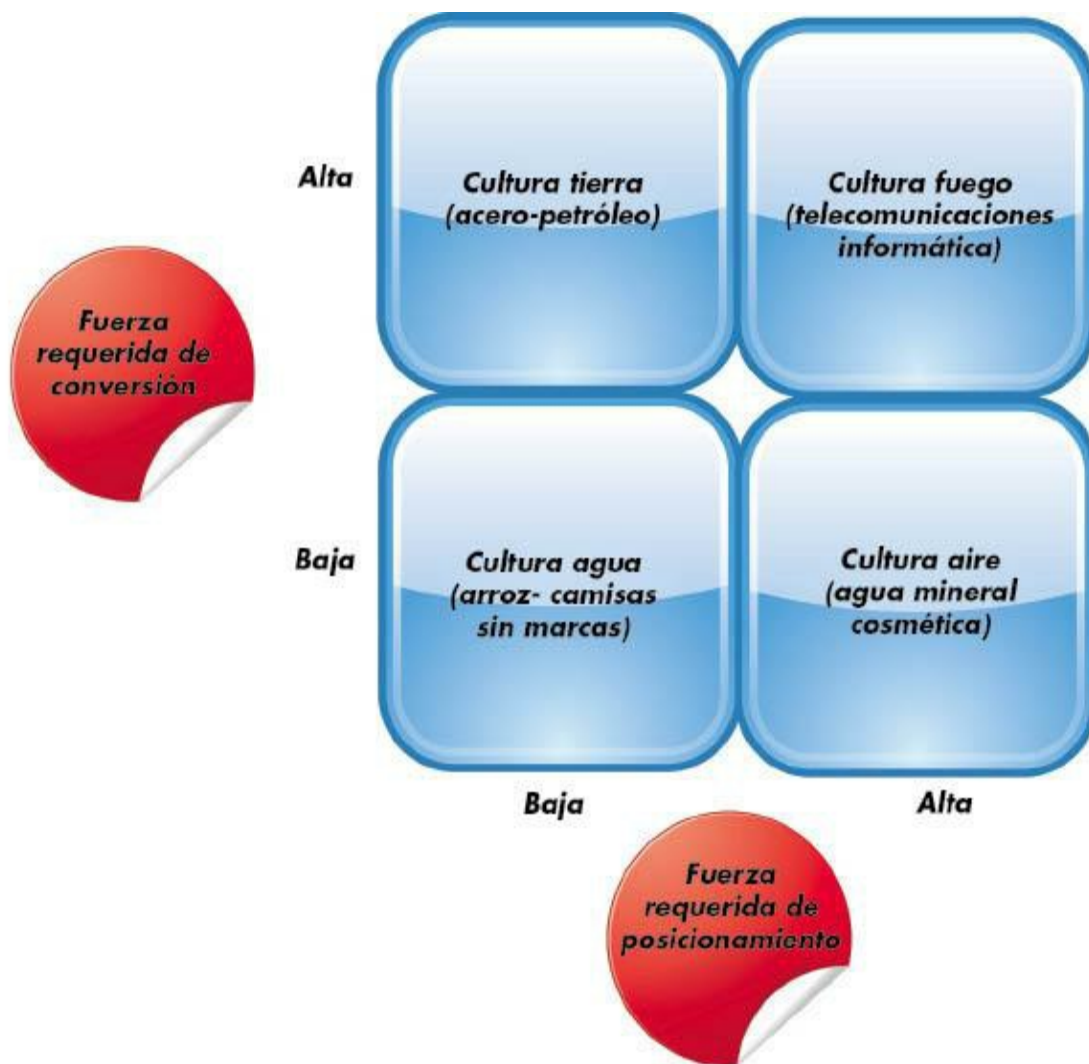


Figura 3.2 Producto y cultura

Esta matriz indica que hay negocios mas “marketineros” que otros y, además, que existe una evidente correlación entre esta matriz y la anterior: ambos pueden superponerse, encontrándose que, por ejemplo, la cultura fuego del producto necesita una cultura heroica del management, y así sucesivamente.

Cualquier corrimiento en este sentido mostrará una causa clínica de problemas en el negocio. *(Ver también las figuras 1.11, 1.12 y 1.13 del capítulo 1.)*

## SEGUNDO PASO: LA MISION

La ausencia de una idea rectora es la causa mas importante del desorden que se provoca en el seno de cualquier empresa, cuando cambia el escenario externo. Si existe una “orientación subcutánea”, a la que los miembros de la organización responden como accionados por una cláusula gatillo, orientándose en la dirección que todos conocen y nadie discute porque nadie duda de ella, entonces la distorsión que provoca cualquier cambio de escenario se “suaviza” y se controla. Este principio de control superior, que balancea recursos y productos, es la misión. Pero

la misión no es un concepto difuso, abarcador y general, como por ejemplo: “aumentar la rentabilidad” o “maximizar el servicio que se ofrece al cliente” o “incrementar los dividendos de los accionistas”. Estos son objetivos universales que tienen todas las empresas. En cambio, la misión define claramente el ámbito de los negocios en el que se desarrollará la empresa; asimismo, las grandes líneas estratégicas que la conducirán al éxito o al fracaso[3].

La misión, para que sea efectiva, debe ser compartida y conocida por los miembros de la organización, pero primero tiene que estar bien definida, sin ambigüedades, y demostrar eficacia en el escenario competitivo, ya que si se define mal la misión, la empresa no va a crecer porque está en el negocio equivocado, y si se define bien pero no es eficaz, se le deja un espacio a la competencia para que lo aproveche (ver el cap. 5, *Competencia*).

El Corazón de la misión corporativa de una empresa queda definido por las tres cuestiones siguientes[4]:

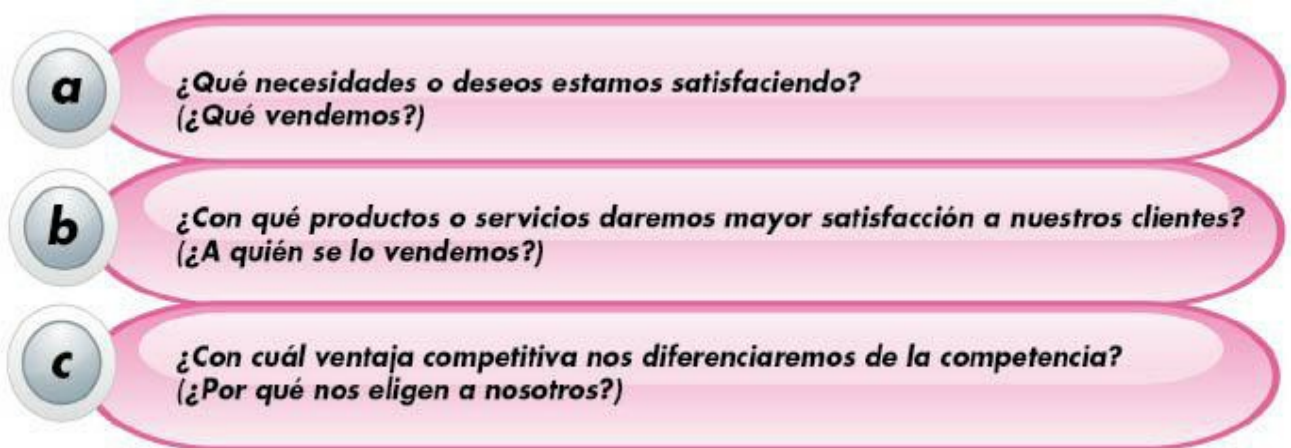


Figura 3.3 Definición de la misión.

A simple vista, no parece tan difícil, pero en realidad estas definiciones son complicadas si se tiene en cuenta lo que se decía anteriormente sobre los problemas de definir mal la misión. La primera pregunta nos exige meternos en la clave del negocio. La segunda, identificar las coordenadas producto mercado, ya que ningún producto existe si no hay clientes que lo compren. Este concepto tan trivial nos llevara a la noción de unidad estratégica de negocios. Y por ultimo, la tercera, probablemente la mas difícil, nos introduce en el fascinante mundo “porteriano” del diagnostico competitivo.

## **a) LA CLAVE DEL NEGOCIO (¿QUE VENDEMOS?)**

Las hamburguesas, por mas que tengan el mismo precio, tienen diferente valor de acuerdo con el lugar donde se las come. El precio es solo una parte del costo del



producto. En el costo de comer hamburguesas también intervienen otros componentes, como el costo del tiempo de conducir el automóvil hasta el lugar, el costo por la culpa de comer carne, el costo por la culpa de no invitar a los niños. El valor no es la hamburguesa mas grande al precio mas bajo, sino que es una ecuación muy compleja con tantas soluciones correctas como subconjuntos de clientes existen[5].

Justamente el marketing trabaja para hacer inelásticas las demandas al precio. Una administración orientada hacia la contabilidad intentara mejorar la productividad achicando costos y despidiendo personal, mientras que una administración orientada hacia el marketing intentara agregar valor al producto. La primera dirá que la crisis se debe al “efecto tequila”, a las variaciones del M1 y al cambio de la relación elasticidad-precio, y la Segunda dirá que se debe a la falta de valor que tiene el producto frente a los competidores y sustitutos. Si no se conoce la clave del negocio, el empresario puede pensar que sus problemas dependen exclusivamente del entorno y que son pasajeros, cuando en realidad, lo que esta ocurriendo es que esta quedando fuera del mercado.

Nadie puede hacer funcionar un negocio que no es negocio. Quien sentencia la vida de una empresa es el cliente, y no el competidor o el entorno. Según R. R. Rico, la satisfacción es un estado de animo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas.

Este estado de animo de un cliente surge como producto de relacionar las necesidades y expectativas contra el valor y los rendimientos percibidos.

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Valor} + \text{Rendimiento}}{\text{Necesidades} + \text{Expectativas}}$$

Se tiene un cliente deleitado cuando el valor y los rendimientos exceden las necesidades y expectativas, un cliente satisfecho cuando las igualan y un cliente insatisfecho cuando no alcanzan a cubrirlas, si la empresa no vende satisfacción, no existe o tiende a desaparecer rápidamente[6]

El negocio consiste, en realidad, en manejar intangibles que están en la mente del consumidor. Este elige sobre la base de lo que está disponible en el mercado; no puede elegir entre lo que no hay y , en realidad, no puede estar seguro de que lo que está comprando sea lo que verdaderamente quiere. Esto quiere decir que existen tantas demandas como ofertas creativas. La clave del negocio es encontrar un conjunto oferta-demanda rentable, sustentable y valorable, que sintonice con el entorno adaptándose a sus vaivenes. Hay que buscar la rentabilidad en un mercado y no solamente facturar o ganar share.

Un ejemplo muy explicativo de esto es lo que cuenta M. Hayquel con uno de sus lanzamientos: Sal Dos Anclas. El negocio estaba planeado (erróneamente) desde la

extracción del mineral, siendo éste y el flete los costos más altos de todo el proceso. Aumentar la facturación en este esquema no significaba una mejora en el atractivo del negocio. Pero cuando éste se planteó desde el consumidor, ya que la gente compra “gusto” y no un mineral triturado en un envase, apareció un nuevo negocio de dimensiones insospechadas, lográndose una segmentación y una diferenciación inmediatamente valorada por los clientes “de uno de los productos más antiguos de la humanidad” (recuérdense la sal parrillera, el salero de mesa, la sal con especias, etc.)[7].

De acuerdo con Wilensky, pensar que el consumidor se comporta solo en forma racional en el acto de compra es ingenuo y parcial y desconoce la esencia simbólica del psiquismo. Los productos nos hablan contándonos cómo son, y nosotros les hablamos diciéndoles como nos parecen que son y, más aun, como queremos que sean[8]. La industria del automóvil estaría en bancarrota si los coches fueran comprado solo por las personas que en realidad lo necesitan.

El consumidor no es autosuficiente: necesita el mundo externo. Cada uno de nosotros necesita al “otro”(otros seres humanos) y lo “otro” (otros objetos). Desde el mismo momento del nacimiento el deseo humano es necesariamente el deseo un “otro”.

Como señala Lacan, la identidad del sujeto se construye a partir del modo en que es interpelado por el “otro” en una fundamental función de espejo. Como sujetos nos constituimos desde el “otro”, aun cuando ese “otro” seamos nosotros mismos.

Un ejemplo de esto lo tenemos cada vez que nos miramos a un espejo, ya que es ese “otro” que está en el espejo (nuestra imagen) quien nos dice como somos. En realidad dependemos de esa imagen. Casi podríamos decir que solo podemos ser como ese “otro” del espejo quiere que seamos[9].





Figura 3.4 El espejo

Cuando nos miramos en un espejo, parece que lo importante esté en nosotros (línea punteada), pero en realidad lo fundamental está en la imagen que nos llega desde el “otro” (línea llena). El consumo de productos reproduce este acontecer psíquico. Los productos son símbolos e imágenes ilusorias de una posible satisfacción del deseo[10]

La clave del negocio, que nos permite definir en la misión qué es lo que realmente vendemos, se descubre cuando se entiende acabadamente que el proceso de consumo es una reproducción en el orden económico de un conflicto esencial del ser humano: el conflicto entre lo que es y lo que desea ser.

Tenemos imágenes de como queremos ser, que en realidad provienen de como pensamos que “otros” quieren que seamos. Los productos cumplen el rol de espejos. Desde el punto de vista físico son el vidrio del espejo, lo que tocamos, pero su función real la cumplen a través de las imágenes que ayudan a formar. No vemos los productos como son, sino que los vemos como somos[11].

El ejemplo citado anteriormente de la Sal Dos Anclas y el problema del espejo que acabamos de describir sirven para saber donde ubicarnos con ‘ojo clínico’ en el proceso de definición del negocio. Pensando de esta forma, Levitt decía que el vendedor de taladros no vendía taladros sino que “le compraban agujeros”, o Charles Revson, fundador de Revlon, expresaba que en sus fábricas producían lápices de labios, pero que en sus comerciales vendían “ilusiones”. También son clásicas las definiciones de Kodak vendiendo “recuerdos” y las de una compañía de seguros vendiendo “tranquilidad”. El producto es solo un producto desde el punto de

vista fabril.

En realidad es la solución a un problema que tiene un grupo de consumidores. Es una promesa de satisfacción. Para operar este problema, la empresa debe trabajar sobre la relación que existe entre una segmentación de mercado y una diferenciación de producto, por un lado, y un deseo a ser satisfecho, por el otro. La intersección de ambos conceptos ‘marca’ la mente del consumidor. Esta es la esencia del posicionamiento. (Los conceptos de “segmentación”, “diferenciación” y “posicionamiento” serán tratados mas adelante.) La marca es el punto de intersección entre dos ejes: el eje del sujeto (consumidor) y el eje del producto[12].

