

LA ESENCIA DEL COMPORTAMIENTO ENTREPRENEUR

Video → [Capítulo 3 Saporosi](#)

Partiendo de la premisa de que existen tantas demandas como actitudes creativas desde la oferta, la esencia del comportamiento *entrepreneur* consiste en dar un nuevo uso a algo que ya existe. Generalmente surge una idea de producto, pero es fundamental diferenciar rápidamente entre **producto** y **negocio**. Dos *entrepreneurs* con el mismo producto pueden desarrollar negocios totalmente distintos, con estrategias divergentes. El producto es aquello que se intenta vender; el negocio, en cambio, define qué se hará con ese producto y cómo se lo llevará al mercado. Una correcta definición del negocio permite satisfacer necesidades específicas —que varían según el eslabón de la cadena o el canal elegido— y facilita la atracción de capital de riesgo.

Sin embargo, muy pocos empresarios comprenden contra quién compiten realmente. Pueden identificar fácilmente a sus competidores directos, pero les resulta más complejo detectar competidores sustitutos o potenciales, y diseñar estrategias para enfrentarlos. Esto suele ser consecuencia directa de una mala definición del negocio.

El enfoque sistémico aporta una visión dinámica: invita a pensar en términos de procesos y no de fotografías estáticas de la realidad. Las “guerras” —incluida la competitiva en los negocios— son cada vez más estratégicas y menos tácticas. La estrategia precede a todo: al mensaje, a la comunicación y al propio producto. Por eso resulta clave que el *entrepreneur* se complemente con un buen gerente. El primero descubre el lago con peces; el segundo sabe qué anzuelo, flotador o carnada utilizar, analiza qué comen los peces ese día y define si conviene apuntar a un cardumen o a un pez mayor. El *entrepreneur* que lanza la caña sin ese análisis reduce drásticamente sus probabilidades de éxito.

PRIMER PASO: LA CULTURA

Toda empresa tiene una cultura. Esta cultura es su ideología, el conjunto de valores que orienta diariamente a sus miembros y que determina por qué la organización ingresa en ciertos negocios y rechaza otros que no se alinean con su “religión”.

Si lo pensamos con una analogía informática, la cultura es el **sistema operativo** sobre el cual corren los distintos programas o negocios. Algunos programas no podrán ejecutarse en ese sistema, incluso cuando el hardware (las instalaciones y la infraestructura en general) esté técnicamente preparado para soportarlos.

La cultura de una empresa está fuertemente marcada por la impronta del *entrepreneur* fundador. Los miembros de la organización deben sintonizar con esa visión, retroalimentarla, pulirla e implementarla en su accionar diario. El mercado percibe rápidamente quién está detrás de un negocio. Galbraith ilustró este fenómeno al afirmar que “los empresarios se parecen a los productos que fabrican”.

Para clasificar el universo de culturas empresariales posibles se pueden considerar dos dimensiones: el **nivel de riesgo** y el **ritmo de la actividad**. Así, existen negocios seguros y riesgosos, por un lado, y lentos y rápidos, por el otro.

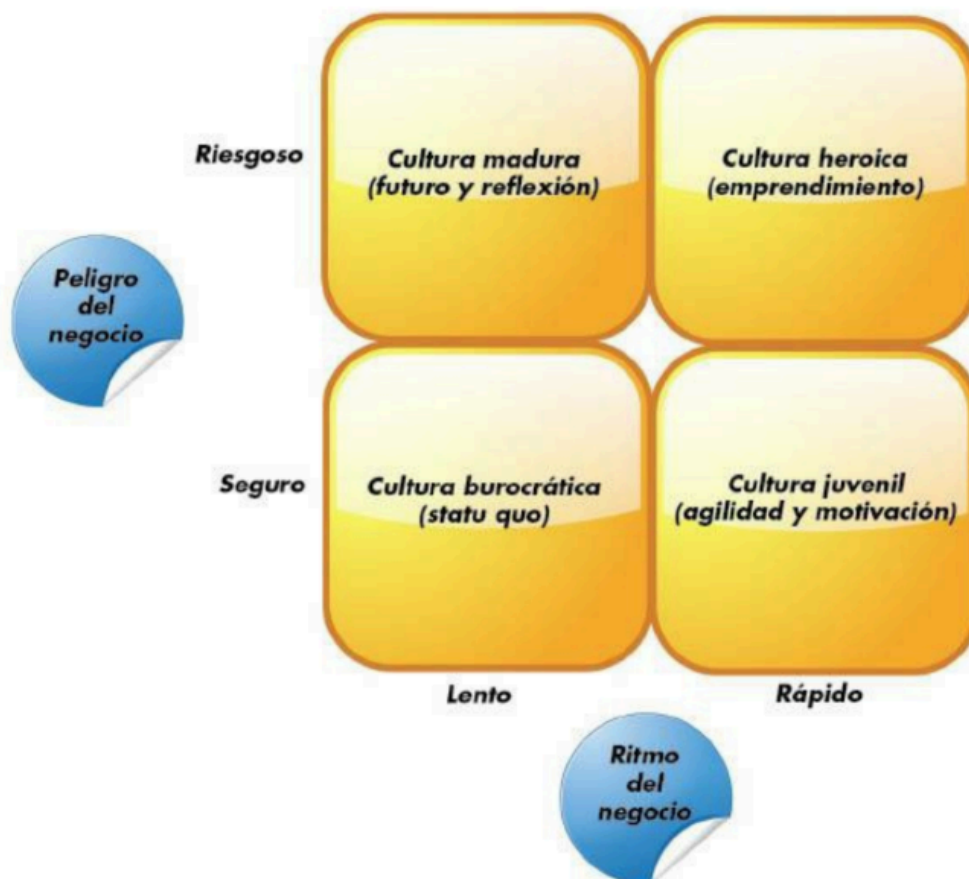


Figura 3.1 Negocio y cultura

Cada cultura establece distintos patrones de éxito y fracaso, diferentes formas de interpretar el presente y el futuro, así como significados diversos para conceptos como creatividad, esfuerzo, diversión y deber.

