

CLAVES DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

ALBERTO WILENSKY

**CLAVES DE LA
ESTRATEGIA
COMPETITIVA**

FUNDACIÓN OSDE



**Programa Avanzado de Perfeccionamiento en Management
de la FUNDACIÓN OSDE,
con la supervisión académica y certificación de la UADE**

COORDINADOR ACADÉMICO
Licenciado OMAR BAGNOLI

© Fundación OSDE 1997

Este ejemplar es para consulta exclusiva
del personal de OSDE y carece de valor comercial

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723
ISBN: 987-96305-0-5

Índice

INTRODUCCIÓN GENERAL	11
----------------------------	----

MÓDULO I FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

• Objetivos	15
• Introducción	17
• Unidad 1. EL MERCADO.....	19
1. Introducción	19
2. Nuevos escenarios competitivos: transformación de la materia, la energía, el tiempo y el espacio	20
3. Nuevo escenario argentino	25
4. Nuevas estructuras del mercado	29
5. Evolución del escenario: nivel de complejidad y desarro- llo de la función comercial y competitiva	32
Autoevaluación	34
• Unidad 2. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	35
1. Introducción	35
2. La lógica del pensamiento estratégico	36
3. De la táctica a la estrategia. Diferencias entre pensa- miento estratégico y táctico	38
4. Confusiones sobre el pensamiento estratégico	40

5. El rol del estratega	43
6. El juego de la estrategia	44
Autoevaluación	46
• Unidad 3. EL ANÁLISIS DEL NEGOCIO	47
1. Introducción	47
2. La lógica del negocio	48
3. Tres dimensiones mercado-producto	50
4. El balance estratégico. Ejercicios de aplicación	57
5. El poder de los tres productos	64
Autoevaluación	69
Glosario del módulo	71

MÓDULO II

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

• Objetivos	77
• Introducción	79
• Unidad 1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	81
1. Introducción	81
2. Las fuerzas competitivas	82
3. Estrategias competitivas genéricas	91
4. Herramientas del análisis estratégico	95
Autoevaluación	109
• Unidad 2. VENTAJAS COMPETITIVAS	111
1. Introducción	111
2. La cadena de valor	112
Autoevaluación	118
• Unidad 3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	119
1. Introducción	119
2. Segmentación y posicionamiento	121

3. Algunas “leyes” del posicionamiento	125
4. Ejemplos de posicionamiento	128
5. Síntesis	133
Autoevaluación	136
• GLOSARIO DEL MÓDULO	138

MÓDULO III

PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

• Objetivos	143
• Introducción	145
• Unidad 1. LAS BASES ESTRATÉGICAS DEL MARKETING	149
1. Introducción	149
2. El consumidor	151
3. La lógica de la demanda	156
4. La motivación del consumo	158
5. El deseo simbólico	162
6. La segmentación del mercado	165
Autoevaluación	170
• Unidad 2. LAS VARIABLES DEL MARKETING MIX	171
1. Introducción	171
2. Producto	172
3. La marca	184
4. Canales de distribución	194
5. Comunicación	205
6. Precio	216
Autoevaluación	232
• Unidad 3. EL MARKETING DE SERVICIOS	233
1. Introducción	233
2. El producto como servicio	235
3. Dos grandes clases de servicios	237

4. Ejemplos de aplicación	240
5. La “fabricación” del servicio	242
6. El plan comercial	246
Autoevaluación	250
• GLOSARIO DEL MÓDULO	251
• BIBLIOGRAFÍA	253

INTRODUCCIÓN GENERAL

LA “FUERZA” DE LA COMPETENCIA

En la Argentina los mercados se están haciendo día a día más competitivos. Mercados de una economía abierta que obligan a las empresas a profesionalizarse y perfeccionarse para *sobrevivir y crecer*. Mercados que exigen empresas capaces de diseñar mecanismos permanentes para autosuperarse porque *sin crecer no se podrá sobrevivir*.

Durante años los argentinos hemos convivido con mercados casi o totalmente monopólicos, en los que predominaban productos de mala calidad, altísimo precio, escaso desarrollo tecnológico y/o estético y baja capacidad competitiva a nivel mundial. Paradójicamente, incluso empresas que actuaban en mercados tradicionalmente hipercompetitivos, como los de las bebidas gaseosas o los cigarrillos, debían estar más preocupadas por los impuestos, los controles de precios o las cargas financieras, que por la natural voracidad de ganar un punto más de penetración en el mercado.

Pero esta situación se está modificando aceleradamente. ¿Usted hubiera pensado muy pocos años atrás que tendríamos libertad de precios y libertad cambiaria o que no habría retenciones a la exportación ni altos aranceles a la importación? ¿Usted hubiera imaginado que las estaciones de servicio exhibirían “cartelitos” con los precios de las naftas? ¿Usted hubiera concebido que competirían en publicidad gráfica las rutas 2 y 11?

Sin embargo, quizás lo más importante sean los dramáticos cambios *en el manejo* de los negocios que esas transformaciones traen aparejadas: manejar una empresa ya dejó de ser una cues-

ción macroeconómica dependiente de las decisiones de un ministro, para transformarse en un problema esencialmente microeconómico que depende de las *propias decisiones* empresarias.

La *Estrategia Competitiva* pone el acento en el “afuera”, en los mercados, porque es allí donde *nacen* los negocios que le darán vida a las chimeneas de las fábricas, a las memorias de los centros de cómputos y a las líneas punto a punto de las gerencias financieras. Por supuesto, esta nueva realidad no es sencilla y su lógica (incierta, social, dinámica e inestructurada), convierte al management en la más difícil de todas las profesiones.

En este curso esperamos brindarle un panorama útil sobre Estrategia Competitiva. El libro se compone de tres módulos absolutamente entrelazados. En el primero (*Fundamentos*), planteamos la estructura de la nueva economía y el *modelo de análisis* que guía toda la propuesta: el negocio existe porque cada vez que vendemos un producto en realidad estamos vendiendo “tres”.

En el segundo (*Formulación*), enfocamos los *temas centrales* de la estrategia: ventajas competitivas y posicionamiento. Y en el tercero (*Implementación*), explicamos las *operaciones* que a nivel de productos, comunicaciones y precios llevan la estrategia a la acción concreta, y profundizamos en especial el área del marketing de servicios.

En cada parte se han seleccionado ejemplos tomados de la realidad que, por el tiempo transcurrido y la modificación de las circunstancias que los rodearon, nos permiten su inclusión para darle vida al texto. Es decir, son casos que han dejado de ser confidenciales pero a la vez que mantienen toda su riqueza expositiva nos permitirán ver en la práctica los diferentes temas tratados.

MÓDULO I

FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Objetivos del Módulo I

- **GENERAL**

Incorporar:

- una nueva manera de *interpretar* el escenario que rodea a los negocios y
- una nueva forma de *pensar* la empresa y el rol de cada uno en *relación a ella*.