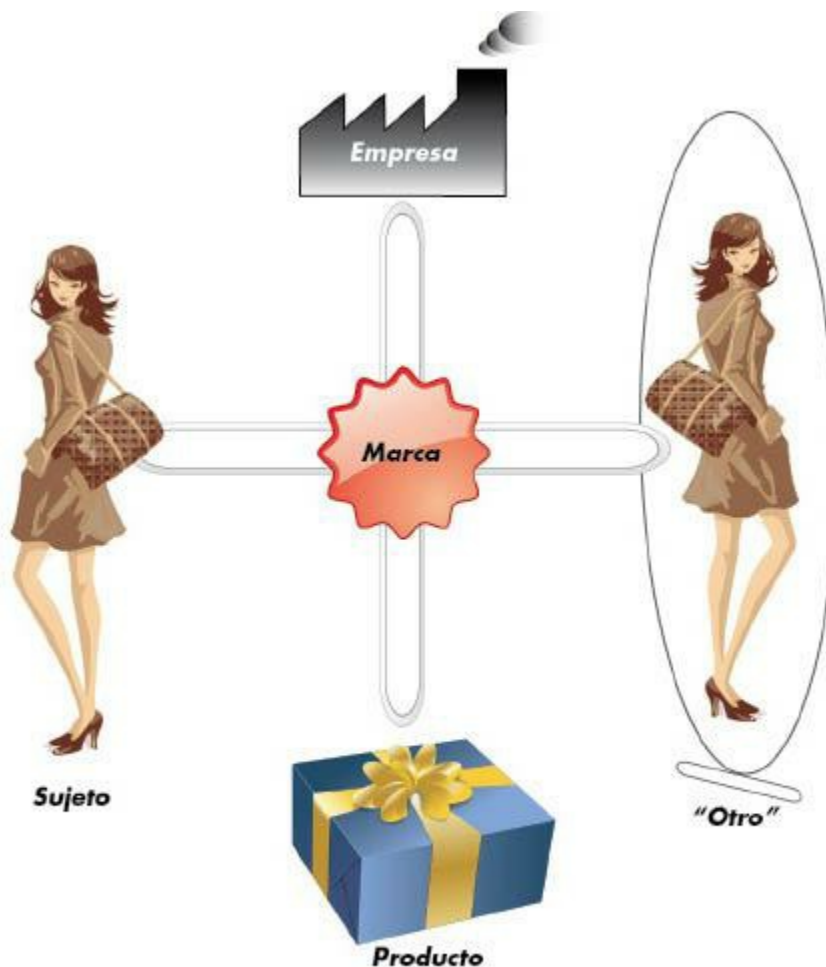


Figura 3.5 La marca

El problema se hace complejo, porque el mismo sujeto puede tener distintos espejos de acuerdo con un rol que cumple en distintos momentos. Esto significa que una empresa puede decidir tener varias marcas, ¡para el mismo sujeto y para el mismo producto!. Es decir que una misma persona puede pertenecer a varios segmentos y responder a varios posicionamientos en su conducta de compra para el mismo producto. La marca (el posicionamiento) debe conocer cuál es la relación sujeto-otro y cuál es el sujeto óptimo que el consumidor desea ser a través del producto. Es decir, debe descubrir las distintas imágenes que nos da el espejo. Wilensky lo ejemplifica con el producto “jugos preelaborados”[13] [14].

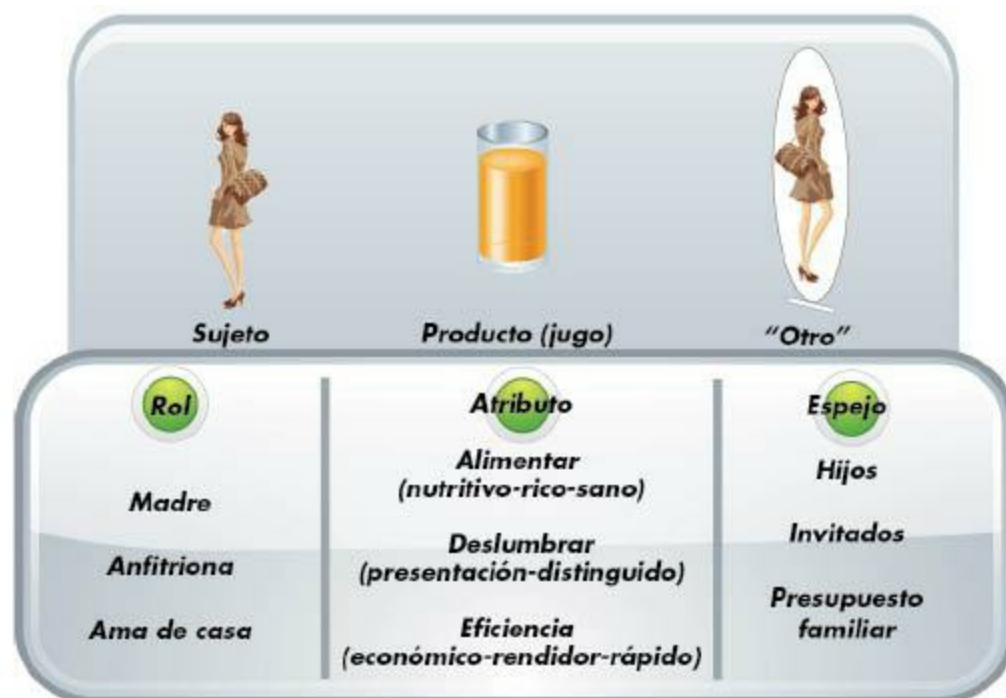


Figura 3.6 El producto óptimo desde el "otro"

Como vemos, el mismo producto (y la misma empresa) puede ofrecer tres marcas diferentes para atender a la misma consumidora (no simplemente a otros segmentos). Cada uno de nosotros somos muchas demandas a la vez. Para un mismo producto y para un mismo consumidor, si queremos entender el negocio, tenemos que hablar de mercados y no de mercado. Y como decíamos anteriormente, los productos que ofrezcamos deben ser "interpretados" por esos mercados. Levitt clasifica los productos en cuatro grandes categorías[15]:



Figura 3.7 Interpretación del producto

El producto genérico es el producto básico, sin marca, que conforma un sector bien determinado de la oferta. Por ejemplo, el teléfono celular. El producto esperado queda determinado por las expectativas mínimas del cliente, como por ejemplo que el teléfono celular tenga un precio cierto y determinadas condiciones de entrega, financiación y funcionamiento. El cliente espera más que un genérico, por lo tanto, ya

empieza la comparación entre marcas.

El producto aumentado surge de la necesidad de las empresas de diferenciarse. Cada empresa ofrecerá su ventaja competitiva, que en un primer momento es más de lo que el mercado “espera” o está acostumbrado a recibir. Por ejemplo, el servicio de “roaming automático” de la telefonía celular. El producto aumentado incrementa en el mediano plazo el nivel de producto esperado. Basta que una empresa se diferencie para que el mercado comience a exigirles lo mismo a los competidores.

El producto potencial es todo lo que la empresa imagina que se puede hacer con el producto para mantener o ganar ventajas competitivas. Por ejemplo, ¿teléfono celular con radio y walkman incluidos?

La creatividad que muestre la oferta para armar el “concepto producto” será definitoria para ganar un mercado. Muchas veces los mercados exigirán que el marketing se ocupe de mostrar tangibilidad en la intangibilidad (promesa de satisfacción) que representa un producto[16]. Una prueba de esto son algunos detergentes o algunos cafés instantáneos.



Figura 3.8 Tangibilidad de la intangibilidad

En estos ejemplos, los productos se hacen mas “creíbles” usando un elemento tangible como los gránulos para corporizar la promesa simbólica.

Otras veces la oferta se mostrara creativa recurriendo al viejo ejercicio de la diversificación que tan claramente modelizara Ansoff con su legendaria matriz que juega con mercados y productos “nuevos” y “existentes”. Con esta herramienta pueden desarrollarse gran cantidad de ejercicios para conocer la clave de un negocio. Tomemos el ejemplo conocido del champú Johnsons para niños que, como todos saben, en realidad es usado por los adultos. Comúnmente suele analizarse este hecho como una acción típica de llevar un producto “existente” a un mercado

“nuevo”. Sin embargo, este razonamiento, que es lineal y comprobable, no explica acabadamente la clave del negocio.

El concepto estratégico, analizando el negocio desde su clave simbólica, es que ahora la empresa vende un producto “nuevo” en un mercado “nuevo”. Si bien es cierto que el producto físico es el mismo, se transforma en “nuevo”, porque cuando el adulto lo adopta, pone en juego un vínculo sujeto-objeto muy profundo, que deriva de la imagen que recibe de un espejo que combina, probablemente, imágenes de la niñez, no hacer lagrimear (es decir, no sufrir), etc. La definición del negocio es básicamente simbólica. Cada posicionamiento es un “nuevo producto” en cada uno de los segmentos a los que va dirigidos[17]

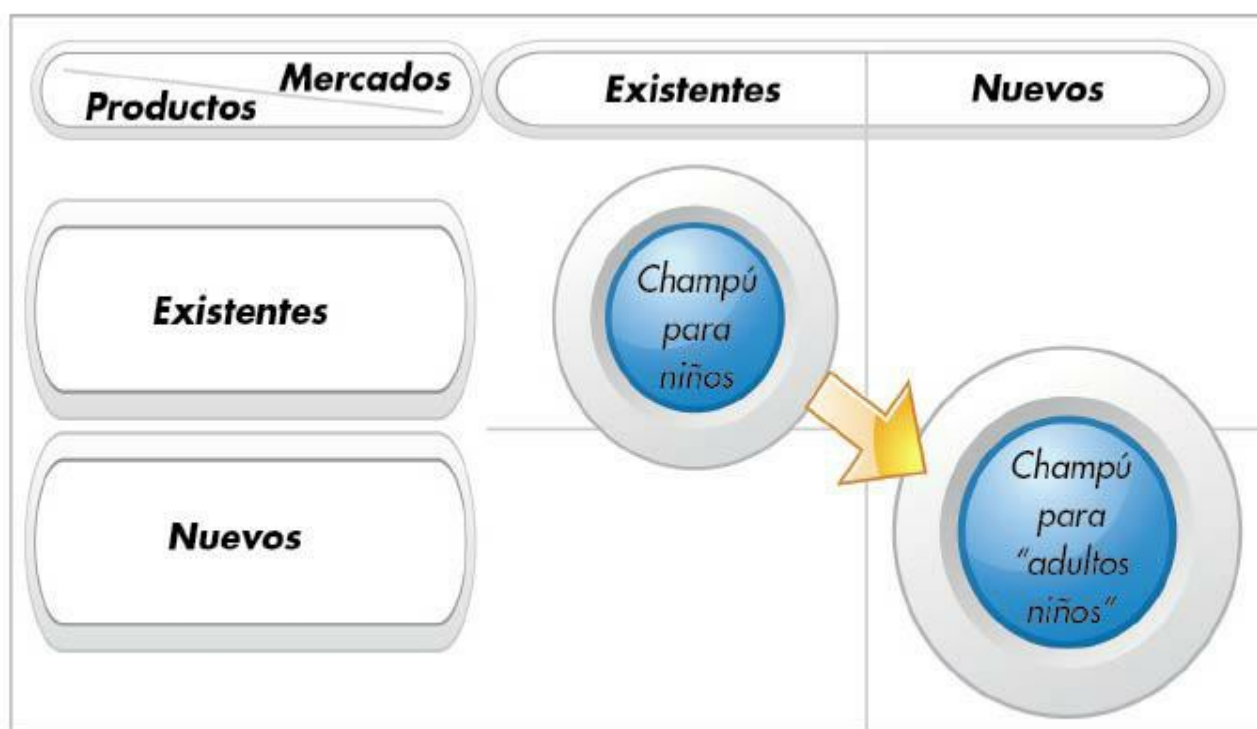


Figura 3.9 Matriz de Ansoff

La clave del negocio implica entender lo latente y no solamente lo manifiesto. El producto actúa como soporte físico de los complejos vínculos que unen a los consumidores con sus “otros”. La tarea del marketing estratégico es operar rentablemente sobre la red simbólica que vincula sujetos con objetos, en un ciclo comercial permanente que depende del interjuego entre empresas y mercados.



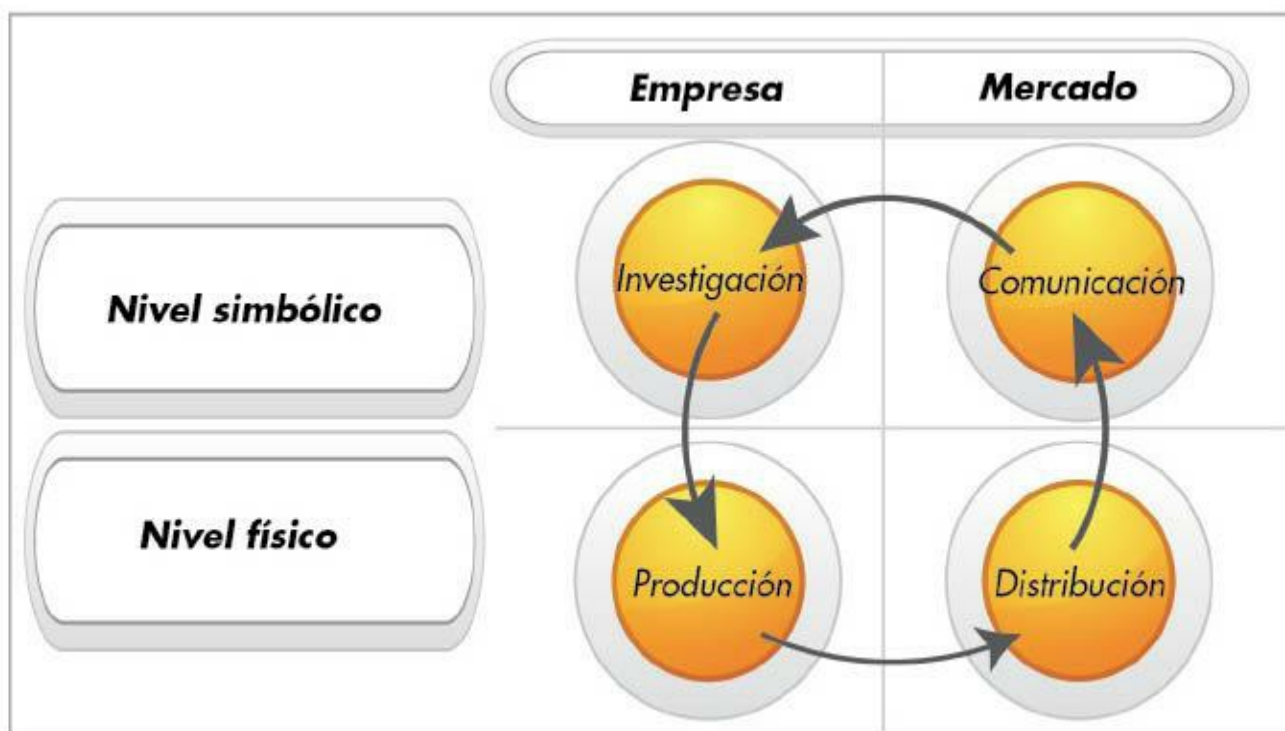


Figura 3.10 Ciclo comercial permanente

[18]

Wilensky depuró la metodología de análisis estratégico de la clave de un negocio al presentar su modelo de los “tres productos en uno”. Cualquier producto o servicio son, en realidad, tres productos: un producto físico (Pf) o funcional que describe su composición física, química y las funciones que cumple, un producto imaginario (Pi) o simbólico que describe la solución simbólica al problema del espejo y que está íntimamente relacionado con la “marca”, y un producto económico (Pe) o de intercambio que describe el costo del producto y sirve para medir el valor de los otros dos productos[19]. Los tres productos se ubican en dimensiones diferentes. Cada producto utiliza distinta tecnología. El producto físico le pertenece al gerente de planta. El producto imaginario le pertenece al gerente de marketing. El producto económico le pertenece al gerente financiero. Para articular los tres y “producir” el negocio hace falta un estratega[20]. Este enfoque invierte la relación causal comúnmente aceptada que indica que el consumidor compra primariamente por las prestaciones, asignando a la imagen un rol secundario. Dice Wilensky: “La gente ‘compra’ primero el producto imaginario, y porque compra el producto imaginario, se lleva el producto físico” [21].