Pero la cultura del *management* no es la única que importa. En la evaluación de alianzas estratégicas, resulta igualmente relevante analizar la **cultura del producto**. Esta surge del balance entre el esfuerzo puesto en la conversión de materias primas (énfasis en la fabricación) y el esfuerzo de posicionamiento en el mercado (énfasis en el marketing). De acuerdo con la clasificación de Levy, de este equilibrio derivan cuatro culturas posibles: **tierra, agua, aire y fuego**.

Esta matriz revela que hay productos más “marketineros” que otros y que existe una clara correlación entre la cultura del producto y la cultura de la gestión. Por ejemplo, un producto con cultura “fuego” requiere de un management de tipo heroico, y así sucesivamente. Cuando se produce un desajuste entre ambas dimensiones, suele evidenciarse una causa estructural de los problemas del negocio.

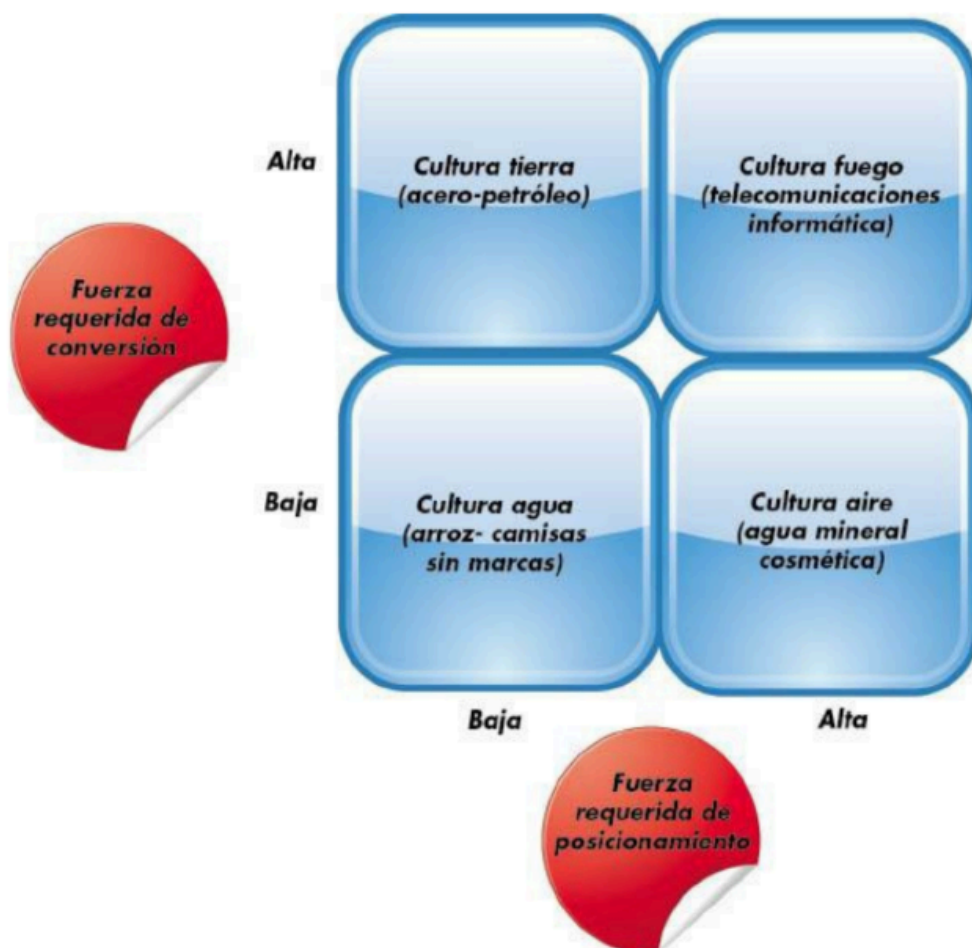


Figura 3.2 Producto y cultura

SEGUNDO PASO: LA MISION

La misión representa la idea rectora de toda empresa. Es lo que define en qué negocio estamos realmente y de qué manera vamos a competir. No se trata de frases genéricas como 'ganar dinero' o 'dar un buen servicio', sino de establecer con claridad cuál es nuestro ámbito de acción y la estrategia que vamos a seguir.

Cuando la misión está mal definida, corremos el riesgo de estar participando en el negocio equivocado. En cambio, una misión bien planteada pero poco eficaz deja un espacio que fácilmente puede ser aprovechado por la competencia. Por eso, la misión es mucho más que una declaración: es una brújula que orienta todas las decisiones de la organización.

Además, la misión también cumple un rol cultural dentro de la empresa: inspira a los empleados, comunica valores como la innovación o la sustentabilidad, y alinea a todos detrás de un mismo propósito. Ejemplos como Mercado Libre o Arcor muestran cómo una misión clara logra trascender más allá del producto.

La clave del negocio – ¿Qué vendemos?

Muchas veces se cree que una empresa vende únicamente un producto físico, pero en realidad lo que se comercializa es valor, es decir, una satisfacción simbólica para el cliente. Ejemplos clásicos: Revlon no vende simplemente labiales, vende ilusiones vinculadas a la belleza y la autoestima; Kodak no vendía cámaras, lo que realmente ofrecía eran recuerdos que perduran en el tiempo; y una compañía de seguros no vende pólizas, sino la tranquilidad de sentirse protegido frente a lo inesperado.