- **ESPECÍFICOS**

1. Evaluar la importancia de los *nuevos escenarios competitivos* y reconocer su impacto a nivel nacional e internacional.
2. Internalizar el concepto de *pensamiento estratégico* aplicado al ámbito empresarial.
3. Incorporar el modelo de las *tres dimensiones mercado-producto* y analizar su aplicación a la resolución de diversas problemáticas competitivas

Introducción al Módulo I

Más allá de sus aspectos instrumentales para la generación de estrategias, la materia y el texto fundamentan el rol del mercado, la competencia y la innovación como sustento de la dinámica económica y social. La competencia entre oferta y demanda provoca incesantes *estados de desequilibrio* que generan *movimientos* a partir de la *diferenciación*. Algunas sustituciones de productos y el desarrollo de su ciclo de vida provocaron los cambios más decisivos de toda la economía mundial:

- ferrocarriles, siderurgia, cosechadoras e industria eléctrica, durante el siglo XIX
- productos químicos, automotrices, transportes aéreos y cinematografía, durante el XX.

Para algunos, los negocios y la competencia constituyen la transformación clave de nuestra civilización. Los samurais subliman la agresión convirtiéndose en vendedores sin menguar su orgullo, mientras exhiben shares de mercado en lugar de las cabezas de sus enemigos: los negocios son hoy “la continuación de la guerra por otros medios”.

Francia y Alemania compiten dentro de la Comunidad Europea como Bismarck y De Gaulle en 1870 o 1939. Estados Unidos y Japón se enfrentan en los mercados mundiales como antes en los mares del pacífico. Valijas y calculadoras reemplazan hoy a cascos y misiles. Mientras en las economías competitivas los mejores ganan y los peores pierden, en las economías no competitivas (¿incompetentes?) todos se protegen negando diferencias

entre éxitos y fracasos, olvidando que la competitividad es un factor *esencial* del desarrollo. Si no existieran los leones, los ciervos no serían tan despiertos o sobrevivirían languideciendo como en los zoológicos.

La permanente búsqueda de ventajas competitivas genera en cada negocio, y en todo el universo económico, un efecto mariposa similar al que Ilya Prigogine describe cuando señala que el desequilibrio ambiental provocado por el aletear de una mariposa en Pekín puede disparar una cadena de impactos en tantos “escenarios” distintos que concluya inevitablemente con un tornado en California.

En este trabajo no pretendemos agotar una realidad tan compleja y dinámica como la de los negocios; de hecho ninguna asignatura podría hacerlo. Fuera de estas páginas han quedado aspectos cruciales de la dinámica empresarial, como la política de distribución o el manejo de la cultura corporativa. Sin embargo, nuestro texto avanza decisivamente en la comprensión de cómo *se hacen* los negocios y *cómo se compete* en los mercados competitivos. Es por eso que nos propusimos desarrollar una asignatura no para que sirviera para llenar mentes con datos y etiquetas, sino para presentar métodos de análisis que permitan al lector armar ad hoc sus propias soluciones. La estrategia competitiva de cada negocio es necesariamente singular. De ahí que presentamos *modelos abiertos* en lugar de recetas de funcionamientos aparentemente automáticos, pero que en realidad son inaplicables a casos concretos. En este sentido este curso de *Estrategia Competitiva* nos servirá de marco conceptual para comprender fenómenos con los que ya estamos conviviendo, en un panorama que abarca desde la irrupción tecnológica en productos masivos (alimentos congelados) hasta la masificación de productos tecnológicos (computadores personales); o desde la venta de más “aire libre”, como en Punta Carrasco y Costa Salguero, hasta el “reciclaje de espacios”, como en Galerías Pacífico o en Paseo del Pilar.

Es que hacer negocios en la década del 90 implica adquirir la suficiente apertura mental como para quebrar la mayoría de los modelos rígidos a los que quizás muchos estábamos acostumbrados.

Unidad 1

EL MERCADO

1. INTRODUCCIÓN

Si bien en la economía industrial tanto empresarios como gerentes percibían el tiempo, el espacio y la materia como *restricciones*, en la nueva y quizás menos visible economía pareciera que deberán imaginarlos como *recursos* a explotar. Del mismo modo, en la nueva economía el negocio sólo existe si es definido desde la óptica de los *deseos* del consumidor y no desde la oferta como en la sociedad industrial.

La profunda transformación del tratamiento del tiempo, del espacio y de la materia en el mundo de los negocios son asimilables a los acaecidos en la estrategia militar:

- la *materia*: con el armamento nuclear la estrategia deja de ser “destruictiva” para ser “disuasiva” y su materia fundamental ya no son balas y cañones sino mensajes simbólicos de represalia potencial
- la noción de *espacio*: se hace más abstracta; el movimiento de fuerzas que en los mapas se representaban en azul y rojo con botones y flechas se convierten en maniobras imaginarias que escapan a toda representación gráfica
- el *tiempo*: se altera decisivamente; por un lado, se acorta: la guerra podría definirse en horas; por otro lado, se alarga: mientras una campaña del XIX podía durar un mes y

una batalla un día, la “guerra en paz” implica décadas de análisis conjetural y prospectiva.

En esta unidad tratamos, precisamente, las transformaciones que han sufrido la concepción y el tratamiento de la energía, de la materia, del espacio y del tiempo, en el pasaje de la economía industrial a la nueva economía.

2. NUEVOS ESCENARIOS COMPETITIVOS

2.1. La transformación de la energía

Algunos autores consideran que la crisis de las economías centralizadas no resulta tanto de contradicciones teóricas del sistema como del impulso al cambio generado por el *conocimiento*: principal nueva materia prima básica, que no se gasta con el uso (como el carbón o el petróleo) sino que, contrariamente, se multiplica con él.

Otros señalan que el cambio es el resultado de la *energía económica* que ha pasado de una concepción grupal a otra *individual*. En efecto, mientras hace unos años se discutía la rapidez del avance social (abolición de la propiedad) y “empresa” era una mala palabra, hoy las abuelas regalan libros de management y los “ejecutivos del año” adornan tantas tapas de semanarios como las actrices de cine o las modelos en malla.

Otros, finalmente, piensan que la *disociación entre productos físicos y movimientos financieros* transformó definitivamente la mecánica de los negocios. Mientras en la economía preindustrial las transacciones se hacían con metales preciosos y en la industrial con papel moneda, en la economía postindustrial se realizan mediante tarjetas de crédito, tickets para comidas o transferencia electrónica de fondos. Esto ha hecho que otros señalaran, desde la visión keynesiana, que los productos físicos pasaron a depender de papeles como la oferta monetaria y el crédito, que son los factores que determinan en última instancia la producción, la demanda y el empleo.

2.2. La transformación de la materia

Algunos autores han señalado que la *materia del producto físico se desconectó del proceso industrial* y que la cantidad de materiales por unidad no ha caído porque la producción sea menor, sino porque las materias primas incluidas en una olla por ejemplo, representan el 60% del producto, en un auto el 40% y en un chip semiconductor el 3%. Hoy por ejemplo, asistimos a la *destrucción* misma de la materia en los envases “one way” (no retornables): los changuitos en los supermercados sólo se cargan “de ida” (la vuelta viene vacía) por la avasallante revolución del packaging (desde mayonesas en sachet hasta vinos de mesa en tetrapack).