Si el producto físico no contiene ninguna promesa, es simplemente un conjunto de insumos químicos que no motiva al consumidor para que compre. Si el producto imaginario es simplemente una ilusión que no se corresponde con las funciones del producto, el consumidor se decepciona y no vuelve a comprar. Si el producto económico no contiene algún beneficio porque su precio supera la satisfacción que brindan los productos físicos e imaginario, el consumidor no decodifica “valor” en el producto y no compra. Por ejemplo, el Peugeot 505 tiene una imagen de alto



prestigio (Pi) que no le serviría para nada si se rompiera el motor (Pf) o si tuviera el precio de un Mercedes Benz (Pe).

Otro ejemplo interesante que avala la hipótesis de Wilensky ocurre con un producto de alto contenido imaginario (Pi) como es el vino fino. En degustaciones “a ciegas” (el degustador no sabe cuál vino está probando) el consumidor argentino tiende a rechazar el vino francés (probablemente por su acidez). El mismo vino que se vende en negocios especializados en el rango de los \$50 por botella! El producto imaginario puede hacer que un producto parezca mas “rico”.

Como conclusión, el balance estratégico de un negocio se alcanza cuando los compradores y los vendedores obtienen de la suma de  $P_f + P_i$  un beneficio igual o mayor al precio  $P_e$  que tienen que pagar, siendo que este precio no es simplemente el ‘precio de lista’ del producto, sino todos los factores económicos que “le cuestan” al consumidor para comprar ese producto, por ejemplo estacionamiento, acceso, otras cosas que dejan de comprarse, etc. (*ver en este mismo capítulo, Pricing*)

De acuerdo con Peter Drucker, cualquier posición de liderazgo es transitoria y de corta duración. En el seno de una empresa, lo que sus directivos creen saber acerca del cliente y el mercado probablemente sea mas errado que cierto. Lo que un cliente compra casi nunca es lo que la empresa cree que le esta vendiendo; por lo tanto, si esta mal definido el negocio, van a estar también mal definidos los competidores y los mercados. El consumidor piensa en términos de beneficios y no de características del producto, de manera que lo que la empresa piensa que es una gran característica de su producto suele no tener importancia alguna para el consumidor[22].

## **b) COORDENADAS PRODUCTO-MERCADO (¿A QUIEN SE LO VENDEMOS?)**

Es más importante dominar un mercado, que tener una fabrica que funcione. Si esto se hubiera dicho hace un siglo, hubiera sonado ridículo. Lo mismo de ridículo que suena hoy cuando se dice al revés. De acuerdo con lo dicho en el punto anterior, puede decirse que existe un mercado, cuando se cumple que un grupo de consumidores decodifica favorablemente la ecuación:

$$P_f + P_i \geq P_e$$

No sirve de nada tener un producto fabricado con las mejores materias primas y las mejores máquinas, o un servicio provisto por computadoras y centrales telefónicas de ultima tecnología, si no aparecen los clientes.

El concepto “producto-mercado” es la combinación de necesidades del consumidor y satisfactores suministrados por los productos. El producto brinda una

función básica que se corresponde con una necesidad del consumidor. A su vez, el productor cuenta con diferentes tecnologías para fabricar su producto o servicio que le darán ventajas o desventajas estratégicas. Por ultimo, existen diferentes grupos de consumidores que buscan los productos que mejor se adaptan a sus necesidades. Estas son las tres variables importantes a considerar en el análisis de los productos-mercados[23]:

- las funciones del producto;
- las tecnologías utilizadas para producir estas funciones;
- los grupos de consumidores que conforman el mercado.

Podemos imaginar un espacio tridimensional en el que interactúan estas tres variables. La ubicación espacial de un producto-mercado dependerá de una función, de una tecnología y de un grupo de consumidores.

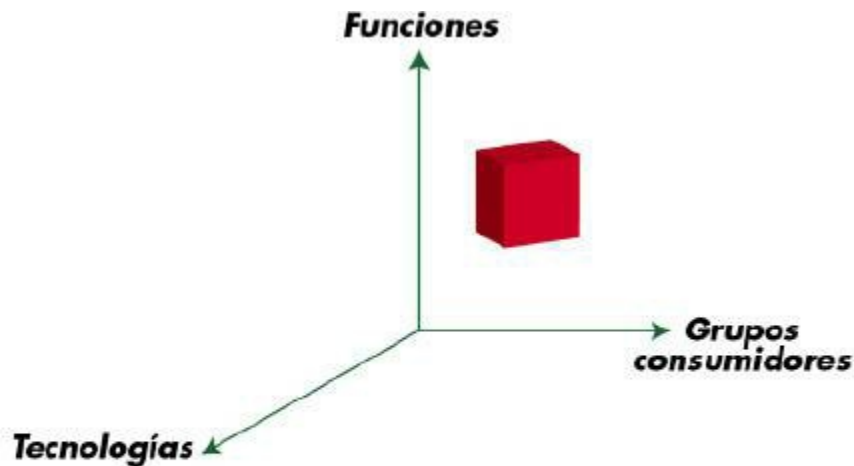


Figura 3.11 Producto - mercado

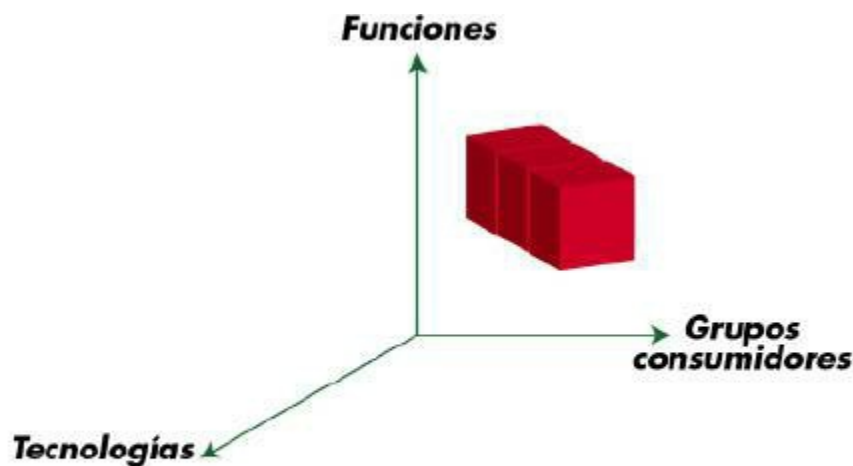
[24]

El pequeño cubo dibujado en el espacio corresponde a un producto-mercado que tiene una determinada función para un determinado grupo consumidor y que está “producido” con una determinada tecnología. El término “producido” no se refiere únicamente a la tecnología de producción, sino que, por tratarse de un producto-mercado, también cuentan tecnologías de distribución (canales alternativos), tecnologías de obtención de los insumos. etcétera.

Veamos un ejemplo simple. Nuestro producto-mercado en la figura 3,1 1 es una birome, que queda determinada por las siguientes coordenadas: tecnología = tinta, función = escribir, grupo consumidor = habitantes de Ciudad Gótica.

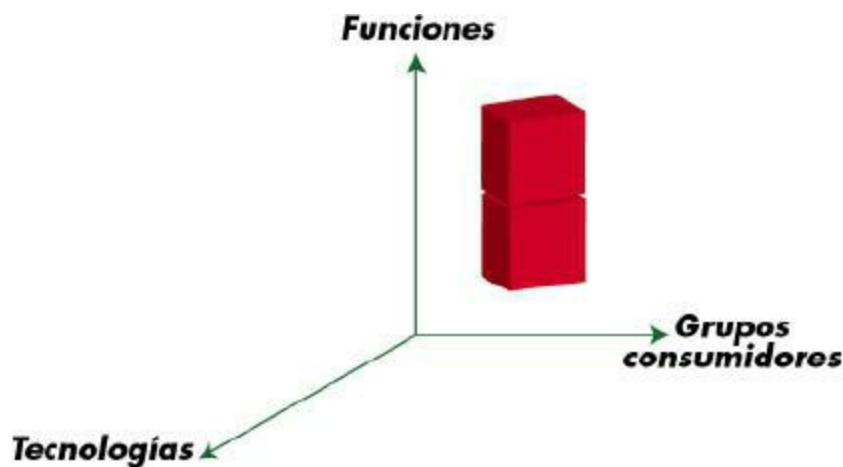
Consideremos ahora un espacio de tecnología variable. La función permanece

constante: escribir, y el grupo de consumidor es también: habitantes de Ciudad Gótica. Pero ahora ofrecemos tres tecnologías distintas: tinta, lápiz y tiza.



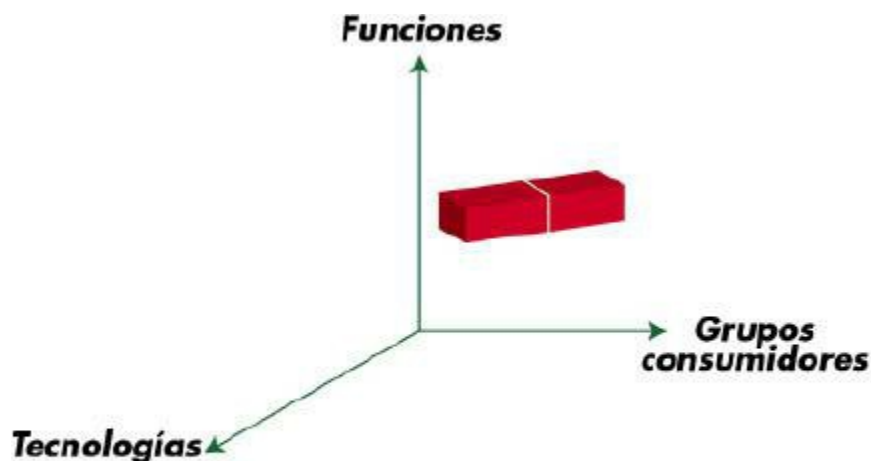
*Figura 3.12 Espacio de tecnología variable*

Si variamos la función, tenemos un espacio de función variable. Ahora la tecnología permanece constante: tinta, y sigue siendo constante el grupo consumidor: habitantes de Ciudad Gótica. El mercado acepta en este ejemplo dos funciones: escribir e impresionar.



*Figura 3.13 Espacio de función variable*

Por último, si variamos el grupo consumidor, estamos en presencia de un espacio de grupo consumidor variable. La tecnología permanece constante: tinta, y la función también: escribir. Pero ahora se atacan a dos grupos consumidores: habitantes de Ciudad Gótica y habitantes de Villachica.



*Figura 3.14 Espacio de grupo consumidor variable*

Hemos variado las tres dimensiones, observando las distintas posibilidades de obtener productos-mercados. En un espacio de tecnología variable, el negocio puede consistir en vender elementos para escribir de tinta, lápiz o tiza a los habitantes de Ciudad Gótica. En un espacio de función variable, el negocio puede ser elaborar dos marcas diferentes de lapicera de tinta para los habitantes de Ciudad Gótica. una para escribir todos los días en la oficina y otra para impresionar cuando se firma un documento importante. En un espacio de grupo consumidor variable, el negocio puede consistir en vender lapiceras en Ciudad Gótica y Villachica. ¿Qué hace que un empresario se dedique a uno u otro negocio? Una vez que toma conciencia de su producto-mercado, puede elevar su visión y redefinir los postulados básicos de su negocio. Es decir, su misión.

¿Qué pasa cuando se varían dos dimensiones simultáneamente? En este caso lo que se tiene es una industria.

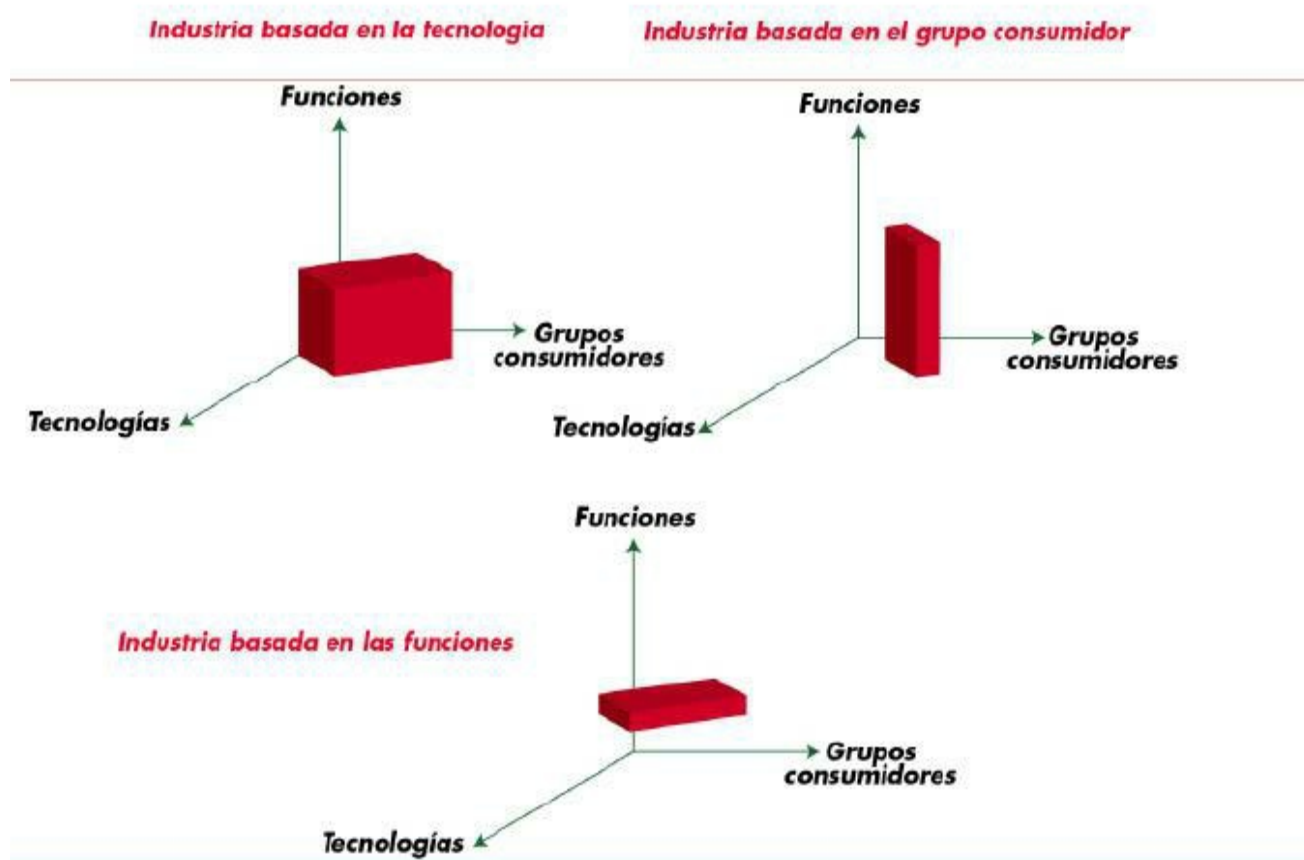


Figura 3.15 Industria

Siguiendo con nuestro ejemplo, la industria basada en la tecnología podría ser la industria de las lapiceras, la industria basada en el grupo consumidor podría ser la industria de la escritura en Ciudad Gótica, y la industria basada en las funciones podría ser la industria de la ostentación a través de elementos para escribir.