De esta forma, el negocio consiste en manejar intangibles que existen en la mente del consumidor. La clave está en comprender que el cliente no busca solo un objeto, sino la satisfacción de un deseo o la solución de un problema.

Hoy, más que nunca, se habla de vender experiencias más que productos: Starbucks, por ejemplo, no vende solo café, vende un ritual y un ambiente. Netflix pasó de vender alquiler de DVDs a ofrecer entretenimiento digital. Esto demuestra cómo la clave del negocio evoluciona junto con las expectativas del consumidor.

Coordenadas producto–mercado – ¿A quién se lo vendemos?

Un producto solo existe en la medida en que haya clientes dispuestos a comprarlo. Para entender esta relación, se utilizan las coordenadas producto–mercado, que combinan tres variables fundamentales:

1. La función → qué necesidad satisface el producto.
2. La tecnología → cómo se produce o de qué manera se materializa.
3. El grupo de consumidores → a quién va dirigido.

Un ejemplo sencillo es la birome. Su función es escribir, su tecnología es la tinta, y su mercado pueden ser los habitantes de una ciudad. Si modificamos una sola de estas variables, surge un nuevo negocio: biromes con otra tecnología, para otro público o con una función diferente, cómo impresionar en lugar de sólo escribir.

Este análisis es fundamental porque permite identificar no solo productos, sino también mercados, industrias y sectores donde la empresa puede competir. Además, ayuda a evitar la llamada 'miopía de marketing': pensar que se vende un producto fijo, cuando en realidad lo importante es satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.

La misión marca el rumbo estratégico, la clave del negocio nos recuerda que vendemos valor más que objetos, y las coordenadas producto–mercado nos obligan a pensar en a quién, cómo y para qué producimos. Estos tres elementos son esenciales para que una empresa pueda competir con éxito en un entorno dinámico y cada vez más exigente.

¿POR QUÉ NOS ELIGEN A NOSOTROS?

Es fundamental observar todos los eslabones de la cadena de valor agregado, ya que existe una tendencia natural a asumir que todos funcionan correctamente. Sin embargo, la empresa no solo debe centrarse en su performance interna, sino también, y muy especialmente, en todas aquellas fuerzas externas en las que se confía implícitamente. Este fenómeno, al que se denomina el “síndrome de la confianza implícita”, ha resultado ser lapidario para muchos negocios que, a pesar de estar impecablemente definidos, ignoraron su entorno competitivo.

Según Michael Porter, el atractivo de un sector industrial es el determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa. Para entender dicho atractivo, es necesario analizar las cinco fuerzas competitivas que lo definen. El objetivo de una unidad estratégica de negocios es encontrar una posición defensiva o favorable frente a estas fuerzas:

1. **Rivalidad entre competidores existentes:** influye en el precio, inversión, producto, publicidad y fuerza de ventas.
2. **Poder de negociación de los clientes:** afecta el precio y la inversión.
3. **Amenaza de productos sustitutos:** productos que cumplen la misma función desde otra tecnología, influyen en el precio.
4. **Poder de negociación de los proveedores:** incide directamente en el costo de los insumos.
5. **Amenaza de nuevos entrantes:** limita precios y condiciona la inversión necesaria para ingresar.

La combinación de estas fuerzas define si un sector es atractivo o no para invertir, ya que determinan los precios, los costos y la inversión requerida, y por tanto, el retorno de la inversión.

Elementos estructurales que afectan las cinco fuerzas:

1. Barreras de entrada: Obstáculos que dificultan el ingreso de nuevos competidores, como:
 - Economías de escala
 - Diferenciación exclusiva de productos
 - Identidad de marca
 - Costos cambiantes
 - Requerimientos de capital
 - Acceso a canales de distribución
 - Ventajas de costo exclusivas
 - Curva de aprendizaje

- Políticas gubernamentales
 - Amenaza de represalias
2. Determinantes de la rivalidad: La "cultura" del sector depende de:
- Crecimiento del mercado
 - Costos fijos
 - Valor agregado
 - Sobrestock
 - Identidad de marca
 - Cambios de costos
 - Concentración del sector
 - Barreras de salida
3. Determinantes del poder de los proveedores: Factores que otorgan poder a los proveedores:
- Diferenciación de insumos
 - Costos variables
 - Sustitutos disponibles
 - Concentración del proveedor
 - Volumen de compra
 - Impacto en el costo total
 - Amenaza de integración hacia adelante
4. Determinantes de la amenaza de sustitución: Factores que pueden hacer desaparecer la demanda:
- Precio de sustitutos
 - Cambios en costos relativos
 - Propensión del cliente a sustituir
5. Determinantes del poder de los clientes: Factores que otorgan poder a los compradores:
- Concentración de clientes
 - Volumen de compras
 - Información disponible
 - Existencia de sustitutos
 - Habilidad para integrarse hacia atrás
 - Márgenes del cliente
 - Incentivos del decisor de compra

Las tendencias más importantes del entorno afectan directamente las estructuras industriales. Estos cambios estructurales representan grandes oportunidades de negocio. Navegar por estos elementos estructurales, una vez identificado el sector con la metodología de coordenadas producto-mercado, es parte de entender la naturaleza del negocio. Si bien podría pensarse que las cinco fuerzas son intrínsecas a un sector, el empresario puede influir activamente sobre ellas, modificando incluso la estructura del sector para mejorar su rentabilidad.