Al mismo tiempo, otros autores advierten que el propio concepto de material de la propiedad también se ha ido alterando. De la tierra pasó a las acciones y de éstas a las marcas: las acciones de Ford, IBM o NEC ya no valen por los edificios o líneas de montaje que representan sino por la *fuerza de sus marcas* en la mente de los clientes.

El auge de los servicios también modifica la materia económica, ya que se trata de entes *inmateriales* hasta que entran en uso. Sin embargo, la diferencia entre servicios materiales e inmateriales es a veces imperceptible: ¿dónde está la intangibilidad del servicio de un banco lleno de empleados, computadoras y cajas de seguridad, y dónde la tangibilidad del diseño que caracteriza el estilo Benetton?

La mayor proporción de servicios (respecto de productos) y de intangibles (respecto de tangibles) es el correlato directo del paso de una “economía de la necesidad” a una “economía del deseo”. La economía de la materia y los *productos físicos*, gobernada por los ingenieros de planta, deja paso a la economía de los servicios y los *productos imaginarios*.

2.3. La transformación del tiempo

Si hasta hace poco el tiempo era concebido como un gran continente absoluto, hoy lo vemos como una dimensión más de las cosas. Cada objeto conlleva un tiempo diferente que lo hace distinto de los demás. La transformación del tiempo asociado a cada objeto dice mucho sobre cómo cambian nuestros deseos y nuestra visión del mundo.

Nadie puede pensar en productos físicos que durarán “toda la vida”, cuando se producen, venden y consumen millones de unidades en lapsos cada vez más cortos: máquinas de afeitar y cámaras fotográficas descartables, por ejemplo, duran un solo consumo.

Asimismo, ¿quién hubiera imaginado el desarrollo del “tiempo compartido” en inmuebles, oficinas comerciales y casas rodante; o la búsqueda de más y más “tiempo libre” comprando por ejemplo una vez por mes en el supermercado en lugar de hacerlo todos los días en el almacén?

Mientras en la economía industrial la clave era *time is money* (el recurso es el dinero y el tiempo la forma de no desaprovecharlo), hoy la clave es *money is time* (el tiempo es estratégico y el dinero la forma de medirlo). El modelo taylorista “de 9 a 17” basado en la lógica del fabricante se transforma desde la perspectiva del consumidor: los clientes tienen *sus propios tiempos*. Citibank extendió sus horarios hasta —cajeros automáticos mediante— hacer realidad el concepto *siempre*: en cualquier momento del día... y de la noche. Coca-Cola debate acerca de montar despensas hogareñas en las puertas de las heladeras y Polaroid acelera el revelado dejándolo en manos del consumidor.

Parodiando esta nueva realidad, Alf consigue un pedido de Pizza Hut mucho antes que su llamada de urgencia a los bomberos y a la policía metropolitana.

Por otra parte, es importante destacar que una *ilusión de contemporaneidad* nos hace creer que todos compartimos el mismo tiempo, pero entre los millones de personas que componen una gran ciudad se encuentran usuarios que por estilo de vida participan de hábitos del año 2.000 y consumidores que mantienen conductas ligadas al medioevo. Muchos segmentos femeninos aún

rechazan consumos modernos, como postres preelaborados, o son incapaces de reconocer diferencias evidentes entre marcas y modelos de automóviles. Paradójicamente, desde el punto de vista de los escenarios del mercado, quizás sólo un segmento minoritario realmente vive en *esta nueva concepción del tiempo*.

2.4. La transformación del espacio

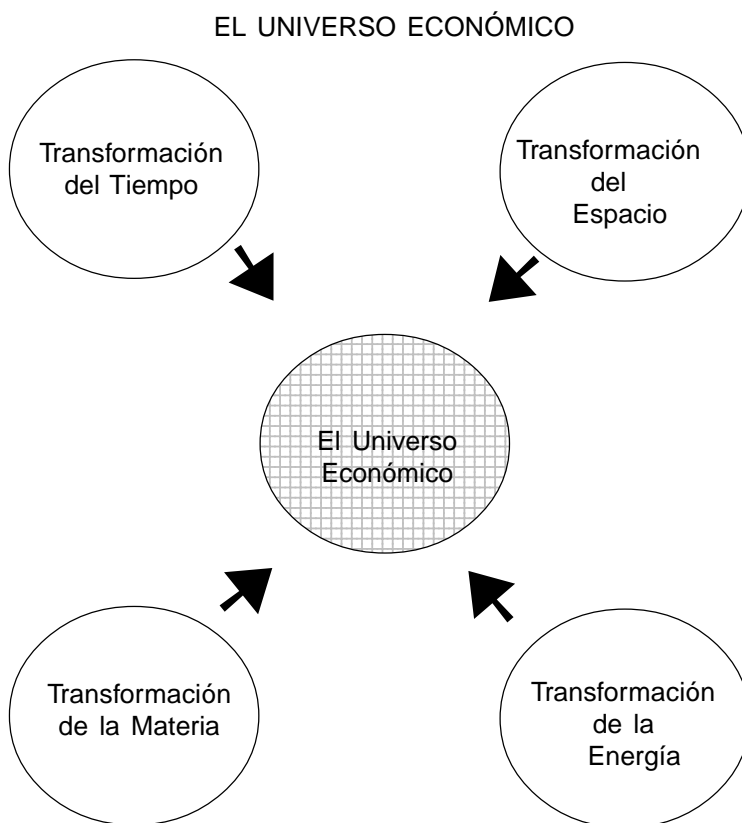
Para algunos el espacio competitivo es *pequeño y mental*. Consiste en el “share of mind” que define la batalla por un pequeño lugar en la cabeza del cliente a través del *posicionamiento*. Una posición que varía con cada maniobra porque, como en un gigantesco tablero de ajedrez, las piezas cambian jugada tras jugada. Pero el valor competitivo de cada pieza no sólo se define por lo que *es* sino por *el espacio que ocupa*: el peón que está jaqueando al rey “vale más” que los restantes y también que el alfil, el caballo o la torre. A su vez, y bajo el lema “small is beautiful”, la reducción de espacios miniaturiza productos físicos para lograr mayor duración y menor costo. Los productos, desde computadoras hasta grabadores, se achican, y nos fascinamos con la magia de la reducción: más funciones para el consumidor con menos producto físico, quebrando la vieja idea de que el poder es sólo del gigante. Con la miniaturización, los chicos son más poderosos que los grandes.

Hasta el lenguaje de los negocios caracteriza ese recorte de espacios y hoy son comunes palabras que hace pocos años ni existían: “minilaboratorios” y “minifábricas”, “boutique industrial” y “boutique agrícola”, “depósito dentro de depósito” y “fábrica dentro de fábrica”. Para otros, en cambio, el espacio competitivo es *inmenso y global*. Viajes y comunicaciones satelitales posibilitan consumos estandarizados (Mc Donald’s, Revlon o las películas de Hollywood) y economías de escala en producción, distribución y marketing explican el éxito japonés en automóviles, motos o equipos Hi-Fi aunque deban adaptarse a pequeñas diferencias locales (en Japón los autos tienen volante a la derecha pero se exportan con volante a la izquierda, por ejemplo).