El modelo se completa con el concepto que define la base del análisis de negocios, que es el Concepto de “sector industrial”, que se obtiene al variar simultáneamente las tres dimensiones.

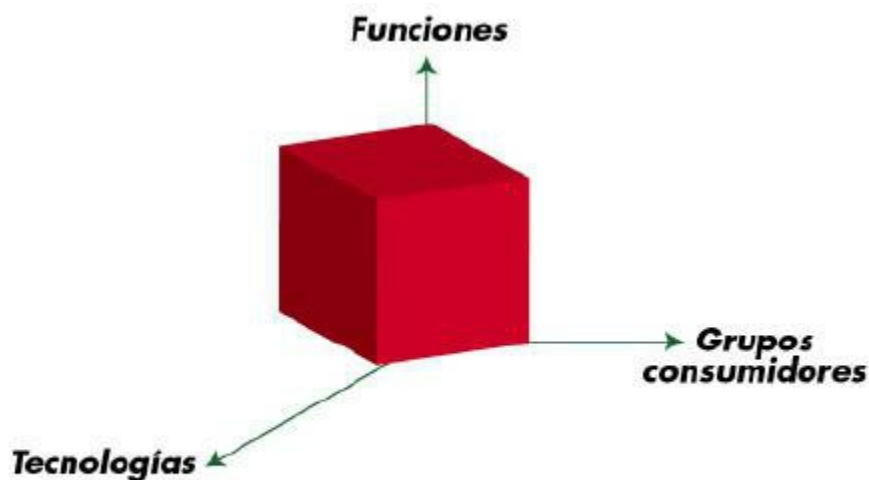


Figura 3.16 Sector industrial

El sector industrial de nuestro ejemplo es el sector de la escritura en general.

Una empresa compite con otras en un sector industrial, construyendo en su portfolio las llamadas "unidades estratégicas de negocio", que son, de acuerdo con nuestro modelo, particiones tridimensionales que se recortan en el espacio, variando de acuerdo con la definición arbitraria de cuantas funciones, cuantas tecnologías y cuantos grupos consumidores se quieren atender.

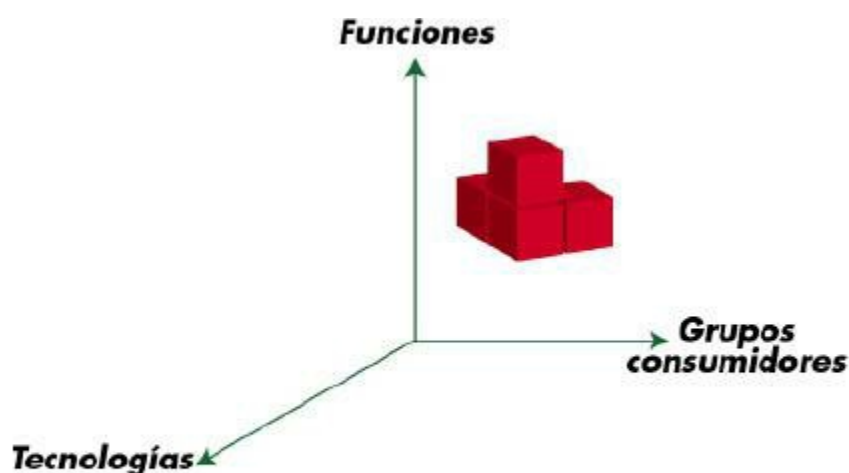


Figura 3.17 Unidad estratégica de negocios

La definición de esta unidad estratégica de negocios, siguiendo con nuestro ejemplo, sería la siguiente: lapiceras comunes en Ciudad Gótica y en Villachica, pero además en esta última, también lápices comunes y lapiceras sofisticadas.

Hemos migrado de la noción de "producto-mercado" al macroconcepto de "sector industrial". Una PyME que quiere crecer (comportamiento oso-canguro, *ver capítulo 1*) comienza con un producto-mercado y va agregando particiones, es decir, armando unidades estratégicas de negocios, hasta inclusive expandirse totalmente y operar en todo el sector industrial. En realidad, cualquier empresa puede redefinir su negocio



completamente, al identificar su industria o su sector industrial, a partir de su producto-mercado.

Esta redefinición, que depende básicamente de la habilidad gerencial de la empresa, puede significar un cambio de proporciones en su performance.

Un ejemplo interesante es el de la revista Apertura, contada por su propio fundador-director, Gabriel Grifa:

“En el año ‘93, cuando decidimos armar nuestra estrategia de crecimiento, paso algo extraordinario en nuestro negocio. Contratamos a una consultora americana, la Sra. Jeannette Lageman, que trabajó muchos años en la revista Time, y después de trabajar unos cinco meses analizando nuestra compañía, nos hizo una especie de radiografía clínica de toda la empresa y nos dijo “Señores, Uds. están absolutamente equivocados. Uds. piensan que son editores. y yo les aseguro que Uds. no son editores». Nosotros replicamos diciendo que hacíamos periodismo, imprimíamos papel y editábamos una revista. Esa era la definición de un editor. -Es verdad, dijo Jeanette, una parte de su empresa debe seguir siendo editorial, pero Uds. están en otro negocio, que se llama la industria de las tres E (ejecutivo, educación, entretenimiento)». Este era el negocio en el que siempre habíamos estado sin saberlo.

Nunca nadie nos lo había explicado y a partir de reconocerlo, Jeanette nos hizo cambiar toda la Compañía. Cambio la empresa, cambio el concepto. Cambio el management, cambiaron las áreas de negocios, cambio la forma en que encarábamos los negocios. Decidimos hacer las ediciones especiales para aumentar la rotación del ciclo publicitario y lanzar otro título editorial, La City, diversificándonos horizontalmente.

Después, a partir de una marca paraguas como Apertura, aprendimos que a ese mismo público que quiere hacer carrera, que quiere estudiar en el exterior, que quiere cambiar el auto y al que le estábamos vendiendo una revista, también le podíamos vender otras cosas. Por ejemplo, seminarios, congresos, capacitación ejecutiva (tapes, libros), y así se nos abrió el panorama y nos dimos cuenta que había toda una nueva área de negocios que no estábamos explotando, y que podía utilizar a la revista Apertura como un canal de comercialización. Para hacer esto, tuvimos que decidir entre lanzar una nueva división de negocios desde Mind Opener (empresa que edita Apertura) o crear una nueva compañía. Finalmente nos decidimos por esto último y creamos Mind Trainer. Trajimos a Marcos Giberti que era el gerente de marketing de Apple Computers en la Argentina para que gerencie la nueva compañía. Mind Trainer tiene tres áreas: un área de educación para ejecutivos que tiene un joint venture con AMA (American Management Association), un área de entretenimientos para ejecutivos que organiza certámenes de simulación de negocios para todos los gerentes que quieran inscribirse y un área de exposiciones que en la actualidad

organiza tres eventos; Franchising Conference & Expo, MBA FORUM para estudios de postgrado y Windows World que viene siendo el evento de mayor importancia en telecomunicaciones e informática que se realiza en la Argentina. La sinergia que se logra entre ambas compañías es impresionante. Y todo porque un día alguien nos redefinió el negocio.”[25]

Otro caso interesante para el análisis en este contexto es el de Mastercard, contado por su gerente de marketing, Fernando Petroni, al presentar el plan estratégico para el ‘95:

“El análisis del mercado y la competencia nos permitieron sacar las siguientes conclusiones generales para el escenario próximo: el entorno político y económico se presentaba favorable para el desarrollo del negocio, era de esperar una disminución de la rentabilidad del sector que debería compensarse con mayor volumen, el usuario revalorizaría los servicios de su tarjeta estableciendo una nueva ponderación basada en el valor simbólico y la utilidad dejando atrás las ventajas financieras, el segmento de tarjetas internacionales presentaba las mayores oportunidades de crecimiento, por estar dirigidas a un público que en mayor medida no se vería afectado por la situación económica y que demandaba nuevos parámetros de referencia, Visa constituiría nuestra máxima amenaza desafiando nuestro liderazgo, y por último, una intensa competencia en el sector, en los canales de distribución a los que nos dirigíamos y en el comercio en general, estimando que esto sería beneficioso para nuestro desarrollo De acuerdo a este pronóstico fijamos un plan estratégico para los próximos tres años En primer lugar decidimos redefinir nuestra misión mas que liderar el mercado de tarjetas de crédito decidimos convertirnos en la mayor empresa administradora de medios de pago. Definimos una segmentación horizontal en tres mercados: el de prestigio y altos ingresos, el de la funcionalidad e ingresos medios y el de no usuarios actuales e ingresos bajos En cada uno de estos segmentos competiríamos con marcas diferentes: Mastercard en el primero, Argencard en el segundo y para el tercero emprendimos el desarrollo de un nuevo producto la tarjeta Líder. A Visa decidimos atacarla con una estrategia sándwich, posicionando arriba a Mastercard y abajo a Argencard comprimiendo así su desarrollo por prestigio y practicidad.

De acuerdo a la clásica matriz del Boston Consulting Group, decidimos pasar a Mastercard de una posición de alto atractivo y baja penetración (Incógnita) a una posición de alto atractivo y alta penetración (estrella) para lo que deberíamos hacerla crecer a promedios superiores a los del mercado. En cuanto a Argencard la consideramos en la clásica posición de vaca lechera capitalizando su rendimiento, siendo las expectativas de crecimiento similares a las del promedio del mercado[26].

Como se observa especialmente en este último caso la correcta definición del

negocio permite una fácil identificación de la competencia y la consiguiente formulación de la estrategia competitiva de la que nos ocuparemos mas adelante. Pero antes que eso es necesario analizar las distintas fuerzas competitivas que influyen en ese sector industrial que acaba de definirse.

## **PRONOSTICO COMPETITIVO**

### **(¿POR QUE NOS ELIGEN A NOSOTROS?)**

El análisis del sector industrial en el que se inserta el negocio es de importancia crucial para el éxito del mismo. Es necesario observar todos los eslabones porque hay una tendencia natural a asumir que todos los eslabones de la cadena de valor agregado funcionan correctamente. Se puede plantear una analogía total con un equipo de audio: la calidad final del sonido no puede ser mejor que el peor de los componentes que constituyen el equipo. Un lector digital no se luce sin buenos parlantes. Si el negocio puede fracasar porque algún eslabón no nos merece la suficiente confianza entonces es mejor repensar el negocio, saltar ese eslabón o, si es posible ocuparlo nosotros.

Nuestra empresa no solamente debe fijarse en su performance interna sino también y muy especialmente en todas aquellas fuerzas externas en las que se está confiando implícitamente. Por ejemplo, si el negocio depende de las líneas telefónicas estas pueden no ser confiables en algunas áreas geográficas.

Esto que yo llamo el “síndrome de la confianza implícita” ha probado ser lapidario en muchos negocios impecablemente definidos. ¿En quién se confía implícitamente si el negocio es la distribución de pizza a domicilio, un correo privado o la venta de tiempo compartido? En todos los casos, un correcto análisis del sector industrial ayudara a sistematizar la problemática del negocio. Michael Porter ha sido, sin duda, el mas grande analista de estas cuestiones, y sus modelos siguen cautivándonos por su simplicidad y eficacia.

Según Porter, el atractivo de un sector industrial es el determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa. Para entender ese atractivo, es necesario analizar cinco fuerzas competitivas que lo definen[27]. El objetivo de una unidad estratégica de negocios en un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse contra esas cinco fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. (Ver en el cap. 5 una discusión más amplia de este tema.)

Esas cinco fuerzas son:

- competidores existentes. Hay una rivalidad entre las empresas existentes en el sector, que influencia básicamente al precio, la inversión, el producto, la publicidad y la fuerza de ventas.

- Clientes. Existe un poder de regateo de los compradores que influencia básicamente al precio y la inversión.

- Sustitutos. Existe una amenaza de productos sustitutos (que son los que cumplen una misma función para los clientes pero se originan en una tecnología diferente; ver modelo anterior de coordenadas producto-mercado), que influencia básicamente al precio.

- Proveedores. Existe un poder de regateo de los proveedores que influencia básicamente al costo de los insumos.

- Potenciales entradores. Existe una amenaza de entrada de nuevos competidores que pone un límite a los precios y “formatea” la inversión de entrada.

La mezcla de estas fuerzas da una resultante que hace atractivo o no entrar al sector, ya que al tener influencia directa sobre los precios, los costos y la inversión requerida para entrar y mantenerse, en definitiva determinan el retorno de la inversión. Las cinco fuerzas competitivas dan forma a la estructura del sector industrial. Esta tiene elementos estructurales que la caracterizan, que a continuación se describen.

- Barreras de entrada. Son obstáculos para el ingreso de nuevos competidores. Por ejemplo, economías de escala, diferenciación exclusiva de productos, identidad de marca, costos cambiantes, requerimientos de capital, acceso a los canales de distribución, ventajas de costo exclusivas, curva de aprendizaje exclusiva, acceso a insumos vitales, diseño de producto a bajo costo exclusivo, políticas de gobierno, posibles represalias etcétera.

- Determinantes de la rivalidad. El sector industrial tiene una determinada “cultura” forjada por todos los competidores intervinientes. Esta cultura depende del crecimiento del sector, de los costos fijos, de la magnitud valor agregado, del sobrestock intermitente, de la identidad de marca, de los cambios de costos, de la concentración o fragmentación del sector, la complejidad típica para elaborar el producto, de los riesgos corporativos, de las barreras de salida, etcétera. Determinantes del poder de proveedores. Son los factores que en mayor o menor medida hacen que los proveedores puedan manejar el negocio. Por ejemplo, diferenciación de insumos, costos cambiantes, presencia de insumos sustitutos, concentración o fragmentación de proveedores, importancia del volumen de compra, costo en relación con la compra total del sector, impacto de los insumos en el costo o en la diferenciación, amenaza de integración hacia adelante en relación con la amenaza de integración hacia atrás por las firmas del sector, etcétera.

- Determinantes de la amenaza de sustitución. Son los factores que pueden hacer desaparecer un sector desde la demanda. Por ejemplo, los precios relativos de los

sustitutos, el cambio de los costos en el sector o en los sustitutos, la propensión del cliente a sustituir, etc. (ver cap. 5).