Cuando se trata de competir, Porter identifica que solo existen dos tipos de ventajas competitivas: Bajo costo y Diferenciación. Cruzando estas con el alcance de la estrategia, surgen tres estrategias genéricas:

- 1. Liderazgo en costos**
- 2. Diferenciación**
- 3. Enfoque en un nicho**

Elegir una sola estrategia genérica es clave. Querer ser "todo para todos" conduce a lo que Porter llama "estar atrapado en el medio", lo que genera una performance por debajo del promedio. Una empresa puede perder foco al crecer y querer abarcar todo, abandonando la estrategia inicial. En estos casos, se recomienda crear nuevas unidades de negocio con distintas estrategias genéricas, cada una centrada en un conjunto producto-mercado específico.

Costos vs. Diferenciación

Normalmente, el liderazgo en costos y la diferenciación son antagónicos: diferenciarse suele implicar mayores costos. Un líder en costos debe asegurar que su producto sea percibido como comparable al de sus competidores; si no lo es, deberá bajar precios para competir, perdiendo así su ventaja. Por otro lado, la diferenciación busca ser único en una dimensión valorada por el cliente, y esto permite cobrar un precio premium. Esta diferenciación puede ser:

- Por características físicas del producto
- Por marketing
- Por distribución
- Por disponibilidad de repuestos

Este premium price debe exceder el costo adicional de diferenciarse. Algunas empresas son "únicas", pero no están realmente diferenciadas: son distintas en aspectos que el consumidor no valora (error estratégico grave). La diferenciación bien aplicada permite:

- Cobrar más por producto
- Vender más al mismo precio
- Ganar lealtad del cliente, incluso en recesiones

Según Mario Haiquel, es clave medir la rentabilidad de los mercados a través de la diferenciación, más allá del volumen de facturación. Para esto, se debe trabajar sobre la productividad comercial, que puede lograrse:

- Vendiendo más a un costo dado
- Vendiendo lo mismo a un costo menor
- Haciendo crecer las ventas a una tasa mayor que el aumento de los costos
- Disminuyendo los costos a una tasa mayor que el aumento de ventas

TERCER PASO: LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Se centra en la crucial tarea de definir el papel de la empresa en el mercado en relación con sus competidores, con el objetivo de actuar de manera inteligente y efectiva. En un entorno donde la mente de los consumidores tiene poco espacio para lo completamente nuevo, es esencial que una empresa se relacione con lo ya existente en el mercado y con la competencia.

El Dilema Fundamental del Entrepreneur

Los entrepreneurs enfrentan una pregunta clave: ¿preferir ser un pez gordo en un estanque pequeño y esforzarse por agrandarlo, o ser un pez pequeño en un gran estanque?. La clave del éxito no radica en ignorar a los competidores, sino en relacionarse inteligentemente con ellos y aprovechar el camino que ya han recorrido. El caso clásico de Avis lo ilustra: al posicionarse como "el número 2" frente a Hertz y prometer "esforzarse más", Avis no solo reconoció su posición sino que ocupó un lugar explícito en la mente del consumidor y comenzó a ser rentable, demostrando que el esfuerzo debe ser inteligente.

Roles en el Mercado

La Jerarquía Competitiva

En las estructuras industriales de competencia imperfecta, siempre se observan roles claros: un Número 1 (Líder), un Número 2 (Retador), un Número 3 (Seguidor) y varios Número 4 (Guerrilleros o Especialistas). Estas posiciones se definen por la participación en el mercado y, fundamentalmente, por la voluntad de la empresa de ocupar esa posición.

Son las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) las que compiten, y una empresa puede tener diferentes estrategias para distintas UENs en su portafolio.

El Líder tiene la mayor participación, el Retador está usualmente cerca del líder, el Seguidor no está tan cerca del número 2, y los Guerrilleros o Especialistas están más lejos, ya sea individual o colectivamente.

La Estrategia y el Espíritu Entrepreneurial

La estrategia competitiva está íntimamente ligada al 'instinto asesino' del dueño de la empresa, quien impulsa a toda la organización hacia dónde quiere llegar. Es crucial entender que cualquier posición puede ser rentable (1, 2, 3 o 4) si la estrategia se elige y se ejecuta adecuadamente. La intensidad de la competencia varía según el sector; en industrias "calientes" como las telecomunicaciones o el supermercado, la lucha puede ser "sangrienta" y solo atrae a quienes están dispuestos a "matar o morir", mientras que en otros sectores la batalla es menos encarnizada pero igual exige planificación.

Estrategias Específicas para Cada Posición Competitiva

Estrategias del Líder (Número 1): La Defensa

- Su consigna es defenderse y su objetivo principal es hacer crecer el mercado total ("la torta"), ya que sus ventas aumentarán automáticamente al tener la mayor cuota.
- El líder no mira directamente a la competencia ("el líder no mira hacia atrás"), pero debe bloquear inmediatamente cualquier acción peligrosa del retador.

- Un líder inteligente puede incluso dejar coordenadas producto-mercado sin explotar para que los competidores las desarrollen, lo que impulsa el mercado general sin inversión propia.
- Ejemplo: Coca-Cola se enfoca en el "stomach share" (la cantidad total de líquidos que se ingieren al día) y no solo en su cuota frente a Pepsi, reconociendo el potencial infinito de crecimiento del mercado total.