Esta visión mundial revela la inconsistencia de un mundo que *avanza en direcciones opuestas*: globalización y micro-segmentación. Para algunos, ambas direcciones no son excluyentes ya que globalización no significa negar la segmentación, sino que revela la *expresión de cada segmento* respetando un deseo similar: las mejores cosas a los más bajos precios, aún dentro de las categorías más caras de productos. Como señala Levitt, para una misma escena de amor nadie le daría el mismo libreto a Bruce Willis, Robert de Niro o Woody Allen pero, aunque los chinos son físicamente muy distintos de los alemanes, se asemejan sin embargo respecto del temor, la alegría o el papel de los alimentos en sus vidas.

No obstante, a nuestro juicio existe una segunda paradoja que se contrapone a la visión de Levitt: la globalización no es globalmente válida sino que requiere una previa segmentación; es mucho más fácil de lograrla, por ejemplo, en cajeros electrónicos que en alimentos, pues algunos segmentos se igualan a escala mundial y otros no. Si bien el consumo de leche se vincula con lo “maternal” y las tarjetas de crédito con la “practicidad”, no es imaginable un mercado norteamericano consumiendo yerba mate, compartiendo bombillas o identificándose con el gaucho pampeano. Desde una perspectiva estratégica no existe oposición sino *complementación entre segmentación y globalización*. Lo contrario sería creer que el éxito japonés vendiéndonos productos electrónicos innovadores, de alta calidad, bajo precio y perfectamente adaptables a nuestros gustos, se podría trasladar a otros campos, por ejemplo al consumo de arroz con palitos.

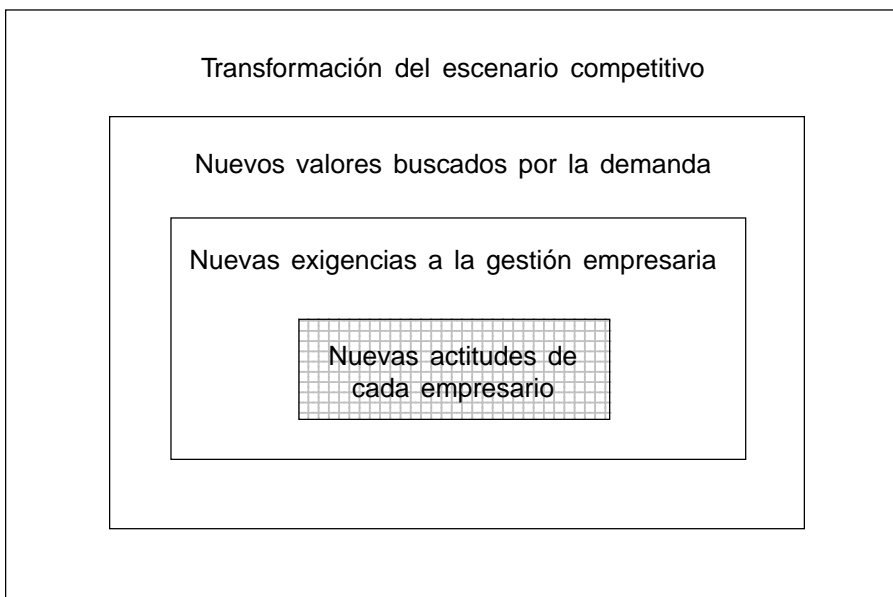
Lo dicho hasta acá en este punto 2 de esta primera unidad, puede resumirse en el siguiente cuadro:



3. NUEVO ESCENARIO ARGENTINO

3.1. Del encierro a la apertura

En función de lo señalado, resulta ya observable el inicio de profundas transformaciones que afectan directamente el escenario competitivo y los valores requeridos por el mercado, lo que se traduce en nuevas exigencias para las empresas y la necesidad de nuevas actitudes en cada empresario. A continuación, en el desarrollo de este punto 3, exponemos algunas de las más relevantes:



3.2. Nuevo escenario competitivo

La apertura económica al mundo y la presencia de nuevos oferentes determinan:

- aumento exponencial de la presión competitiva
- mayor fragmentación del mercado por aumento de opciones sustitutivas
- aumento de la innovación en tecnología, nuevos productos, sistemas comerciales, servicios
- ciclos de vida más cortos en productos y marcas
- mayor rapidez en el acostumbramiento de los clientes y, por ende, menor eficacia de la innovación
- mayor exigencia de calidad a nivel internacional
- mayor probabilidad de fracaso y, consecuentemente, mayor necesidad de profesionalismo
- mayor peso de los sistemas y canales comerciales

- mayor rapidez en la reducción de márgenes y, en consecuencia, mayor relevancia del factor *posicionamiento*
- menor tiempo para el desarrollo de estrategias y para consolidar los posicionamientos antes de ser atacados.

3.3. Nuevos valores buscados por la demanda

- comparabilidad internacional
- tecnología
- naturalidad
- gratificación
- garantía
- servicio preventa (asesoramiento/prueba)
- cercanía (por ejemplo, software)
- cuidado del ecosistema
- packaging (estética, funcionalidad)
- reducción de costos y precios
- servicio de posventa
- comunicación desde la empresa (identidad corporativa)
- valor percibido.

3.4. Nuevas exigencias a la gestión empresarial

Como una consecuencia directa de la transformación de los mercados antes señalada, podemos definir que la competitividad empresarial se verá afectada por los siguientes factores:

- necesidad creciente de productos con mayor valor agregado
- mayor aprovechamiento y defensa de las diferencias competitivas
- seguimiento de la diferencia competitiva a través de la Cadena de Valor para que llegue al mercado y se convierta en Ventaja Competitiva
- mayor autoexigencia de Calidad Total, es decir, optimi-

zación de cada eslabón de la Cadena de Valor y de cada interrelación

- mayor énfasis en el pensamiento estratégico y sobre todo, en la función de planeamiento
- mejor conocimiento de la relación imagen-precio (elasticidad de la demanda al valor)
- mayor énfasis en el servicio al cliente (cadena de distribución)
- mayor énfasis en el servicio al consumidor (demanda final)
- conocimiento detallado y actualizado de las fortalezas y debilidades propias y de la competencia
- mayor necesidad de alianzas estratégicas
- construcción y definición explícita de la estrategia de negocios:
 - portafolio de productos
 - portafolio de marcas
 - política de abastecimiento
 - política de distribución
 - política de comunicación
 - política de precios

3.5. Nuevas actitudes de empresarios y ejecutivos

De lo anterior surge el concepto de “ajuste” y “reajuste” empresario como actividad permanente e ineludible para competir en el nuevo escenario. En tal sentido, podrían enumerarse algunas de las nuevas obligaciones y responsabilidades de cada empresario:

- flexibilidad mental para la readaptación continua
- capacidad para promover la rapidez de reacción y respuesta organizacional a los cambios que se producen en cada mercado o en el escenario mundial
- capacitación y entrenamiento “permanentes”

- manejo de información total y no sólo de los volúmenes de venta
- manejo integral de todos los factores relevantes del negocio, esto es, de la cadena de valor completa
- preocupación por localizar o crear canales de contacto más directo con el mercado comprador
- preocupación por liderar en la imaginación del consumidor
- involucramiento en la definición y en el control de toda la estrategia de negocios y no sólo en el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad
- preocupación por el *value for money* ante el mercado y no sólo por el precio
- mayor descentralización personal y apertura en la conducción (asociaciones, empresas conjuntas, *joint-ventures*)
- voluntad de superación y liderazgo:
adueñándose de la iniciativa
abriendo rumbos y nuevas perspectivas
constituyéndose en guía y modelo
pasando de una actitud defensiva a otra ofensiva.