- Determinantes del poder de clientes. Son los factores que en mayor o menor medida hacen que los clientes puedan manejar el negocio. Por ejemplo concentración de clientes versus concentración del sector, volumen de compras, costos cambiantes del cliente versus costos cambiantes del sector, información de clientes, habilidad de integración hacia atrás, existencia de buenos productos sustitutos, precio, diferencias de producto, identidad de marca, impacto sobre la calidad y las prestaciones del producto, márgenes del cliente, incentivos del que decide la compra, etcétera.

Las tendencias mas importantes de un determinado escenario son las las que afectan a las estructuras industriales. Los cambios estructurales son fuentes de grandes oportunidades de negocios.

Entender la naturaleza del negocio significa “navegar” (usando el neologismo “internetiano”) por los elementos estructurales del sector industrial, una vez que lo hemos identificado con la metodología de las coordenadas producto-mercado.

Si las cinco fuerzas competitivas mencionadas y sus elementos estructurales fueran solo función de características intrínsecas del sector industrial. entonces la estrategia de un empresario consistiría simplemente en elegir el mejor sector industrial y entender el funcionamiento de las cinco fuerzas mejor que los otros competidores (lo cual no es poco). Pero esto, aunque es muy importante, no es suficiente. Cualquier empresario, a través de sus acciones, puede influenciar las cinco fuerzas y cambiar la estructura del sector, lo cual puede aumentar o destruir la rentabilidad del mismo[28].

El empresario, para terminar de definir su misión, debe entender como contribuye cada una de las cinco fuerzas competitivas al valor que percibe el cliente. Desde el punto de vista del mercado, el sector industrial y su atractivo determinan cuantos competidores se acercaran a aumentar la oferta y cuales serán los esfuerzos empleados para derribar las barreras de entrada que se hayan levantado.

Entonces, cuando se trata de mostrar una ventaja frente a un competidor, Porter define el concepto de ”estrategia genérica”. Aunque hay muchas fortalezas y debilidades que una empresa puede exhibir frente a sus competidores, hay dos y solo dos tipos de ventajas competitivas que puede tener una empresa: bajo costo o diferenciación. Cruzando estas dos ventajas competitivas con el alcance de la estrategia de la empresa, se obtienen tres estrategias genéricas que las empresas deben seleccionar para posicionarse en un sector industrial y obtener una performance por encima del promedio.



Figura 3.18 Estrategias genéricas

[29]

Elegir una sola de estas estrategias es la médula de la misión de una empresa. Ser de todo para todos es asegurarse la mediocridad estratégica y una performance por debajo del promedio.

Siendo líder en costo y eligiendo una estrategia de precios adecuada (ver más adelante, en este mismo capítulo, Pricing) la empresa tendrá un alto retomo. Sin embargo, un líder en costo no debe desconocer la diferenciación que puedan tener los competidores. Si su producto no es percibido como comparable al de los competidores, el líder en costo se vera obligado a bajar los precios para aumentar sus ventas, y de esta manera arruinara su ventaja competitiva. Pareciera que en estos tiempos, la diferenciación manda sobre el costo. La estrategia de bajo costo fue muy ventajosa en los periodos de demandas mayores que las ofertas (ver figura 1,2) de las décadas del '70 y anteriores. Las firmas invertían grandes sumas en infraestructura de planta y de esta manera reducían sus costos por economías de escala. Pero hoy parece mas adecuado lograr valor para los clientes diferenciándose de los competidores.

La diferenciación consiste en ser único en alguna dimensión muy valorada por los consumidores. El premio por esto es el premium price. Puede ser por de alguna característica física del producto, por su marketing, por la forma de distribución utilizada, por la disponibilidad de repuestos, etc. El premium price debe exceder el costo extra en que se incurre por esa diferenciación.

Si una empresa no se define en elegir una sola de las estrategias genéricas



mostradas en la figura 3.18, está, de acuerdo con la definición de Porter, “pegada en el medio”, y su performance va a ser mediocre. Las compañías que no piensan estratégicamente suelen estar “pegadas en el medio”, queriendo ser de todo para todos. Este suele ser un peligro en el que cae una empresa exitosa, que tiene una buena estrategia genérica bien definida, y que empieza a crecer y la descuida, diseñando una mala estrategia de expansión. En esos casos, lo recomendable es que la empresa arme nuevas unidades de negocios (coordinadas producto-mercado); cada una puede emplear una estrategia genérica diferente.

En condiciones normales, el liderazgo en costos y la diferenciación son antagónicos. El solo hecho de diferenciarse implica aumento de costos[30].

Algunas veces las empresas son diferentes, pero no diferenciadas, porque son únicas en algún concepto que el consumidor no valora (¡el colmo de la tontería!). La diferenciación bien implementada posibilita manejar un premium price o vender más productos a un precio dado, o lograr beneficios equivalentes como la lealtad del consumidor durante períodos de recesión.

Al respecto Mario Haiquel sentencia: hay que fijarse en la rentabilidad de los mercados a través de la diferenciación, más que en el aumento de la facturación potencial, para lo cual es necesario entender y desarrollar el concepto de “productividad Comercial”, que se logra a través de alguna de estas cuatro variantes:

- vendiendo más a un costo dado, o
- vendiendo lo mismo a un costo menor, o
- haciendo crecer las ventas a una tasa proporcionalmente mayor a la tasa en que se incrementan los costos o
- disminuyendo los costos a una tasa proporcionalmente mayor a la tasa de aumento de las ventas[31].

Con el análisis de estas tres cuestiones (a], b] y c]), puede definirse la misión de la empresa y continuar con los siguientes pasos de la definición del negocio.

## **TERCER PASO:**

### **LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La mayoría de los entrepreneurs deben resolver una importante cuestión cuando llegan a este punto: si prefieren ser un pez gordo en un estanque pequeño y luego aumentar el tamaño de este, o ser un pez pequeño en un gran estanque. Para resolver este dilema, es necesario relacionarse con la competencia, hacia arriba o hacia

abajo, y no lanzarse como si la competencia no existiera. En estos tiempos, mas que nunca, la mente de los consumidores no tiene espacio para lo nuevo y lo diferente, a menos que lo relacione con lo que ya existe. Relacionarse con la competencia tiene también otro efecto favorable: uno aprovecha todo lo que ya hizo el competidor. El clásico ejemplo de Avis, la compañía de alquiler de autos, es muy explicativo. “Avis es el numero 2. ¿Por qué venir con nosotros? Porque nos esforzamos más”. Lo importante no fue decir que se esforzaban más, porque eso lo dice todo el mundo. Lo verdaderamente importante fue decir que eran los numero 2. Avis comenzó a ganar dinero a partir de este momento, y siguió así hasta que fue vendido a la ITT, porque reconoció su posición frente a Hertz y no lo atacó frontalmente[32]. Es necesario esforzarse, pero hay que “esforzarse inteligentemente”. Si tan solo esforzarse mas fuera el secreto del éxito, seria bastante fácil. Avis no ganó dinero porque se esforzó más, sino porque ocupó un lugar explícito en la oferta.

La estrategia competitiva se encarga de ordenar los componentes de una de las cinco fuerzas competitivas de Porter: la de los competidores directos. Ocurre que en todas las estructuras industriales de competencia imperfecta o monopólica (ver figura 1,5), siempre existen un número 1, un número 2, un número 3 y varios número 4. Para “esforzarse inteligentemente” es necesario ocupar una de estas posiciones, anunciárselo al mercado, y hacer lo que hay que hacer en esa posición y no otra cosa; si no, los esfuerzos se diluirán.

La definición de la misión incluía la relimitación de las llamadas “unidades estratégicas de negocios” (ver figura 3.17), y son éstas las que compiten. Por lo general, una empresa diseña unidades estratégicas de negocios que compiten con la misma estrategia, aunque es común encontrar que una empresa tiene una estrategia para una unidad y otra estrategia para otra unidad de su portfolio.

Las claves en la distinción de ser el número 1, número 2, número 3 o los número 4 son la participación en el mercado, por un lado, y la voluntad de ser lo que se es, por otro. Nadie puede ser líder si no quiere serlo. Eso explica por qué muchos entrepreneurs que aparecen en el mercado con una innovación espectacular, ganando grandes cuotas de mercado en poco tiempo, pierden su posición a manos de sus competidores o venden su compañía.

El líder ostenta la mayor participación en el mercado, pero el retador (número 2) suele estar cerca. El seguidor (número 3) no está tan cerca del número 2, y finalmente los guerrilleros o especialistas (número 4) están bastante lejos, individual o colectivamente. Esta es una radiografía bastante común en los mercados, aunque cada uno tiene sus particularidades.

La estrategia competitiva es altamente dependiente del ‘instinto asesino’ del dueño de la empresa. Cualquiera sea su posición, el entrepreneur empuja toda la organización hasta donde quiere llegar. Como en cualquier posición se puede tener

una empresa rentable, cualquier posición elegida para las coordenadas producto-mercado en cuestión es perfectamente válida. Dependiendo de los distintos sectores industriales se observarán estrategias más o menos “sangrientas”. Tomemos por ejemplo a dos sectores muy “calientes” en estos tiempos: las telecomunicaciones y el supermercadismo. Es muy probable que en ellos encontremos muchos entrepreneurs que quieren ser número 1. La batalla desencadenada en el Silicon Valley a raíz del desarrollo de software que está permitiendo a gran parte del planeta interconectarse a través de una entidad sin forma y anárquica conocida como Internet, y que desplaza a la filosofía tradicional de programas que solo corren en algunos sistemas operativos y que por lo tanto impiden la interconexión, promete tan altas ganancias a los actores que hace que solamente se acerquen los que están dispuestos a matar o morir (en el Silicon Valley circula un chiste: “¿En qué se diferencian Jurassic Park y el Silicon Valley? En que uno es un lugar habitado por monstruos salvajes y sanguinarios que se despedazan entre sí, y el otro es simplemente una película”). La batalla entre *Carrefour* y *Wal Mart*, apenas desatada en nuestro país, promete una guerra larga y una revolución en los sistemas de distribución del país, por demás obsoletos.

En otros sectores, como por ejemplo el de la construcción y la decoración, o el comercio minorista, por citar solo dos, la batalla no es tan encarnizada, aunque no por eso los actores deben descuidarse o dejar de plantearse que porción del mercado quieren.

Si bien es cierto que la estrategia competitiva depende de la personalidad del entrepreneur y del sector donde se desarrolla, hay ciertas premisas básicas que cada una de las cuatro categorías debe aplicar.

¿Qué debe hacer el número 1? Ocuparse de hacer crecer la torta, porque siendo el líder, crecerán sus ventas si cada vez hay más clientes que compren su producto. No debe ocuparse directamente de la competencia (el líder no mira hacia atrás) aunque cualquier acción que se considere peligrosa por parte del retador (número 2) debe ser bloqueada de inmediato. ¿Cuáles acciones son peligrosas? Para eso está el estratega, que está mirando el laberinto desde arriba.

Lamentablemente, el peor enemigo que tienen los número 1 suele ser su propia omnipotencia. Los número 1 inteligentes dejan que los competidores les ayuden a agrandar el mercado (trataremos este tema más en detalle en el cap. 5, Competencia). Un ejemplo de esto es la telefonía celular en la Argentina. El líder Movicom vio crecer sus ventas espectacularmente cuando ingresó Miniphone al mercado. El líder, como estrategia, puede dejar coordenadas producto-mercado sin explotar (dejar la pelota picando) para que otro se beneficie, aprovechando esta acción para impulsar su negocio, sin invertir un peso.

La consigna general del número 1 es defenderse. Llegó a la cima y debe proteger

su posición. Si bien es cierto que Coca-Cola posee el 47 % del marketshare de gaseosas en el nivel mundial, contra un 17 % de su archienemigo Pepsi, el CEO de The Coca-Cola Co., Roberto Goizueta, se encargó de dejar en claro que “ya no nos medimos en una manera tan angosta”. Así, la empresa bajo línea sobre cual es el share que es necesario seguir de cerca: el “stomach Share”, es decir, la cantidad de líquidos que entran en el estomago por día sobre un total calculado de 64 onzas – o casi 2 litros diarios- en una población mundial de 5.700 millones de personas. Con magras 2 onzas diarias, apenas un 3,1 % del total de líquidos ingeridos, el crecimiento potencial es enorme. 0 infinito. Goizueta ironiza: “El día en que las canillas de la piletta de la cocina sean usadas para lo que Dios quiso que fueran usadas, entonces tendremos un mercado de gaseosas maduro”[33].

¿Qué debe hacer el número 2? El número 2 es el agresivo. Tiene que destronar al número 1. Si no se comporta de esta manera, su posición va a ser rápidamente ocupada por otro que viene desde atrás. Por eso el número 2, a diferencia del número 1, también tiene que disparar tiros para atrás. ¿Cómo debe hacerlo? Debe descubrir cual es la debilidad que encierra lo que parece ser la fortaleza del líder, y ahí destinar todos los recursos[34]. Aprovechar la fortaleza del contendiente para usarla a favor propio es la idea rectora del arte marcial conocida como “yudo”. El número 2 aprovecha el mercado abierto por el número 1 y desde allí lanza su ataque, porque quiere ser el número 1. Netscape, el software que permite interconectar computadoras independientemente de su sistema operativo, ataca a la gran fortaleza de Microsoft que es desarrollar sistemas operativos que obligan a quienes los usan a conectarse entre sí. Netscape muestra así su agresividad pero, para poder llevar a cabo su estrategia, necesitó que alguien antes, Microsoft, le abriera el camino desarrollando los sistemas operativos.

Cuando en 1986 ingreso en la Argentina McDonald's, el mercado del fast food era una curiosidad. Diez años después, el consumidor aceptó en su amplia mayoría a este nuevo sector industrial, en el que Burger King hoy despliega su estrategia retadora.

La consigna general del número 2 es atacar. No esta en la cima, pero no está tan lejos, y quiere llegar. Nadie en su sano juicio le va a hacer las cosas sencillas, ni desde atrás ni desde adelante.

¿Qué debe hacer el número 3? Mirar como se pelean el número 1 y el número 2, y detectar que posiciones dejan ellos de ocupar, precisamente por estarse peleando. Los número 3 suelen ser grandes estrategias. El número 1 y el número 2 hacen el gasto de desarrollar el mercado, y el número 3 ocupa posiciones que en ese desarrollo quedaron desatendidas. Pero tiene un grave problema: hay varios número 4 queriendo estar donde el está.

Es interesante observar al sector supermercadista en la Argentina. Si bien es

cierto que Wal Mart acaba de entrar en la fiesta, Creo que es lógico considerarlo como el número 2 natural y con grandes posibilidades de pelearle a *Carrefour* el primer lugar. En esa batalla aparece un gran seguidor, *Norte*, que ocupa un nicho de consumidores de mayor poder adquisitivo. Algunos pensarán también en Disco y en Jumbo, y esto, en realidad, lo que hace pensar es que probablemente no haya un claro número 3, lo cual es una gran oportunidad desde el punto de vista del marketing, en lo que respecta a atender a ese segmento superior que también hace sus compras en supermercados.