Estrategias del Retador (Número 2): El Ataque

- La consigna del número 2 es atacar. Debe ser agresivo para destronar al líder y, a la vez, protegerse de los competidores que vienen por detrás.
- Su estrategia clave es el "ataque yudo": identificar la debilidad oculta en la fortaleza del líder y concentrar todos sus recursos allí.
- El retador aprovecha el mercado que el líder ya ha abierto para lanzar su ofensiva, buscando activamente el puesto número 1.
- Ejemplos: Netscape atacó la fortaleza de Microsoft en sistemas operativos desarrollando software que permitía la interconexión independiente. Burger King aprovechó la apertura del mercado de fast food por McDonald's en Argentina para desplegar su estrategia retadora.

Estrategias del Seguidor (Número 3): El Flanqueo

- La consigna del número 3 es flanquear. Su estrategia es observar la batalla entre el Número 1 y el Número 2, y ocupar los nichos y posiciones que estos descuidan mientras se pelean.
- Se beneficia del desarrollo del mercado por parte de los líderes, pero debe estar muy atento a los ataques de los Número 4 que buscan su posición.
- Los seguidores deben estar preparados para ascender de posición si el Número 2 "se manca".
- Ejemplos: Supermercado Norte en Argentina ocupó un nicho de consumidores de mayor poder adquisitivo, mientras Carrefour y Wal Mart luchaban por el liderazgo. Gazebo en el sector fast food desarrolló el concepto de cadenas atendidas por camareras, ocupando un segmento no explotado.

Estrategias de los Guerrilleros o Comandos (Número 4): El Nicho

- La consigna del número 4 es reducir el campo de batalla. Deben elegir un nicho muy específico y hacerse extremadamente fuertes en él.
- La competencia a este nivel es intensa, y suelen ser hábiles y oportunistas, utilizando tácticas del tipo "todo vale".
- La mayoría de las empresas del mundo son Número 4 y pueden ser muy rentables si encuentran su nicho. Muchos comandos, al consolidarse, se convierten en piezas apetecibles para las corporaciones más grandes.
- Ejemplos: Las startups de Silicon Valley nacieron como Número 4. Una reflexión atribuida a Mao Tse Tung describe sus tácticas: "El enemigo avanza, nosotros retrocedemos; el enemigo se cansa, nosotros atacamos". La fusión de tres Número 4 (Isaura, Puma y Astra) para formar EG3 generó un cambio revolucionario en el sector petrolero argentino.

Conclusiones Clave de la Estrategia Competitiva

- Al definir la estrategia competitiva, el tamaño de la competencia suele ser más importante que el tamaño propio. La estrategia se basa en ajustar las fuerzas propias en relación con las de los rivales.
- A largo plazo, cada sector tiende a ser una carrera entre solo dos competidores.
- En mercados inestables donde no existe un líder claro o las posiciones no están bien definidas, una acción de marketing puede reorientar rápidamente el sector. En estas situaciones, es común que una empresa internacional aparezca y asuma el liderazgo.

Este paso es fundamental para el pronóstico competitivo (¿Por qué nos eligen a nosotros?) y para analizar las cinco fuerzas competitivas de Porter (competidores existentes, clientes, sustitutos, proveedores y potenciales entrantes) que moldean el atractivo y la rentabilidad de un sector industrial, permitiendo a la UEN encontrar una posición defensiva o favorable. La empresa debe elegir una de las estrategias genéricas de Porter (liderazgo en costos o diferenciación) y un alcance (amplio o enfoque) para posicionarse, ya que "ser de todo para todos es asegurarse la mediocridad estratégica".

CUARTO PASO: LA ESTRATEGIA DE INGRESO

El cuarto paso en el proceso estratégico consiste en definir la **estrategia de ingreso**. Este concepto hace referencia a las decisiones relacionadas con cómo, cuándo y con qué nivel de intensidad una organización se introduce en un mercado determinado. No se trata únicamente de abrir un nuevo negocio, sino de planificar de manera inteligente la forma de posicionarse en un entorno donde ya existen actores consolidados.

Para su definición, es necesario considerar dos aspectos fundamentales:

1. **Barreras de entrada:** Estas constituyen los obstáculos que pueden limitar o dificultar el acceso al mercado. Entre ellas se incluyen los elevados costos de inversión inicial, la presencia de marcas sólidamente posicionadas, las regulaciones gubernamentales restrictivas y los canales de distribución ya saturados. Ignorar estas barreras representa un error frecuente, ya que no basta con disponer de la infraestructura necesaria: resulta indispensable analizar cómo superar estas limitaciones impuestas por los competidores y el entorno.
2. **Represalias de la competencia:** Hace referencia a las posibles reacciones de los actores ya establecidos en el mercado ante la aparición de un nuevo competidor. Es previsible que estos busquen defender su posición mediante acciones como reducciones de precios, campañas publicitarias agresivas o la firma de acuerdos exclusivos con proveedores. Tales respuestas generan costos adicionales que deben contemplarse desde el inicio de la planificación.