4. NUEVAS ESTRUCTURAS DEL MERCADO

A todo científico le gusta la taxonomía, es decir, agrupar y nombrar distintos objetos: los botánicos clasifican plantas, los zoólogos animales, los psicólogos personas y los estrategas las relaciones producto-mercado.

Uno de los casos más estudiados es el mercado *perfectamente competitivo* (por ejemplo, los kioscos). Se trata de un mercado en el que hay muchos vendedores del mismo producto, todos los compradores conocen los precios y en el que los nuevos competidores no tienen barrera para ingresar.

Una característica de estos negocios es que todos los vendedores deben cobrar los mismos precios (nadie pagaría más por un producto igual) y que ninguna empresa puede obtener demasiada

rentabilidad (al no haber barreras siempre ingresa algún competidor más).

Otro caso muy estudiado —polo opuesto del anterior— es el mercado *monopólico*: una sola empresa controla el negocio por las barreras tecnológicas y/o económicas que impiden el ingreso de nuevos competidores. Y como las barreras al ingreso son altas, las ganancias también lo son.

Entre ambos extremos (competencia o monopolio) se ubica el *oligopolio* (“competencia” de pocos o “monopolio” de muchos) como en los productos químicos o siderúrgicos. Pero —quizás por sobre todo— se ubican los *mercados de competencia imperfecta o monopólica*.

¿Puede existir algo así como la competencia monopólica? Aunque parezca un contrasentido, sí. Se trata de negocios que se caracterizan porque si bien hay muchas empresas y no hay barreras al ingreso, los *productos son diferenciados* (como en el caso de autos, desodorantes o cigarrillos).

Más allá de que los productos sean muy parecidos, las marcas como Christian Dior en ropa para adultos o como Bubble Gummers en calzado infantil, “hacen la diferencia” monopolizando la mente del cliente.

Podemos comprender y graficar estas clásicas estructuras de negocios a partir de dos variables fundamentales que las determinan: el *número* y el *poder* de los competidores y la *diferenciación* alcanzada por cada producto.

La competencia imperfecta se basa en que si bien existen muchas y poderosas empresas rivales, *cada marca monopoliza un segmento del mercado*, en el que levanta fuertes barreras al ingreso, y obtiene los mejores precios y la mejor rentabilidad.

Ése es el mejor negocio. En el mundo económico real nadie compite por competir (a menos que tuviera una infancia desdichada) sino que *compite para ganar*, es decir, por monopolizar la mente de un segmento específico de clientes.

Pero esto no debe preocuparnos: la eficiencia económica global nace de esa durísima competencia entre muchos que quieren ser totalmente monopólicos. En otras palabras, no habría casinos

ni loterías si no fuera porque cada apostador individual forma el pozo común, mientras pretende llevarse todo el premio para él solo.

Cuanto venimos diciendo puede sintetizarse en el siguiente gráfico:

Diferentes estructuras de mercado

		CANTIDAD Y PODERÍO DE LOS COMPETIDORES	
		ALTA	BAJA
DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS	ALTA	Competencia monopólica	Monopolio
	BAJA	Competencia perfecta	Oligopolio

Por esta razón concentraremos nuestro análisis en los negocios de competencia imperfecta o monopólica, en los que cada empresa se esfuerza por diferenciarse y sacar ventajas con respecto a los demás. Se trata de los llamados mercados “marcarios” de la nueva economía, en los que cada competidor busca innovadoras formas de manejar el tiempo, el espacio y la materia; mercados en los que hay cada vez más microsegmentación y también cada vez mayor globalización.

Por oposición, nos ocuparemos mucho menos de los negocios monopólicos: Aguas Argentinas no necesita una gran estrategia para “vendernos” el agua corriente. Tampoco nos ocuparemos mucho de los mercados perfectamente competitivos: si nuestra cuadra se

superpobló de kioscos podemos emplear una amplia gama de herramientas competitivas pero mejor cambiemos de cuadra y tratemos de ser un poco más “monopólicos”.

5. EVOLUCIÓN DEL ESCENARIO

Vamos a concluir el tratamiento de esta unidad 1 con la presentación de dos cuadros. En el primero, mediante el estudio de las coordenadas *factor* y *fechas* analizamos la evolución y las características de las transformaciones desde principios de siglo hasta el presente.

En el segundo, sintetizamos los rasgos sobresalientes del proceso de comercialización en las últimas cuatro décadas:

Síntesis de la transformación del escenario

Factor \ Fechas	1900	1930	1950	1970	1990
Dimensión del mercado	Nacional → Regional → Mundial				
Claves del Éxito	Económicas + Tecnológicas + Sociopolíticas				
Velocidad del Cambio	Más lenta que la respuesta	Prácticamente igual que la respuesta		Más rápida que la respuesta	
Naturaleza del escenario	Repetitivo	Pronosticable	Previsible	Parcial- mente pre- visi- ble	Sorpresivo

Síntesis de las transformaciones de la comercialización en respuesta a distintos escenarios competitivos

DÉCADA DEL 60: "VENTAS"	DÉCADA DEL 90: "ESTRATEGIA COMPETITIVA"
<p>DISTRIBUCIÓN Y VENTAS</p> <p>* VENTAJAS DIFERENCIALES A TRAVÉS DE LA "LOGÍSTICA"</p>	<p>PRODUCTO PRECIO IMPULSIÓN LOGÍSTICA SERVICIO MERCHANDISING</p> <p>* VENTAJAS DIFERENCIALES A TRAVÉS DE LAS "MARCAS"</p>
DÉCADA DEL 70: "COMERCIALIZACIÓN"	▲ DÉCADA DEL 80: "MARKETING"
<p>PUBLICIDAD DISTRIBUCIÓN VENTAS</p> <p>* VENTAJAS DIFERENCIALES A TRAVÉS DE LA "COMUNICACIÓN"</p>	<p>PRODUCTO PRECIO PUBLICIDAD PROMOCIÓN DISTRIBUCIÓN</p> <p>* VENTAJAS DIFERENCIALES A TRAVÉS DE LOS "PRODUCTOS"</p>

AUTOEVALUACIÓN

1. Evalúe cuáles son las *principales transformaciones* que hoy pueden observarse en el escenario competitivo internacional.
2. Describa las *variables fundamentales* que determinan un cambio en el actual escenario empresarial argentino, particularmente en lo que hace a:
 - la nueva *competencia*
 - las nuevas creencias de los *consumidores*
 - las nuevas exigencias *empresarias*
 - las nuevas actitudes requeridas en *los ejecutivos*.
3. Analice el área de negocios en el cual participa y enumere las principales transformaciones de su *escenario de negocios*, en términos de:
 - cambios en el *producto/servicio*
 - cambios en los *consumidores/usuarios*
 - cambios en los *competidores*
4. Reflexione sobre cómo dichas transformaciones afectan o podrían afectar en un futuro próximo su área de negocios.