Otro caso interesante se da en el sector del fast food. Como dijimos anteriormente, *McDonald's* creó el mercado en el país y provocó el ingreso de su adversario tradicional, *Burger King*. Algunos competidores nacionales se acercaron al negocio. *Gazebo* ha desarrollado el concepto de cadena de negocios fast food atendidos por camareras. Ocupó un segmento no explotado por el número 1 y el número 2, y es el claro número 3 como cadena de comida rápida. La consigna general del número 3 es flanquear. No le interesa la cima, pero está atento a la lucha por el primer lugar, primero porque esa lucha abre grandes ventanas de oportunidad y segundo, porque si el número 2 se “manca”, el tendrá que ocupar ese puesto. Si no, otro lo hará.

¿Qué debe hacer el número 4? Por lo general, la palabra ‘guerrillero’ tiene connotaciones negativas. Por eso prefiero usar la palabra “comando”. Un número 4 es un gran conocedor del terreno y esta altamente entrenado para ocupar una posición y hacerse muy fuerte en ella. El comando es el típico gerente de una corporación que, oyendo el llamado interior de su pasión entrepreneur, la abandona y organiza a su propio ejercito.

El número 4 no esta nunca solo; siempre hay varios número 4, todos altamente entrenados y todos con sed de victoria. La batalla en este nivel suele ser tan sangrienta como en la lucha por el primer lugar. Los distintos competidores utilizan tácticas del tipo “todo vale”. (¿Quién es el que más siente estos ataques? Pues el número 3, porque los número 4 quieren su posición. En realidad, los número 4 se sienten capacitados para llegar a ser el número 1, pero por algún lado tienen que empezar. Muchos número 4 encontraran que la posición que han logrado es tan sólida que se convierte en una pieza apetecible para los jugadores principales, y serán presa del “acoso comprador” de una corporación.

La mayoría de las empresas de alta tecnología del Silicon Valley nacieron como número 4. Esto es típico de los sectores “calientes”, por la alta migración de personal superior entre las compañías, que al final hace que los generales renieguen de su propio gobierno y lo ataquen como comandos.

Un caso interesante se da en la Argentina con las compañías petroleras. La fusión de tres poderosos numero 4 para formar EG3 (*Isaura*, *Puma* y *Astra*) generó el cambio revolucionario del sector, en el que las grandes, *YPF*, *Shell* y *Esso*, se vieron

obligadas a rearmarse y reconsiderar sus estrategias.

La gran mayoría de las empresas del mundo son número 4. En el sector alimenticio esto se nota claramente. Hay empresas gigantes como *SanCor*, *La Serenísima*, *Gándara*, pero hay mas de 2.000 fabricantes de queso, todos defendiendo su posición y ganando dinero.

La consigna general del número 4 es reducir el campo de batalla. Si quiere superioridad de fuerzas, tiene que elegir un nicho y hacerse fuerte ahí. Los comandos tienen códigos de supervivencia muy particulares. Son pequeños y, si quieren ser poderosos, tienen que dirigir sus ataques cuando menos lo está esperando el adversario. Y los adversarios de los numero 4 son todos. Cada uno elegirá a quien quiere atacar. Hay una vieja reflexión atribuida a Mao Tse Tung: *“El enemigo avanza, nosotros retrocedemos; el enemigo acampa, nosotros merodeamos: el enemigo se cansa, nosotros atacamos; el enemigo retrocede, nosotros acosamos”*.

Como se observa, en la definición de la estrategia competitiva, hay una consideración muy importante: mas importante que el tamaño propio es el tamaño de la competencia. La estrategia competitiva se basa en ajustar las fuerzas propias en relación con la competencia. De acuerdo con Ries y Trout, de cada cien empresas de un sector, una es líder, dos disputan el segundo puesto, tres disputan el tercer puesto y noventa y cuatro son número 4[35]. También, según estos autores, en el largo plazo cada sector se vuelve una carrera entre dos competidores. Por eso es tan importante considerar la estrategia de ingreso, que es el siguiente paso en la definición del negocio. ¿Qué pasa cuando en un sector no existe un líder, o las posiciones no están claramente definidas? Esta es una situación altamente inestable, y depende de una simple acción de marketing por parte de cualquier competidor para que el mercado se oriente rápidamente. Lo que suele ocurrir, en realidad, es que cuando se detectan estas situaciones de indefinición en sectores que prometen ser rentables, una empresa internacional aparece y se queda con la posición del líder.

## **CUARTO PASO: LA ESTRATEGIA DE INGRESO**

Las técnicas mencionadas para analizar las cinco fuerzas competitivas que modelan a un sector industrial son fundamentales a la hora de tomar la decisión de ingresar a un negocio. Existen dos formas de ingresar: ubicando una nueva coordenada producto-mercado en el sector, o comprando una de las existentes. Es decir, lanzando una nueva empresa, o fusionándose o adquiriendo una empresa que ya esta compitiendo en el sector (*ver figuras 1.14 y 1.15*).

El enorme entusiasmo que suelen mostrar los entrepreneurs al lanzar sus empresas torna dificultoso el análisis racional del ingreso. Pero existe una regla de oro que debe observarse: para que el ingreso tenga probabilidades de ser exitoso, el sector



industrial debe mostrar algún signo de desequilibrio. Esto significa que alguna de las cinco fuerzas competitivas no esta actuando a la perfección, y entonces el ingresante puede obtener un beneficio de eso y hacer que su emprendimiento logre una performance superior a la del resto. Puede ser una barrera de entrada mal levantada, o un poder de regateo mal ejercido, o la ausencia de sustitutos poderosos. Porter enuncia un postulado “sorprendente” según su propia calificación; “Si las fuerzas de mercado trabajan a la perfección, desde el punto de vista del economista, ninguna decisión de ingreso puede dar jamás un rendimiento sobre la inversión arriba del promedio”[36].

Es decir, la clave para analizar la economía del ingreso a un negocio es encontrar sectores industriales en los cuales las fuerzas competitivas no estén trabajando a la perfección. Visto el problema desde el lugar del entrepreneur que “inventó” un producto y que quiere convertirlo en un negocio, es necesario que observe como están funcionando las cinco fuerzas competitivas en el sector, y como va a reaccionar el sector cuando el ingrese a desempeñar el rol elegido a través de su estrategia competitiva (el paso anterior de la definición del negocio).

La estrategia de ingreso debe contemplar, en este sentido, dos consideraciones básicas: cuales son las barreras estructurales determinadas por las cinco fuerzas competitivas, y cual es la reacción esperada de los competidores existentes, es decir, cuales serán las represalias que ejercerán los actores del mercado. La primera constituye la base de la inversión inicial, y la segunda puede considerarse un costo adicional que estará en relación con los efectos adversos de las represalias (por ejemplo, precios más bajos, escaladas de costo, etc.).

Es un error muy común en el calculo de la inversión inicial para ingresar a un negocio el descuido de estos factores. Por lo general, la inversión inicial esta calculada sobre la base de la infraestructura física necesaria para operar el negocio (máquinas, oficinas, reclutamiento) y se ignoran los costos mas sutiles de vencer las barreras estructurales de entrada, como la lucha contra una marca establecida, el acceso de los competidores a fuentes mas favorables de materias primas, los canales de distribución “copados” por los competidores, etc. Pocos piensan en las represalias al calcular la inversión inicial y el flujo de fondos esperado, siendo que este se puede ver seriamente resentido si la represalia consiste en una baja de precios o en un aumento de costo provocado por el efecto que la nueva capacidad instalada del ingresante tiene en el equilibrio de la oferta y la demanda en el sector industrial. Por ejemplo, si lo que agrega el ingresante es considerable (es decir, que no ingresa como número 4, sino como número 3 o más arriba, *ver punto anterior*). puede elevar los costos de la mano de obra escasa, o de los recursos en general, o incrementar las compensaciones gerenciales por reclutamiento de la rivalidad, etc.[37].

En síntesis, el nuevo ingreso actúa como una balanza para determinar las utilidades del sector industrial. El ingresante potencial, cuando calcula su flujo de fondos, debe esperar que sus utilidades sean normales o promedio, nunca muy elevadas, ya que tiene que vencer las barreras estructurales de ingreso y correr el riesgo de reacción de los competidores establecidos. En otras palabras, el ingresante enfrenta costos mas altos que los competidores existentes (en el capítulo 5, *Competencia*, ampliaremos estos conceptos).

Un modelo muy utilizado para evaluar el ingreso a negocios es el conocido como “matriz de Yip”, y su desarrollo corresponde a George Yip, discípulo de Porter[38].

El modelo de Yip considera dos dimensiones la cuantía de recursos que se utilizan para el ingreso y el grado de diferenciación con respecto a la coordenadas producto-mercado que se esta atacando que ostenta el ingresante.



Figura 3.19 Matriz de Yip

Cuanto más alta es la diferenciación más riesgosa es la estrategia ya que tiende a reordenar las fuerzas competitivas del sector y a crear a veces literalmente un nuevo sector. La guerra relámpago es más una especulación teórica que una situación empírica en estos tiempos. La cantidad de recursos necesarios para ubicar un negocio altamente riesgoso implica alianzas estratégicas múltiples y hermetismo en el desarrollo para reducir al máximo el tiempo posible de respuesta del competidor atacado. El hermetismo es incompatible con una gran cantidad de aliados estratégicos. Un ataque lateral en cambio necesita menos recursos y es una muy buena

forma de patear el tablero y crear nuevas coordenadas producto-mercado. Los competidores principales no se van a sentir atacados de inmediato y el atacante lateral debe contar con esto para poder infiltrarse con tranquilidad en el sector. Usualmente, un ataque lateral introduce un sustituto en el sector. Si la coordenada producto mercado esta bien diseñada el ataque lateral será recordado como una máxima innovación en el sector, creador de nuevos rumbos.

El ataque frontal es una granada tirada en el medio del ejército enemigo, y está dirigido a ocupar la posición que hoy tiene otro, exactamente la misma. Tiene que derribar altas barreras estructurales de entrada y esperar represalias ejemplares.

Como contrapartida, el atacante frontal cuenta a su favor con el desgaste natural del que ya ostenta la posición en el mercado, y que ha impuesto ciertos reglamentos en las fuerzas competitivas, ordenándolas a su albedrío. Por ejemplo, *Wal Mart* contra *Carrefour*.

Por último, la minidúplica es la más usada de las estrategias de ingreso, y la que origina los negocios mas débiles y menos rentables. Es el típico negocio “más de lo mismo”, que no atrae a los consumidores y que se lanza por motivos que trascienden la estrategia y las necesidades de los mercados. Por ejemplo, una boutique, un bar, un proveedor de Internet, todos haciendo lo mismo que ya están haciendo los que están.

## **QUINTO PASO: EL POSICIONAMIENTO**

”Posicionamiento” es un concepto diferente de ”posición competitiva”. Mientras este último se refiere a la estrategia competitiva de una empresa en un sector industrial, el posicionamiento se refiere a la ubicación del producto que fabrica en la mente de sus consumidores.

Posicionar una coordenada producto-mercado significa trabajar en la forma en que será percibida por los consumidores. Ocurre que la lógica no necesariamente es la mejor estrategia al tratar con mentes humanas, por eso el proceso de posicionamiento requiere el aporte de varias disciplinas. La quintaesencia del posicionamiento es lograr que una marca se transforme en un genérico, de manera que el consumidor utiliza la marca para designar el genérico: *Movicom* para telefonía celular, *Gancia* para vermouth, *Gillete* para máquinas de afeitar. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya esta en la mente, revincular las conexiones que ya existen. No hay que buscar la solución del problema dentro del producto o dentro de la mente de los estrategas, sino que hay que buscar la solución del problema del posicionamiento de un producto dentro de la mente del consumidor potencial. Hay que concentrarse en la manera de percibir que tiene el consumidor[39].

De esta manera, podemos decir que el posicionamiento es el responsable del “ranking” de marcas que tenemos en la mente para las distintas coordenadas producto-mercado.

La importancia del posicionamiento puede observarse en la siguiente frase de un ejecutivo de marketing de la cerveza *Schlitz*: “La cerveza no es una bebida, es un símbolo. Cuando un muchacho va a un bar y pide una *Bud* o una *Miller*, está haciendo una declaración sobre sí mismo. La imagen de *Schlitz* es tan mala que, sin importar el sabor, el consumidor no quiere ser visto bebiendo ese producto”[40].

Muchas veces los gerentes de marketing fracasan en su intento de lograr el posicionamiento del producto que desean porque fallan al anticipar o medir las reacciones del consumidor.

Para lograr un posicionamiento exitoso se requiere poner atención a todos los aspectos del procesamiento de la información. El mensaje total debe ser coherente y estructurarse de manera que se logre la interpretación deseada (*ver figura 3.7*), a través de lo que hoy se conoce como “comunicaciones integradas de marketing”, que no es más que un programa integrador y unificador de la estrategia de marketing en un mundo caótico y anárquico de información.

El posicionamiento es un problema de mediano y largo plazo. Nunca de corto. Lamentablemente muchas empresas que comenzaron a desarrollar un programa integrado de construcción de marca lo abandonan por las urgencias del corto plazo, o para responder a los ataques no programados de un competidor. El énfasis en el corto plazo suele destruir los posicionamientos de los productos.

El concepto de “posicionamiento” es, entonces, una acción de comparación. Como es percibido nuestro producto desde el mercado es el resultado de la ecuación de comparación que procesan los consumidores. Cuando alguien dice “esta empresa tiene estilo” es porque tuvo la oportunidad de conocer otras que no lo tienen. Por eso es necesario trabajar con variables de posicionamiento y relacionar con ellas a los distintos competidores. Una herramienta utilizada para este análisis es la matriz de posicionamiento relativo. Primero es necesario detectar en el grupo consumidor una serie de atributos cruciales para la coordenada producto-mercado que se está tratando de posicionar.

Luego se los ubica en una matriz que relaciona dos dimensiones:

1. Importancia para los consumidores.
2. Objetivo y grado de comparación de nuestro producto con otros competidores, como se ve en la figura 3.20.



Figura 3.20 Matriz de posicionamiento relativo

[41]

En esta matriz de doble entrada se observa que, por ejemplo, en el atributo “calidad”, que los consumidores consideran extremadamente importante, nuestro producto esta peor que la competencia. El análisis completo de la matriz permite fijar a priori el posicionamiento de un producto que esta por lanzarse, o entender la posición actual de un producto que se quiere reposicionar.