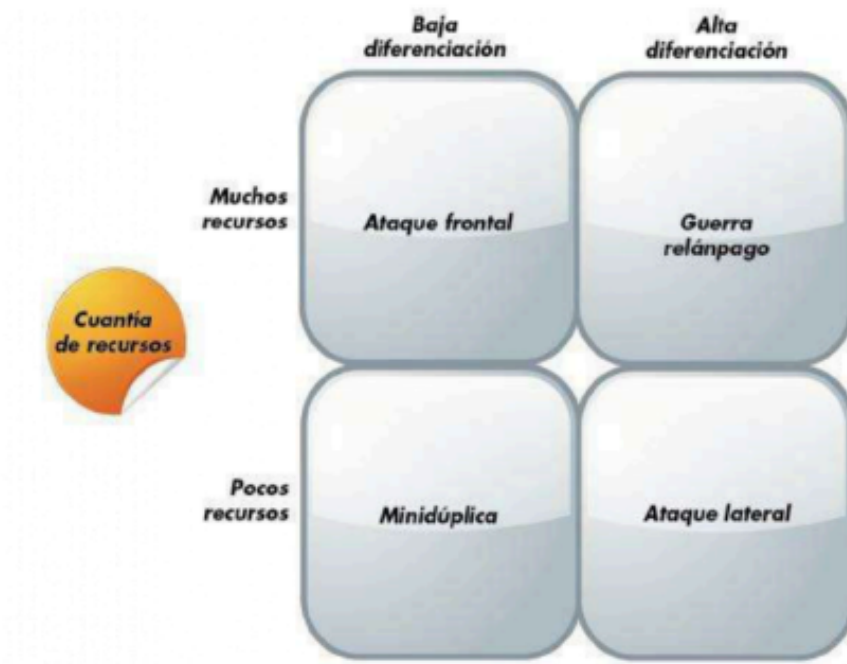
En este marco, resulta de utilidad la denominada matriz de Yip o matriz de nuevas entradas, que simplifica la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque propone dos alternativas principales:

- Ingreso **rápido e intensivo**, mediante una fuerte inversión inicial destinada a lograr visibilidad inmediata.

- Ingreso **gradual y progresivo**, avanzando de forma paulatina, con menor exposición y reduciendo riesgos en el proceso.

Ambas opciones presentan ventajas y desventajas, por lo que su elección dependerá de los objetivos de la organización, los recursos disponibles y el contexto competitivo.

La estrategia de ingreso es un elemento clave, ya que condiciona las probabilidades de consolidación en el sector. No basta con ofrecer un producto de calidad: *es necesario contar con un plan sólido que permita superar las barreras existentes, anticipar las respuestas de la competencia y seleccionar el modo de entrada más adecuado*. Solo de esta forma será posible sostener el proyecto y favorecer su crecimiento en el tiempo.



QUINTO PASO: EL POSICIONAMIENTO

El quinto paso se enfoca en el **Posicionamiento**, un concepto estratégico crucial que se distingue claramente de la "posición competitiva". Mientras que la posición competitiva se refiere a la estrategia de la empresa en un sector industrial, el posicionamiento se centra en la ubicación del producto en la mente de sus consumidores.

La quintaesencia del posicionamiento es lograr que una marca se convierta en un **término genérico**, de modo que los consumidores utilicen el nombre de la marca para referirse a la categoría del producto en general. Ejemplos de este éxito incluyen "Movicom" para telefonía celular o "Gancia" para vermouth, que lograron trascender su identidad de marca para denominar a toda una clase de productos.

El objetivo no es inventar algo completamente nuevo, sino manipular lo que ya existe en la mente del consumidor y re-vincular conexiones preexistentes. La clave para la solución del problema del posicionamiento reside en la mente del consumidor potencial, prestando especial atención a **cómo perciben el producto**.

Muchos gerentes de marketing no consiguen el posicionamiento deseado porque fallan en anticipar o medir adecuadamente las reacciones del consumidor. Para que el posicionamiento sea exitoso, es indispensable prestar atención a todos los aspectos del procesamiento de la información por parte del consumidor, estructurando un mensaje total coherente que logre la interpretación deseada. Esto se logra a través de las "comunicaciones integradas de marketing". Un ejemplo claro de cómo un "símbolo" puede transformar la percepción es la anécdota del hombre que vende camisas y al ponerles un cocodrilo en el bolsillo, su mercadería se vendió "de improviso como rosquillas".

El posicionamiento es una estrategia de mediano y largo plazo, nunca de corto plazo. Un enfoque en el corto plazo, a menudo impulsado por urgencias o para responder a ataques no programados de competidores, suele destruir el posicionamiento de los productos.

El posicionamiento es fundamentalmente una acción de comparación. La percepción de un producto en el mercado es el resultado de la ecuación de comparación que los consumidores procesan. Por ejemplo, cuando se dice que "esta empresa tiene estilo" es porque se han conocido otras que no lo tienen. Por ello, es crucial trabajar con variables de posicionamiento y establecer relaciones con los diferentes competidores.

Herramientas para el Análisis del Posicionamiento

Existen diversas herramientas que facilitan el análisis y la definición del posicionamiento:

- **Matriz de Posicionamiento Relativo:** Esta herramienta relaciona la importancia de los atributos para los consumidores con el objetivo y el grado de comparación del producto frente a los competidores. Es útil para establecer el posicionamiento de un nuevo producto o comprender uno ya existente.