Unidad 2

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1. INTRODUCCIÓN

Todo problema de negocios es *relativo* y depende del lente con que se lo mire. Así como una moneda vista desde lejos es apenas un punto en el espacio y vista con un microscopio todo un universo, una parte esencial de la estrategia competitiva consiste en determinar cuál es la *distancia correcta* para enfocar cada batalla. Algunas veces hay que *mirar de cerca* y modificar la táctica de ventas o el formato del packaging; otras, hay que *mirar de lejos* y redefinir el posicionamiento o la misión empresaria.

La estrategia competitiva en el ámbito militar es un ejemplo de cómo principios, en apariencia universales, sólo eran relativos a la industria de la época.

La historia de la guerra muestra una “esgrima” que varía según los escenarios: algunas veces es muy ágil (espadas ligeras), mientras que otras es muy lenta (mazas pesadas) y consecuentemente, los combatientes luchan en “cámara lenta” o en “cine mudo” según su movilidad (espacio/tiempo) y su fuerza (masa/energía). La estrategia napoleónica, basada en la movilidad de las operaciones y la concentración del poder de fuego, venció a fuerzas muy superiores con maniobras rápidas que las sorprendían y las desmoralizaban. Napoleón obtuvo múltiples victorias espectaculares hasta que el adversario “aprendió” las reglas y dictó otras nuevas.

La actitud estratégica en los negocios implica relativizar los criterios con que se valoran muchas decisiones porque —sobre

todo en sistemas abiertos— éstas *no son absolutas*, sino que *varían según los objetivos*.

Algunos actores adoptan una *visión más amplia*, piensan estratégicamente y construyen marcas (con las inversiones correspondientes) aunque a veces son otros quienes obtienen, posteriormente, los resultados económicos brillantes (usando el capital... ya construido). La historia de muchos grandes fracasos muestra empresas que mientras premiaban a los tácticos que “exprimían” y agotaban los negocios del presente, olvidaron que *alguien* debía crear los negocios del futuro.

En esta unidad vamos a ver cómo opera este pensamiento estratégico.

2. LA LÓGICA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Una estrategia es un *sistema de percepción y análisis de posibilidades*, así como una *visión* de la realidad que va *más allá de lo observable*. El estratega es quien al igual que Hércules Poirot o Sherlock Holmes, en lugar de salir a la calle a correr a todos los sospechosos se sienta en un sillón a tocar el violín, fumar en pipa y usar sus “pequeñas células grises”, evaluando las motivaciones y posibilidades del criminal. Esto no implica que el general o el ejecutivo no deban salir de la “trinchera”, sino que cuando salen deben hacerlo con una correcta percepción del escenario. De lo contrario, su mirada reproducirá la “realidad” ya vista por sus propios subordinados.

Veamos un ejemplo: las profundas transformaciones descritas en el punto anterior no deben hacernos perder de vista la *inalterable conducta de muchos mercados*. Ries y Trout dramatizan el quizás exagerado mito del cambio:

“Esta mañana la alarma del reloj sonó y me levanté. Me bañé, me afeité, me vestí, desayuné y manejé mi automóvil hasta la estación de trenes. Hace 30 años hice exactamente lo mismo. Si miramos más cuidadosamente, quizás veamos las dramáticas diferencias. ¿Quizás

fue el jabón con el que me bañé? (...) Pasemos de la ducha a la pileta Qué gran diferencia!. Mi Atra tiene dos hojas en lugar de una de la Gillette que antes usaba (...)

Sin embargo, cuando me visto realmente comienzo a notar las diferencias dramáticas. Por alguna razón, ya no uso camiseta (tal vez sea por una tendencia a la simplicidad). Mis zapatos no tienen cordones, mis pantalones no tienen doblez y no utilizo un pisacorbata. Para compensar la tendencia a la simplicidad, coloco un pañuelo en mi bolsillo y un pasador en el cuello de mi camisa. Mi reloj funciona con una batería, no es el automático que funcionaba por el movimiento de mi brazo.

Mi cartera va en mi chaqueta, ya no en el bolsillo del pantalón. Esta mañana desayuné jugo de naranjas y cereal, igual que lo hice hace 30 años. También tomé café, pero sin crema, sin azúcar y sin cafeína. Antes viajaba a la estación de trenes con un motor de combustión interna. Hoy en día, mi automóvil tienen 8 cilindros en lugar de 6 y utiliza gasolina sin plomo. En la oficina sigo teniendo reuniones como lo hacía en el pasado, escribo cartas igual que lo hacía antes. Tengo una secretaria que escribe las cartas en una máquina que todavía parece una máquina de escribir, aunque en realidad es un computador. Sin embargo, mi teléfono es bastante diferente. Antes era negro, ahora es blanco.

Después del trabajo llego a mi hogar y hago lo que hice hace 30 años, veo televisión y pienso acerca de cuánto ha cambiado mi vida”.

En otras palabras, así como existen grandes transformaciones también existen escenarios inmutables y la clave estratégica es advertir cuál es en realidad el escenario más relevante para el negocio y preparar a la compañía para enfrentarlo.

3. DE LA TÁCTICA A LA ESTRATEGIA

En función de lo expuesto es importante advertir las principales diferencias entre el pensamiento estratégico y el táctico, destacando que en las empresas el pensamiento táctico juega dos *roles opuestos*. Por un lado, asume un rol positivo y es una fortaleza organizacional cuando *complementa* el pensamiento estratégico en sus detalles de operación.

Por otro lado, tiene un rol negativo y se convierte en una debilidad competitiva cuando *sustituye* al pensamiento estratégico reemplazándolo.

El *pensamiento táctico* es *oportunist*a, se limita a “acomodarse” al escenario, se concentra en el corto plazo, se fascina por los negocios coyunturales y adopta una actitud pasiva. Contrariamente, el *pensamiento estratégico* es *sinérgico* y adopta un rol activo que acomoda el afuera al adentro influyendo sobre el escenario, al tiempo que articula y retroalimenta las políticas corporativas.

El pensamiento táctico es *intuitivo*, se limita a seleccionar una sola alternativa con la que “se casa” a priori (no ve otras opciones) y con la que se queda fijado. Después busca argumentos para autoconvencerse y convencer a otros. Contrariamente, el pensamiento estratégico es *analítico*, flexible, creativo y racional. Establece criterios de valoración para la toma de decisiones (menores costos, máxima rentabilidad o mejor imagen por ejemplo) y es, sobre todo, un “sistema de percepción” de la realidad que abre nuevas posibilidades competitivas (permite ver más allá).

El pensamiento táctico tiende a ser *infantil* cuando se guía por impulsos que no reconocen ni la duda ni la espera. Contrariamente, el pensamiento estratégico es necesariamente *adulto* en tanto incorpora la noción de peligro (y por lo tanto la evaluación del riesgo), la toma de distancias y la prudencia.