Otra de las herramientas utilizadas para comparar posicionamientos relativos es el llamado “mapa perceptual”, que consiste en una matriz que cruza dos dimensiones relativas al producto, recogiendo la percepción del consumidor sobre el grado de similitud de varias marcas o productos con otros y relacionando estas percepciones con los atributos del producto. En la figura 3,21 se muestra un ejemplo de un mapa perceptual para varias marcas de automóviles[42]

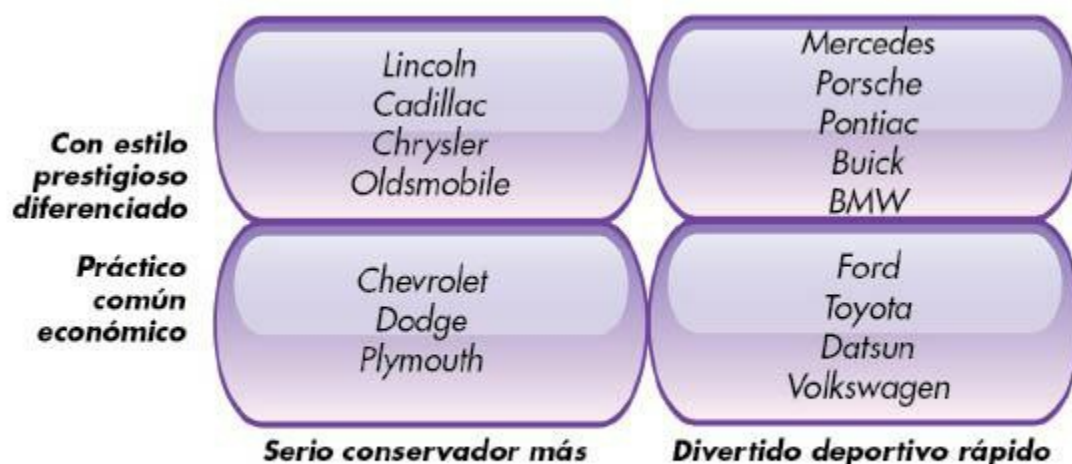


Figura 3.21 Mapa perceptual para automóviles

La posición en el mapa indica una graduación. Por ejemplo, Pontiac es menos prestigioso que Porsche, pero mas que Buick. Desde el punto de vista de la estrategia de posicionamiento, el mapa perceptual brinda una riquísima información. Por ejemplo, en el ángulo superior izquierdo del cuadrante inferior derecho. no hay ninguna marca.



Probablemente, la herramienta mas acabada para usarse en el proceso preliminar del posicionamiento de un negocio es la conocida como “método vincular”, cuyo desarrollo corresponde a Ruben Rojas Breu y que, según sus propias palabras, es un método para desarrollar una nueva perspectiva, sistemática y creativa, del tratamiento de la opinión y la comunicación públicas.[43]

El método vincular es de relativa complejidad, y su aplicación para segmentar mercados y posicionar productos requiere el trabajo conjunto de profesionales especializados.

Parte de la premisa de que es posible precisar en cada mercado cuales son los vínculos actuales y potenciales que se establecen entre los consumidores y los productos o servicios en oferta. Son tan importantes los consumidores como los productos, pero lo realmente importante es el vinculo que existe entre ambos (*ver figuras 3.4 y 3.5*).

El método vincular no se basa exclusivamente en conocer al consumidor (como lo hacen los enfoques psicográficos, de estilo de vida, de perfiles actitudinales; ver capítulo 4, *Mercado*), ni tampoco se basa exclusivamente en caracterizar imágenes de productos o servicios (como lo hacen los enfoques de perfiles por atributos). El método vincular capta específicamente la relación que esta establecida o que puede llegar a establecerse entre un consumidor y un producto[44].

Para posicionar con el método vincular, es necesario mirar panorámicamente el mercado.

- ¿Cuáles son los segmentos coexistentes en un mercado, cuales están cubiertos y cuáles no?
- ¿Qué alternativas de posicionamiento presenta el mercado en el que se opera o se va a operar?
- ¿Cuáles de esas alternativas están cubiertas, cuales por marcas propias y cuáles por la competencia?
- ¿cuáles están en estado potencial como para intentar el ingreso?

Segmentar, según el método vincular, es la forma sistemática de establecer los distintos vínculos posibles entre el sujeto de la demanda y el objeto en oferta, y también es la representación ordenada de los distintos deseos posibles en cada rubro.

El así llamado “mapa vincular” relaciona dos ejes: el eje del sujeto de la demanda (perfil del consumidor) y el eje del objeto en oferta (perfil del producto).



Los conceptos de "sujeto" y "objeto" son definidos como relaciones. El sujeto es la relación entre primarización y secundarización. Un análisis muy simplificado expresa que la primarización esta relacionada con el apego a lo conocido, la satisfacción absoluta y sin demoras del deseo, la polarización de posiciones en torno al placer y al mandato u obligación. Por su parte, la secundarización esta relacionada con la búsqueda de la autonomía, el desprendimiento de doctrinas y dogmas, la valorización de la creación. La primarización tiene que ver con el conservadorismo. La secundarización, con el liberalismo y la trasgresión.

En lo que respecta al objeto, este es definido como la relación entre significante y significado. Los objetos pueden presentarse en el mercado dando valor protagónico al significante o al significado. Un objeto con protagonismo del significante quiere generar signos, es decir, el énfasis se pone en la expresión. Cuando el protagonismo es el del significado, el objeto reconoce signos existentes, el énfasis se pone en el contenido.

Cruzando estos dos ejes, se obtiene el mapa vincular que queda determinado por cuatro cuadrantes bien definidos.

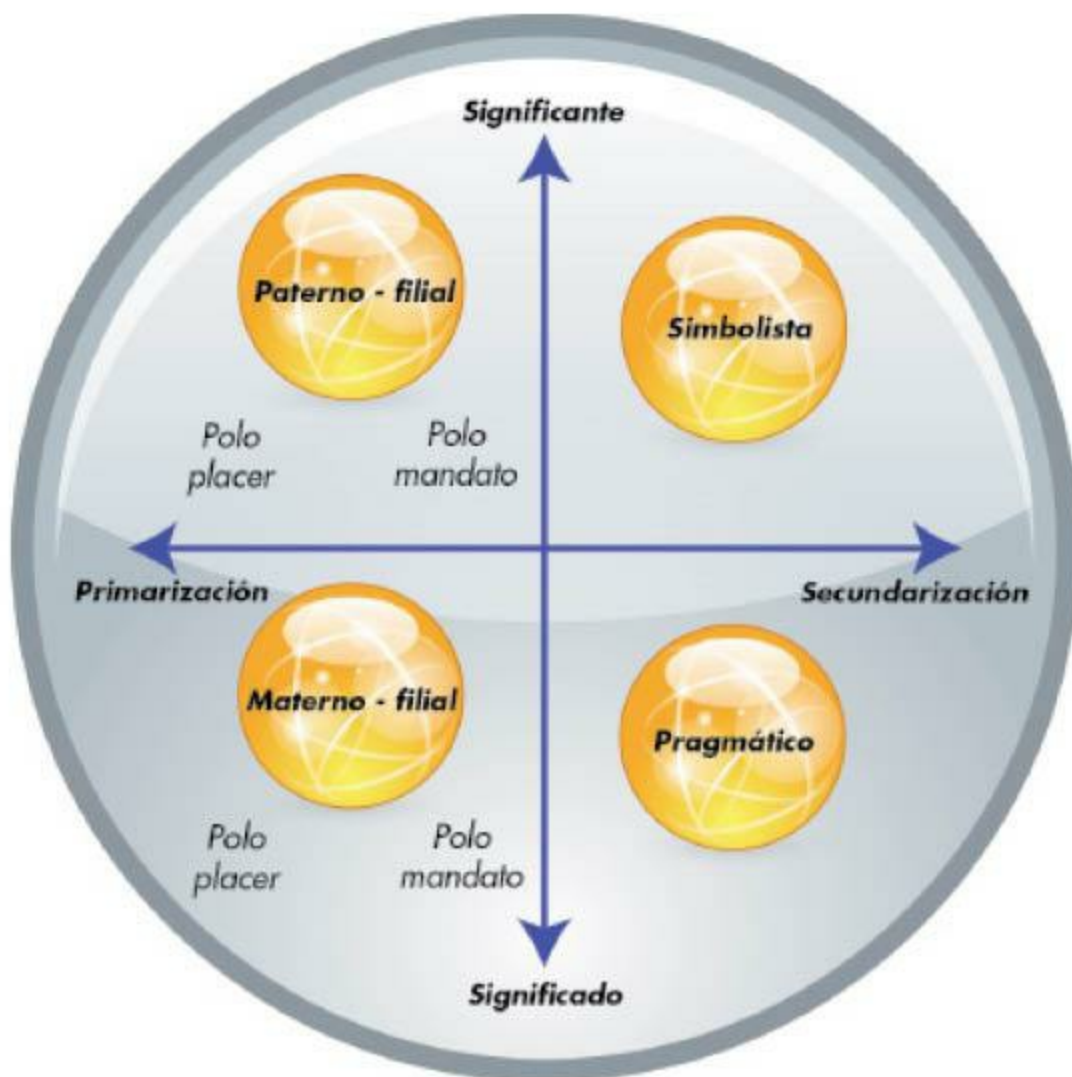


Figura 3.22 Mapa vincular

[45]

Antes de comentar las características de cada cuadrante, es necesario fijar una idea rectora. El entrepreneur, el estratega o quien esté diseñando el negocio debe tener en cuenta que lo óptimo para un producto o para una marca a ocupar un cuadrante determinado, a fin de atraer con claridad al consumidor. Un posicionamiento confuso será inmediatamente rechazado. Al momento de comportarse como consumidor, el individuo se inclina por alguna de las combinaciones representadas en los cuadrantes del mapa vincular. Pero no debe olvidarse que el individuo puede comportarse de forma distinta comprando rubros diferentes (*ver figura 3.6*). Es por eso que es tan complejo lograr posicionamientos exitosos. Y es por eso, entre tantas otras cosas, que hay negocios que tienen éxito y otros que fracasan. Los mercados se hallan en permanente evolución, y, dentro de ellos, los distintos segmentos se hallan en conflicto perpetuo, ya que cada segmento tiene su propio proyecto de poder.

Cada posicionamiento es un cuadrante del mapa. Como dije al referirme a la primarización, en ella se destaca una polarización: la búsqueda de placer es contrapuesta al deber. Esa oposición es llamada “placer/mandato”, y se generan así

dos subdivisiones de los cuadrantes de la izquierda, que representan posicionamientos alternativos o antagónicos. Veamos las características de cada cuadrante.

**POSICIONAMIENTO PATERNO-FILIAL.** Valorización notoria de la masculinidad. Subordinación de la feminidad. Pertenencia a algún grupo. Enaltecimiento del valor de la potencia.

\* Polo-mandato. Subordinación a valores sublimes. La mujer es madre y preferentemente de hijos varones. Espartinismo. Conducta moral. Cuidado exigente del cuerpo. Eficiencia. Acción enérgica.

\* Ejemplos. Detergente enérgico con máxima acción desinfectante, para gente obsesiva de la limpieza. Televisor que recibe señales de todo el mundo, superpotente con conexiones a todo lo que existe, control remoto con 400 botones, cables, fichas, etcétera. Una AFJP sustentada en Valores tradicionales (¿recuerda “el futuro en primer lugar”?).

\* Polo-placer Masculinidad sensual. Tendencia a la adolescencia. La mujer es un objeto de goce. Hedonismo erótico. Tiempo libre para el placer. Evitar esfuerzos. Estimular los sentidos. Abundancia. Renovabilidad fácil.

\* Ejemplos. Tarjeta de crédito que permite acceso a todo consumo placentero, sin límites (¿recuerda “el mundo en sus manos”?).

Bebida alcohólica excitante, con el muchacho rodeado de bellas mujeres que lo miran como el “gran macho”.

**POSICIONAMIENTO MATERNO-FILIAL.** Idealización de la maternidad. Protección subordinación de la masculinidad. Se enaltece el valor de la vida. La afectividad cubre un lugar fundamental. El contexto es el hogar.

\* Polo-mandato. Matriarcado. Autoridad y tradición femeninas. Oposición a la tecnología y al consumo. El hombre es modelo de hijo. La vida es provisión de alimento. Amor y protección. Confort doméstico. Protección filial. Hogar. Suavidad. Durabilidad.

\* Ejemplos. Marca de lavarropas que dignifica a la mujer diferenciándola de la “fregona” y que brinda suavidad y confort a la ropa. Marca de mermeladas con componentes naturales y elaboración “casera” que provee salud y gratificación, como todo lo que hace mamá.

\* Polo-placer. Protagonismo del niño. La vida es el placer infantil. La madre es proveedora de suministros placenteros en abundancia. Apelación apetitosa y “naif”.

Inmediatez. Facilidad de uso.

\* Ejemplos. Marca de mayonesa dirigida al niño que busca placer en abundancia e inmediatamente, siendo un producto de uso fácil y muy rico, como una golosina.

Marca de computadora o videojuego muy fácil de usar y conectar, con múltiples opciones para jugar.

**POSICIONAMIENTO PRAGMÁTICO.** Prioriza los objetivos a alcanzar. Los mejores recursos son aquellos de los cuales se dispone. Alude a la capacidad de tomar decisiones. Autonomía y posibilidad de elegir. Análisis de la relación costo-beneficio. Variedad. Funcionalidad.

\* Ejemplos. Marca de calzado deportivo destinada a un usuario autónomo, y evaluador competente.

Marca de aceite comestible para un consumidor de visión panorámica, permisivo y criterioso, que combina sabor con preservación de salud.

**POSICIONAMIENTO SIMBOLISTA.** El objeto de la oferta (el producto) es un instrumento para la creatividad del consumidor. Sensualidad refinada. Variedad orientada a la creación. Potencial creativo. Estética.

\* Ejemplos. Marca de vestimenta de refinamiento sensual destinada a un usuario deseoso de sentirse original.

Marca de lácteo destinada a un usuario que quiere cocinar “artísticamente” con un insumo óptimo, para recetas novedosas y diferentes.

El estrategia que emplea el método vincular para posicionar su producto no sólo observa su producto sino también a sus competidores. En este sentido es interesante el concepto de “espacios vacíos” en el mercado, que surgen claramente de observar el mapa vincular en el que se han desplegado todos los competidores directos y sustitutos. En todo sector industrial es posible que aparezca un espacio de mercado que nadie ha ocupado, y entonces es preciso descubrir a que posicionamiento vincular corresponde y que se necesita hacer para ocuparlo.

Otro enfoque de posicionamiento utilizado especialmente, pero no excluyentemente, en cadenas, centros comerciales, comercios minoristas y sistemas comerciales en general, es el llamado “posicionamiento por concepto”, que dio origen a una nueva corriente de pensamiento en el marketing: el marketing de concepto. Es común oír hablar del “concepto McDonald’s”, o el “concepto Marta Harff”, o el “concepto Carrefour” o el “concepto Interwood Marketing” empresa que posiciona un “concepto” crea un genérico al que luego arribarán los competidores.

De acuerdo con Jorge Hermida, el marketing de concepto es una respuesta a la tendencia que se observa en el mundo a eludir la competencia de productos contra productos, en un momento histórico en el que sobran los productos, por la alta recesión y el avance agresivo de los bloques económicos (*ver figuras 1.1 y 1.2*), y en el que, inevitablemente, se termina en competencia por precio bajo[46].

El marketing de concepto llena el posicionamiento elegido y cambia la actitud de los consumidores, enfocándolos hacia una decisión previa, identificada con las pautas que hacen a su esencia, y aleja las distorsiones que pueden provocar las comparaciones de último momento, en el momento de verdad que todo producto protagoniza frente al consumidor en el punto de venta.

En términos teóricos, el marketing de concepto es una aplicación conjunta y simultánea de los efectos de sustitución y diferenciación. El concepto así logrado es un arma mortal que consolida fuertes barreras protectoras. El concepto es una nueva unidad de enfoque conceptual. Es un ataque lateral diferenciado (*ver figura 3.19*).