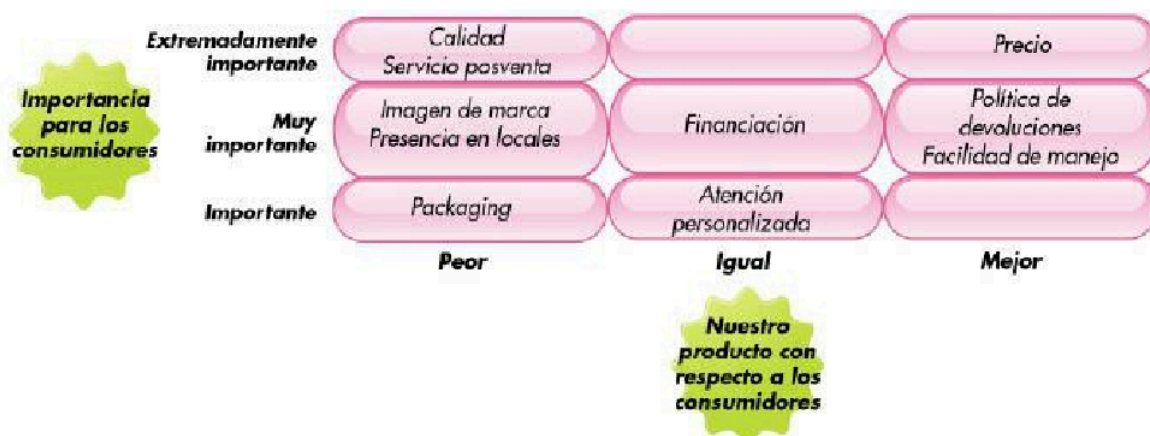


Figura 3.20 Matriz de posicionamiento relativo

- **Mapa Perceptual:** Se trata de una matriz que cruza dos dimensiones del producto y muestra la percepción del consumidor sobre el grado de similitud de varias marcas o productos entre sí, y cómo estas percepciones se relacionan con los atributos del producto. El mapa perceptual proporciona información valiosa para la estrategia de posicionamiento, como la identificación de nichos de mercado no ocupados. Un ejemplo para automóviles puede mostrar que Pontiac es menos prestigioso que Porsche, pero más que Buick, y ayuda a visualizar dónde hay huecos en el mercado.

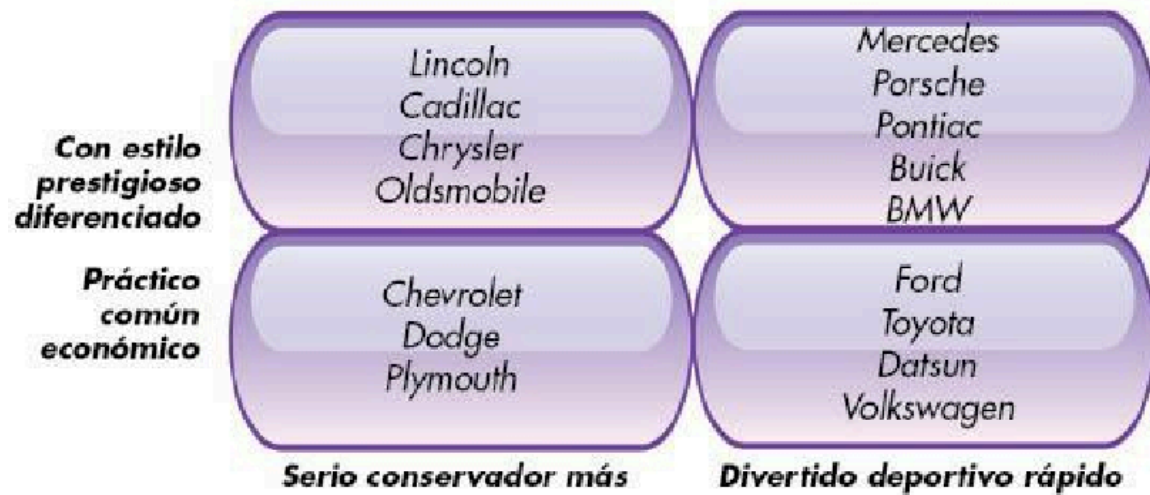


Figura 3.21 Mapa perceptual para automóviles

- **Método Vincular:** Desarrollado por Rubén Rojas Breu, es una de las herramientas más completas para el proceso preliminar de posicionamiento.

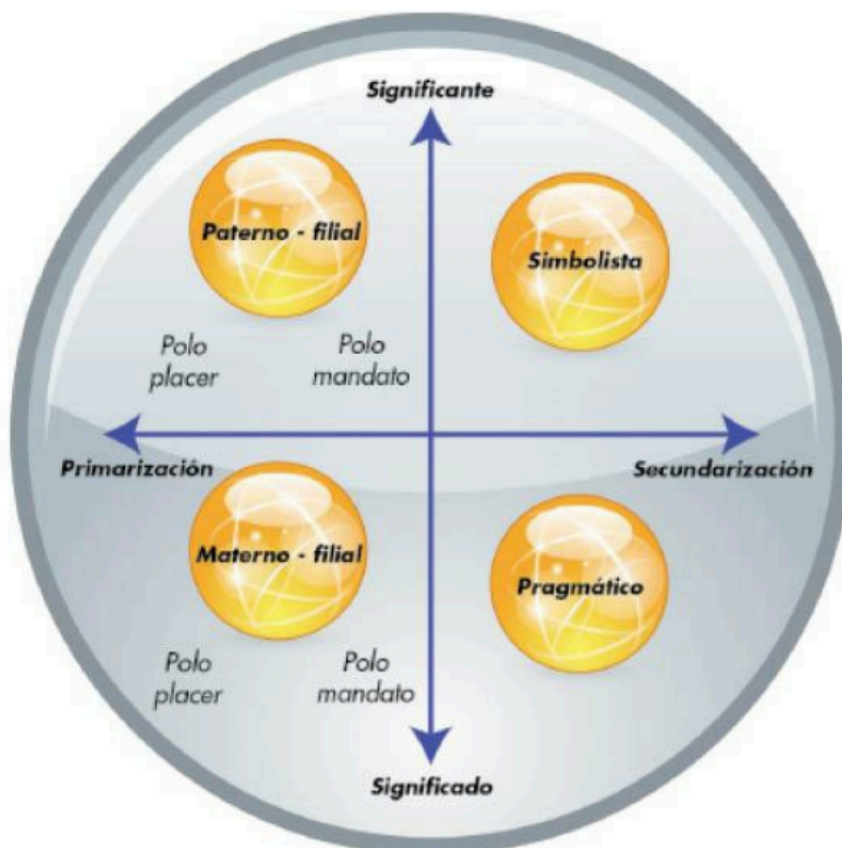


Figura 3.22 Mapa vincular

Este método sistemático y creativo busca identificar los vínculos actuales y potenciales entre consumidores y productos o servicios en el mercado.