Mientras el pensamiento táctico tiende a ser evasivo y *exógeno*, buscando la soluciones “fuera” del problema en sí a partir de cualquier detalle mínimo y de cualquier “culpable”, el pensamiento estratégico es comprometido y *endógeno*: busca las soluciones

“dentro” del sistema tratando de comprender la lógica interna del problema y asumiendo las propias responsabilidades.

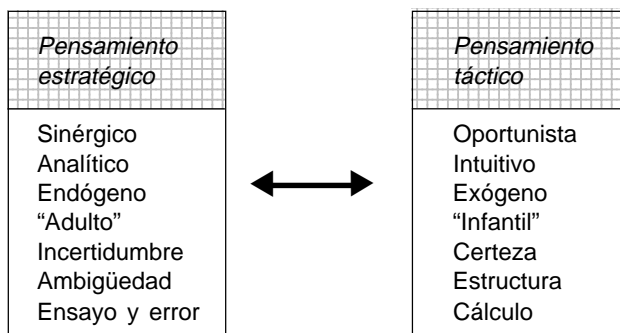
Un caso de la diferencia entre el accionar de ambos estilos se aprecia en la práctica cuando algunos tácticos “compran” técnicas, como análisis de escenarios, segmentación de mercados o reducción de costos, sin realizar antes un claro diagnóstico del *verdadero* problema competitivo. En contraposición, el estratega primero determina el problema, luego despliega el abanico de soluciones factibles y por último analiza los detalles puntuales. Es decir, mientras el pensamiento estratégico sigue una secuencia *reflexión-acción*, el pensamiento táctico sigue una secuencia *acción-justificación*.

En síntesis, mientras el pensamiento estratégico trabaja como un “computador personal” que desde una perspectiva global analiza las múltiples soluciones posibles, el pensamiento táctico opera como en un “almacén” calculando el beneficio simple y aislado de cada operación. Si bien el tipo de pensamiento que se emplea a veces difiere según el *nivel de quien decide* en la jerarquía organizacional, cada problema (aun los más operativos) tiene tanto su dimensión estratégica como su dimensión táctica.

El pensamiento estratégico es un modo de operar que se debe ir adquiriendo día a día: un ejecutivo no puede “aprender” estrategia el mismo día que lo nombran gerente general.

Este cuadro resume cuanto venimos diciendo:

Diferencias entre el pensamiento estratégico y el táctico



4. CONFUSIONES SOBRE EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico está siempre implícito en la toma de decisiones, aunque muchas veces sea rechazado porque se lo confunde con un conjunto de “patologías” empresarias. El ejemplo más evidente de esta confusión es la clásica asociación del estratega con el brujo que dirige y alienta la “danza de la lluvia” concluyéndose irónicamente que, en el mejor de los casos, si bien la estrategia no hace llover, al menos entiende a quienes bailan.

Algunos creen que pensar estratégicamente es razonar en una forma *abstracta y global* incompatible con la posibilidad de dedicarse a problemas concretos y operativos. Se ignora así que no existe ningún resultado táctico que no se derive de alguna estrategia previa, explícita o implícitamente asumida. El fracaso concreto de muchos shoppings e hipermercados es atribuible, sin duda, más al resultado de fallas en los supuestos sobre el poder adquisitivo de la población, los hábitos de compra, la acción de la competencia y el propio posicionamiento que a fallas en la disposición de las góndolas o la atención de las cajeras.

Otros temen que el estratega provea soluciones que surjan en forma dogmática de *modelos previos* a toda experiencia. Se olvida así que la estrategia es una *ciencia de lo singular* que siempre comienza por la estricta definición del verdadero problema a resolver. Coca-Cola, por ejemplo, no diagnosticó bien su problema y respondió con una estrategia a nivel del producto físico (new coke) a lo que era el ataque a nivel del producto imaginario (la Generación de Pepsi).

Algunos creen que el estratega se caracteriza por su *intelectualismo y academicismo* y que, por definición, es un “hombre sin experiencia”. Se desconoce, entonces, que la estrategia es casi una ciencia natural ya que nadie actúa —lo sepa o no— sin alguna estrategia predefinida. Todos elaboran estrategias con la única diferencia de que los ganadores generalmente lo han hecho mejor que los perdedores.

Otros temen que el estratega sea un *creativo* que únicamente se preocupa por inventar cosas “locas” o inesperadas, o un *antipragmático* que abruma con palabras nuevas, se cree en un

plano superior y no hace nada. Se ridiculiza de esta forma una herramienta poderosa como la estrategia, asimilándola a un erróneo arquetipo: el “mal” estratega, compilador de cosas sencillas y creador de problemas inexistentes. Quizás la principal y más grave confusión es la que asimila el rol del estratega con el rol del *planificador* y la estrategia con el planeamiento, olvidando que ambas metodologías tienen características casi opuestas: un plan, en sentido estricto, necesita que los escenarios permanezcan fijos, ya que sin marcos estables no se puede comenzar a operar.

En esta confusión se apoya la ridiculizada imagen del planificador como un sujeto con una lechuza en el hombro y una bola de cristal, y que concluye que quien mira los negocios a través de esa bola termina siempre comiendo vidrio.

4.1. Los “enemigos” del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico se ve jaqueado a diario y, en cada empresa, por un conjunto de factores que lo restringen o directamente lo anulan, por ejemplo:

- a. La *entropía de la alta dirección*, es decir, el grado de incoherencia o “caos” en el management de la compañía, ya sea por el excesivo número de gerentes con peso decisivo o por la alta rotación de los ejecutivos que impide un profundo conocimiento del negocio, como le sucedió a Hiram Walker que perdió el liderazgo en bebidas alcohólicas.
- b. La *rigidez en los valores corporativos* o en la *visión de los directivos* respecto de los mercados y los productos. Esto le sucedió a la empresa Canale, que quedó muy fijada a productos antiguos y tradicionales, perdió vigencia y debió ser vendida al grupo Macri.
- c. La *cultura organizacional hiperactiva*, que sólo se guía por la consigna “hacer por hacer” y en la que no queda ni

un minuto libre para reflexionar sobre *qué* se está haciendo.

- d. La concepción *ultrafinanciera* y *cortoplacista*, que considera la inversión como “gasto”, sin ningún análisis costo-beneficio. Es el clásico ejemplo de las campañas publicitarias que se recortan imprevistamente antes de alcanzar un mínimo de presencia comunicacional y que convierten en gasto irrecuperable toda la inversión ya realizada.
- e. La *mentalidad sobresimplificadora*, que ve el negocio en forma absolutamente unidimensional; la *ideología “creativista”* que privilegia el puro “olfato” por sobre la racionalidad; y el pensamiento atado a *modelos estereotipados* que colocan la realidad al servicio del modelo, en lugar de actuar a la inversa.
- f. La *actitud anticreativa* a ultranza, que se opone ciegamente a cualquier innovación o a cualquier enfoque no probado en otros países o en la propia compañía.
- g. El *esnobismo* que se fascina por la última novedad sobre cualquier solución tecnológica, sin detenerse a evaluar su rigor o pertinencia. El *empirismo*, que se limita a enfocar sólo lo observable negando el inmenso y rentable campo de lo posible. Y también el *teoricismo*, que lleva el análisis a un nivel tal de abstracción que le quita toda referencia operativa y, al igual que en las “profecías autocumplidas”, terminan dándole la razón a los críticos.