Si solo se hace diferenciación, el entrepreneur se queda con un segmento o un nicho que le arrebató a otro competidor. Si solo se hace sustitución (vía tecnológica o vía canal comercial), el entrepreneur reemplaza al producto que ocupaba una determinada posición en el mercado, pero se expone a represalias y a un esfuerzo del competidor por neutralizar el efecto sustitución adoptando los mismos elementos con los que fue desplazado.

En cambio, el marketing de concepto hace ambas cosas, diferencia y sustituye, lo cual obliga a un doble esfuerzo en lo tecnológico y en lo comercial, pero, lo que es mejor, deja a los competidores ante una terrible trampa para salir del negocio, y ante una trampa cultural que, en general, los lleva a seguir compitiendo con su anterior estrategia pero rebajando los precios. El marketing de concepto se alimenta con tácticas de marketing de entrada y marketing de salida que veremos en el capítulo 4, *Mercado*.

## **SEXTO PASO: PRICING**

El cementerio de negocios está lleno de productos que fracasaron porque el precio no era el adecuado, aun cuando los demás pasos de la definición del negocio estaban correctamente elaborados. La política de precios se ha transformado en la vida empresarial moderna en una decisión muy delicada. Pero la clínica de negocios demuestra que el principal error en el pricing proviene de una elección equivocada en la unidad de producto que va a venderse. Esto es simple sentido común, por lo tanto, no es fácil encontrar su aplicación. ¿Cuánto creció el mercado de los automóviles a través de los planes de ahorro?

Esto es vender ‘pedacitos’ de automóvil. (¿Cuánto creció el mercado turístico a través del concepto tiempo compartido? Esto es vender ‘pedacitos’ de propiedad en bienes raíces alrededor del mundo. Muy pocos hubieran comprado un departamento completo en, por ejemplo, Cancún. Pero muchos compraron un “pedacito”. El departamento se vendió en las unidades correctamente elegidas.

*Xerox*, una de las compañías de crecimiento mas espectacular en este siglo, decidió “vender” las copias, es decir, su servicio, en lugar de la fotocopidora, es decir, su producto, que en realidad se alquiló. ¿Cuántos hubieran pagado \$5.000 o mas por una fotocopidora, cuando el papel carbónico es tan barato? Sin embargo muchos alquilaron una fotocopidora y “compran” las copias, que son las unidades de venta de *Xerox* inteligentemente enfocadas a capturar las “cajas chicas” de nuestros bolsillos (¿quién no saca una fotocopia?; ¿qué ocurriría si todo el mundo comprara nuestro producto?). *IBM* también alquiló en lugar de vender sus grandes equipos.

*Kodak*, *Fuji* y los demás competidores del sector fotográfico ‘regalan’ máquinas y rollos (a veces literalmente), porque el verdadero negocio de espectacular margen de contribución es el revelado de las fotografías, asumiendo plenamente que el producto que venden es “recuerdos”.

*Paladini* fracciona sus productos de manera de tener unidades de venta mas accesibles. Un jamón es inaccesible para el gran publico, pero no así un “jamoncito”.

*Marta Harff* arma “conjuntos” de productos que aumentan el precio de sus unidades básicas y que incrementan el deseo de comprar! Es mas atractivo comprar un conjunto compuesto por champú, espuma de baño, talco y jabón, que simplemente un jabón solitario.

Las aerolíneas crean conceptos como la “banda negativa” o el pasaje para los que se quedan en el lugar de destino por una semana. *SAS* creó hace tiempo el concepto de “business class”, bajando sus precios de primera pero aumentando sus precios de clase turística. *Movicom* vende minutos, y *Miniphone*, segundos, convirtiendo a la unidad en argumento competitivo.

Entre las anécdotas del marketing, posiblemente la mas impactante proviene de una simple modificación ideada en la línea de fabricación, y referida a la unidad de venta del producto. El invento fue atribuido a un ignoto ingeniero de *Procter & Gamble* (ni su nombre se recuerda), quien, al recibir la información de la oficina de marketing acerca del comportamiento del consumidor al colocar la pasta dentífrica en el cepillo para lavarse los dientes (se toma el pomo y se aplica una línea de pasta a lo largo de toda la extensión de las cerdas), pensó que si se agrandaba el orificio de salida del pomo, el mismo comportamiento haría que saliera más pasta y, por lo



tanto, que el pomo se gastara mas rápido (es decir, a mayor rotación, mayor venta). Lo que hizo la compañía fue alterar la unidad de venta de su producto con esta acción, obteniendo un significativo aumento de sus ventas.

Nótese cómo se implementa comúnmente esta alteración, por ejemplo, en los panes lactales. Haciendo la rodaja un poco mas gruesa, comemos una tostada un poco mas grande y nos damos cuenta (o no) de que el paquete se termina antes.

En productos que por si mismos tienen una alta rotación, estas alteraciones generan una gran diferencia en los ingresos de las compañías.

La noción de “unidad” no solo es útil para introducir un producto en el mercado sino, especialmente en la etapa de planificación del negocio, para presupuestar.

Por ejemplo, ¿qué “unidad” vende un bar-restaurant y cuántas de estas unidades se van a vender en el mes o en el año? En este caso la unidad de venta estará relacionada con el ticket promedio de consumo, la cantidad de mesas y su grado de ocupación, y con la rotación de esas mesas (cuantas veces se ocupan en el día las mesas).

En todos los casos, la elección de la unidad, por influir directamente en el precio, requiere un análisis muy elaborado. Nuevamente, por eso hay negocios que tienen éxito y otros que fracasan.

Con la unidad definida, comienza el análisis del precio. Muchas veces el negocio no “cerrara” con esta unidad-precio, y antes de desecharlo será conveniente redefinir la unidad.

La elección de un precio requiere coherencia interna y coherencia externa. La coherencia interna exige que el precio contemple los costos del producto y atienda las necesidades de rentabilidad de la empresa. La coherencia extrema exige detectar las expectativas del mercado en relación con el valor del producto. es decir, lo que los compradores están dispuestos a pagar por el producto[47].

En cuanto a la coherencia interna, el análisis fundamental pasa por la estructura de costos del producto. En la figura 3,23 se muestra una estructura de costos típica.



Figura 3.23 Típica estructura de costos

[48]

Este es el primer filtro que debe pasarse en el análisis de la estrategia de precios. Hay muchos factores de la estructura de costos que pueden no conocerse todavía en esta etapa del negocio. Pero es importante, al menos, elabora una categorización de los diferentes gastos, lo cual ayudara en las siguientes etapas.

Por su parte, en lo que respecta a la coherencia externa, el análisis debe hacerse sobre la base del escenario y la competencia. El precio esta de la mano del posicionamiento elegido, de la estrategia de ingreso y de la estrategia competitiva. Es esta coherencia la que debe buscarse. El problema de precios que enfrenta el consumidor es siempre relativo. Cualquier precio es inmediatamente comparado, y cualquier incoherencia es reconocida en el momento.

Por eso es tan importante la observación panorámica del escenario antes de colocar un precio o modificar uno existente.

La estrategia de precios de una empresa se alinea, a veces peligrosamente, con la cultura de sus directores (ver figuras 3.1 y 3.2), “empastando” la coherencia externa necesaria. Llamamos “estrategia activa de precios” a la que pone al precio como protagonista en toda la comunicación y política del negocio, y “estrategia pasiva” a la que no utiliza al precio para influenciar en el comportamiento de los consumidores. Ambas estrategias pueden utilizar precios altos o bajos. La diferencia está en que una los “grita” y otra los “disimula”. Las culturas heroica y juvenil (figura 3.1) y sus correlatos fuego y aire (Figura 3.2) tenderán a usar la estrategia activa de precios, mientras que las restantes están mas inclinadas a utilizar

estrategias pasivas. Un análisis interesante se presenta al cruzar estas variables en una matriz de estrategias de precio como la de la figura 3.24



Figura 3.24 Matriz de estrategias de precio

[49]

Como se observa, el precio no es solamente un número. El problema clínico más común en esta materia es una política de precios elaborada solamente en función de la estructura de costos y de los objetivos de rentabilidad. Muchas veces, el fortalecimiento de la imagen del producto depende de una buena estrategia de precios. Muchos planes de negocios funcionan perfectamente con el precio teórico elegido, que luego resulta incoherente en la práctica y es motivo del fracaso de un negocio que, en teoría, “cerraba”.

Wilensky cita una serie de conceptos que abarcan el la precio, desde la relación entre la cantidad de dinero necesaria para que el vendedor “venda” y la cantidad de producto necesaria para que el comprador “compre”, hasta una medida del sacrificio de ingresos potenciales, pasando por el valor del producto imaginario (marca) y la medida de la “culpa” subjetiva (por darnos los gustos)[50].

Para mí, el precio es la cantidad mágica que hace que un producto “aparezca” en el mercado. Me baso para esta afirmación en un chiste del genial Tato Bores:

‘Una señora fue a comprar una plancha. Cuando el vendedor le dijo el precio, la señora se horrorizó; “¿como es posible?, ¡aquí enfrente cuesta la mitad!», replicó la señora. El vendedor le dijo muy tranquilo: “Señora, entonces cómprela ahí enfrente”,

Y la señora se lamentó “Es que ahí enfrente no tienen más”. Entonces el vendedor

sentó las bases de mi teoría: “Señora, cuando nosotros no tengamos más planchas, también las vamos a poner a ese precio»’.

**SINTESIS**  
**CLINICA DE LA ETAPA**  
**DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

•

1. Cómo se compatibiliza la cultura de la dirección con el negocio elegido.

•

2. En qué medida hay claridad de cuáles necesidades o deseos se están satisfaciendo.

•

3. En qué medida se sabe a quién se le está vendiendo.

•

4. En qué medida se conoce la ventaja competitiva con que se cuenta.

•

5. Cuál es la coherencia de la estrategia competitiva definida.

•

6. En qué medida es clara la estrategia de ingreso.

•

7. Cuál es la coherencia del posicionamiento elegido, y cuáles son las posibilidades de ese posicionamiento respecto del de los competidores.

•

8. En qué medida es correcta la unidad de venta del producto.

•

## 9.Cuál es la coherencia del precio elegido.



- [1] Deal y Kennedy, “Las empresas como sistemas culturales”, Ed. Sudamericana, 1985.
- [2] Alberto Levy, “Estrategia en acción”, Ed. Macchi, 1985.
- [3] Alberto Wilensky, “Política de negocios en mercados competitivos”, Ed. Tesis-Norma, 1993
- [4] Adaptado de Wilensky, op. cit. en nota (3).
- [5] Don Schultz y otros, “Comunicaciones de marketing integradas”, Ed. Granica, 1993.
- [6] Ruben Rico, “Total customer satisfaction”, Ed. Macchi 1993
- [7] Reportaje a Mario Haiquel en la revista “El Publicitario”, 31/10/90
- [8] Alberto Wilensky, “Marketing estratégico”, Ed. Tesis, 1986
- [9] Wilensky, op. cit. en nota (8).
- [10] Siempre resulta fascinante leer a Umberto Eco. Ver, por ejemplo, “La estructura ausente”, Ed. Lumen, 1989, sección B.
- [11] Wilensky, op. cit. en nota (8).
- [12] Adaptado de Wilensky, op. cit. en nota (8).
- [13] Adaptado de Wilensky, op. Cit. en nota (8)
- [14] Parece que el concepto de “marca” fue “inventado” por Procter & Gamble a mediados del siglo pasado (1850) cuando decidió “marcar” sus productos con una cruz, dado que la mayoría de las personas de la época eran analfabetas. Durante algún tiempo, cuando algunos pedidos de vela fueron despachados sin esas “marcas”, hubo una ola de reclamos y devoluciones. Los comerciantes afirmaban que ese producto “no era original” y el público no lo quería. (Advertising Age, 20 de agosto de 1987)
- [15] Theodore Levitt, “Marketing success through differentiation of anything”, Harvard Business Review, enero-febrero de 1980.
- [16] Wilensky, op. cit. en nota (8).
- [17] Adaptado de Wilensky, op. Cit. En nota (8)
- [18] Adaptado de Wilensky, op. Cit. En nota (8)
- [19] Wilensky, op. cit. en nota (3).
- [20] Wilensky, op. cit. en nota (3).
- [21] Wilensky, op. cit. en nota (3).
- [22] Peter Drucker, “Managing for results”, William Heinemann Ed., 1964
- [23] Nestor Braidot, “Marketing total”, Ed. Macchi, 1994.
- [24] El modelo desarrollado en las siete figuras siguientes es una adaptación del conocido modelo de Abell, que se encuentra en “Defining the business: the starting point of strategic planning”, Ed. Prentice Hall, 1980.
- [25] Tomado del caso Apertura, conferencia dictada por Gabriel Grifa y Carlos Colombo en el marco del ciclo “Los casos de la Universidad”, Universidad de Congreso, Mendoza, Argentina, junio de 1995.
- [26] Tomado del caso Mastercard, presentado para los premios Mercurio ‘94, en Asociación Argentina de Marketing
- [27] El clásico modelo porteriano esta expuesto en Michael Porter, “Competitive strategy”, The Free Press, 1980.
- [28] Porter, op. cit. en nota (27).
- [29] Michael Porter, “Competitive advantage”, The Free Press, 1985. Este libro es material de consulta permanente. Cada una de las estrategias genéricas está ampliamente desarrollada en varios capítulos.
- [30] Porter cita algunas excepciones en “Competitive advantage”, como interrelaciones, innovaciones, etc.
- [31] Tomado de una conferencia dictada por Mario Haiquel, en la Universidad de Congreso, Mendoza, octubre de 1995.
- [32] Al Ries y Jack Trout, “Posicionamiento”, McGraw-Hill, 1986.
- [33] Revista “Apertura”. Hº 64, noviembre de 1996.
- [34] Al Ries y Jack Trout, “Marketing warfare”, McGraw-Hill, 1986.
- [35] Ries y Trout, op. cit. en nota (35).
- [36] Porter, op. cit. en nota (27).
- [37] Porter, op. cit. en nota (27).
- [38] Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika, “Administración y estrategia”, Ed. Macchi, 1993. El modelo completo de Yip se encuentra en George Yip, “Barriers to entry”, Lexington Books, 1982.

- [39] Ries y Trout, op. cit. en nota (32)
- [40] J. Nemer, "Schlitz to taste-test", Advertising Age, 8/12/80.
- [41] Adaptado de Del. Hawkins, Roger Best y Kenneth Coney, "Comportamiento del consumidor", Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.
- [42] Hawkins, Best y Coney, op. cit. en nota (42).
- [43] Ruben Rojas Breu, "Marketing para los que deciden. Método vincular". Ed. Macchi
- [44] Rojas Breu, op. cit. en nota (44). 1991
- [45] Adaptado de Rojas Breu, op. cit. en nota (44).
- [46] Jorge Hermida, "Marketing de concepto + franchising", Ed. Macchi. 1995.
- [47] Braidot, op. cit. en nota (23).
- [48] Braidot, op. cit. en nota (23).
- [49] Adaptado de Braidot, op. cit. en nota (23).
- [50] Wilensky, op. cit. en nota (3).