Su enfoque va más allá de solo conocer al consumidor o caracterizar imágenes de productos, centrándose en la relación específica que puede establecerse entre ambos.

El 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). El sujeto se define como la relación entre **primarización** (apego a lo conocido, satisfacción inmediata del deseo, polarización en torno al placer y al mandato/obligación, conservadurismo) y **secundarización** (búsqueda de autonomía, desprendimiento de dogmas, valorización de la creación, liberalismo y transgresión).

La primarización se subdivide en la oposición "placer/mandato", generando cuadrantes de posicionamiento alternativos o antagónicos. Un ejemplo de "Posicionamiento Paterno-Filial" con su polo-mandato se observa en productos como detergentes enérgicos o AFJP sustentadas en valores tradicionales. El método vincular es complejo y su aplicación requiere profesionales especializados para segmentar mercados y posicionar productos.

Es fundamental que un producto o marca ocupe un cuadrante específico en el mapa vincular para atraer claramente al consumidor; un posicionamiento confuso será rechazado de inmediato.

Marketing de Concepto: Surge como respuesta a la tendencia a evitar la competencia de productos por precio, en un escenario donde "sobran los productos". Este marketing llena el posicionamiento elegido y modifica la actitud de los consumidores, dirigiéndolos hacia una decisión previa identificada con la esencia del producto, lo que reduce las distorsiones de las comparaciones de último momento en el punto de venta. Su eficacia radica en que logra diferenciar y sustituir a la vez, creando una "trampa cultural" para los competidores.

SEXTO PASO: PRICING

En la vida empresarial moderna, la política de precios se ha convertido en una decisión sumamente delicada. La clínica de negocios muestra que el error más frecuente en el *pricing* no proviene tanto de la fijación del precio en sí, sino de una elección equivocada de la **unidad de producto** que se va a vender. Aunque parece de sentido común, en la práctica no siempre resulta sencillo aplicarlo.

Un ejemplo claro es el de Paladini, que fracciona sus productos en unidades de venta más accesibles: un jamón entero resulta inaccesible para el gran público, pero un "jamoncito" sí está al alcance.

Entre las anécdotas más ilustrativas del marketing se encuentra la de un ingeniero de Procter & Gamble. Tras observar que los consumidores aplicaban la pasta dentífrica a lo largo de todas las cerdas del cepillo, ideó un simple cambio: agrandar el orificio del pomo. El hábito de consumo no cambió, pero sí la cantidad de pasta que salía, acelerando su rotación y aumentando las ventas. Con un simple ajuste en la unidad de venta, la compañía obtuvo un crecimiento significativo.

La noción de “unidad” no solo es fundamental para introducir un producto en el mercado, sino también para la **planificación del negocio**. Muchas veces el negocio no “cierra” con la combinación unidad-precio, y antes de descartarlo, conviene redefinir la unidad.

Definida la unidad, comienza el análisis del precio, que debe tener **coherencia interna** y **coherencia externa**.

- La coherencia interna exige que el precio contemple la estructura de costos y asegure la rentabilidad deseada.
- La coherencia externa requiere identificar las expectativas del mercado respecto al valor del producto, es decir, cuánto está dispuesto a pagar el consumidor.



Figura 3.23 Típica estructura de costos

En lo interno, el primer filtro es la estructura de costos, aunque en etapas iniciales no siempre se conozcan todos los detalles. Al menos, es necesario categorizar los gastos principales para proyectar escenarios. En lo externo, el precio debe analizarse en función del mercado, la competencia y el posicionamiento estratégico. El precio siempre se compara, y cualquier incoherencia es percibida de inmediato. Por eso resulta clave una visión panorámica del escenario antes de fijar o modificar precios.

La estrategia de precios también se ve influida, a veces en exceso, por la cultura de los directores. De este modo puede “empastarse” la coherencia externa necesaria. Se distinguen dos grandes enfoques:

- **Estrategia activa de precios:** cuando el precio es protagonista en la comunicación y política del negocio.
- **Estrategia pasiva de precios:** cuando el precio no se utiliza para influir directamente en el comportamiento del consumidor.

Ambas pueden trabajar con precios altos o bajos: la diferencia radica en que una los “grita” y la otra los “disimula”. Por lo general, culturas heroicas o juveniles (y sus correlatos “fuego” y “aire”) tienden a adoptar estrategias activas, mientras que las demás se inclinan hacia estrategias pasivas. El cruce de estas variables puede visualizarse en matrices estratégicas de precio (figura 3.24).



Figura 3.24 Matriz de estrategias de precio

En definitiva, el precio no es solo un número. El error clínico más común es elaborar políticas de precios únicamente desde la estructura de costos y la rentabilidad esperada. Muchas veces, la imagen de un producto y la percepción de su valor dependen de una estrategia de precios bien diseñada. Numerosos planes de negocio parecen viables sobre el papel con un precio “teórico”, pero fracasan en la práctica por falta de coherencia.

Como señala Wilensky, el precio puede entenderse desde múltiples ángulos: la relación entre lo que el vendedor necesita cobrar y lo que el comprador está dispuesto a pagar, el sacrificio de ingresos potenciales, el valor imaginario de la marca o incluso la medida de la “culpa” subjetiva que sentimos al darnos un gusto.

El precio es la **cantidad mágica que permite que un producto “aparezca” en el mercado.**