4.2. Los “aliados” del pensamiento estratégico

Más allá de las barreras culturales y organizacionales que como vimos traban su desarrollo, el pensamiento estratégico se ve alentado por un conjunto de factores que tienden a favorecerlo directa o indirectamente. Por ejemplo:

- a. El *pensamiento corporativo* que surge de la propia necesidad del alto management de coordinar las acciones de toda la compañía: la tarea del gerente general es, en este

caso, obtener una armonía global imposible de imaginar sin dicho criterio totalizador.

- b. La *misión empresarial* con su esencial característica de ser global y ordenadora, es decir, estratégica por su propia naturaleza.
- c. La *función de planeamiento y control* como metodología gerencial instalada, si bien cuando se llega al punto en que se planifica con un espíritu burocrático, se produce el efecto contrario.
- d. La *actitud de apertura mental, de reflexión y participación* en la toma de decisiones, es decir, la vocación por incorporar novedades, el desarrollo de actitudes tipo “piense primero - haga después”, el respeto por el otro, que implica saber escuchar al mercado y a la propia organización...

5. EL ROL DEL ESTRATEGA

Conducir un negocio no es en sí mismo peligroso, pero en las economías competitivas generalmente no se sobrevive al descuido, la negligencia o la falta de aprendizaje y entrenamiento. Quien conduce el negocio y define estrategias es el único responsable por la seguridad de los recursos humanos y financieros comprometidos en el proyecto. Que el viaje sea un “crucero distendido” o una “ruleta rusa” depende más del comandante que de los pasajeros y éste de su capacidad de análisis, evaluación y resolución.

Si bien toda conducción incorpora datos analíticos provistos por la investigación de mercado, innovaciones tecnológicas provenientes del área industrial o ideas creativas tomadas de las propuestas publicitarias, debe *reelaborar* ese material construyendo su propia estrategia. Cuestiones críticas como cuál mercado es más atractivo, cómo posicionarnos en él y cuál es el “timing” adecuado, constituyen todo un complejo que requiere aportes multidisciplinarios, pero que sólo puede ser resuelto desde una *visión global*.

La experiencia muestra innumerables casos en los que la falta de una concepción estratégica acaba con empresas que cul-

pan a gerentes, investigadores o publicitarios por los resultados adversos de políticas mal formuladas. No es culpa de los publicitarios, que luego son acusados de preocuparse sólo por el Clío, si la mejor campaña no construye el posicionamiento más adecuado para los próximos años. No es culpa de los psicólogos motivacionales, que luego son acusados de inconscientes, si los datos obtenidos para responder las preguntas planteadas carecen de valor por fallas en los supuestos inicialmente desarrollados. No es culpa de la gerencia industrial que la mejora en el producto resulte un bumerán, si no existe previamente una política de productos.

Y, finalmente, no es culpa de la gerencia comercial que las ventas se terminen canibalizando, si no existe previamente una política de marcas.

Del mismo modo que por un problema de roles, y más allá de las capacidades individuales, cirujanos o decoradores hacen básicamente las mismas cosas que haría cualquiera de nosotros si fuera cirujano o decorador; un empresario no puede transferir el rol estratégico hacia otros roles que, si bien pueden ser especializados, resultarán ineludiblemente parciales.

6. EL JUEGO DE LA ESTRATEGIA

Hay quienes asemejan la esencia de toda estrategia competitiva al método utilizado por los jugadores durante una partida de ajedrez. Se dice que la lógica interna de una estrategia de negocios se sustenta en *el análisis, la deducción y la planificación*. Este enfoque, si bien no niega el azar, intenta neutralizarlo mediante un prolijo cálculo de probabilidades que imagina cómo funcionará el pensamiento racional del oponente. Contrariamente, la estrategia es asimilada por muchos otros con el desarrollo de una mano de póquer. Se dice que los negocios se basan en el heroico *asumir riesgos* del “me juego” o el “jugado”, en *la estratagema, la astucia o el disimulo* para trabajar psicológicamente al rival y reaccionar rápida e intuitivamente a la menor señal.

Así se podría afirmar que mientras el ajedrez se basa en la

reflexión, la lógica del detalle y el disfrute individual (se podría jugar a distancia o contra una computadora), el póquer se basa en la repentización, la lógica del “feeling” y la excitación grupal (no es fácil armar una “buena mesa”).

Dentro de esta polarización el ajedrez es la “ciencia” y la *razón*, y el póquer la “timba” y la *pasión*.

Esta dicotomía nos permite ejemplificar el enfoque que guía nuestro texto: una mirada *total e integradora*. Nuestra visión incorpora desde el inicio la esencial “dualidad” entre *pensamiento y emoción* siempre presente en toda actividad humana, incluidos los negocios. O mejor aún, *sobre todo en los negocios*. La estrategia empresaria no se asemeja ni al ajedrez ni al póquer sino a ambos: debe calcular la rentabilidad de los productos comprendiendo y anticipando la subjetividad de los mercados.

AUTOEVALUACIÓN

- 1 Sintetice el concepto de estrategia competitiva
2. Describa las diferencias entre el pensamiento estratégico y el táctico que usted considere más significativas.
3. Defina quiénes son los aliados y quiénes los enemigos del pensamiento estratégico en el ámbito empresarial.
4. Mencione en qué deportes y en qué juegos cree usted que resulta imprescindible disponer de una estrategia claramente definida. Proporcione dos ejemplos de cada uno y explíquelos.
5. Reflexione sobre cuáles son los *aliados* del pensamiento estratégico en su propia área de trabajo ¿Por qué?.

Unidad 3

EL ANÁLISIS DEL NEGOCIO

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este capítulo veremos negocios que se caracterizan, respectivamente, por el posicionamiento de las marcas, las actitudes del consumidor final, el sistema de distribución, el nivel de prestigio, la lealtad, el ritmo y la variedad, las contrafiguras de identificación y la “racionalidad” en la decisión.

Esta realidad multifacética privilegia el rol del estratega como aquel que debe determinar en cada negocio cuáles son los factores claves del éxito y cuál es *el mejor camino* para alcanzar una ventaja competitiva a partir de ellos. Y esto nos lleva a la necesidad de utilizar las técnicas de management, las matrices de portafolio y las variables del marketing mix según la estructura de cada negocio y según *el campo de maniobra* de cada compañía.

También analizaremos que la *batalla del posicionamiento* se da particularmente en los mercados de “competencia monopólica”. Para comprender la dinámica de dicha batalla diferenciaremos los (“tres”) productos que componen cada producto y los desplegaremos mediante un conjunto de ejemplos que muestran su interrelación y peso relativo. De este modo podremos apreciar cómo se modifica el balance estratégico, a partir del rol desempeñado por los productos físico, imaginario y económico en cada negocio.

El razonamiento del estratega debe apuntalarse en esta nueva visión, simultáneamente más amplia y concreta del problema

competitivo, única forma de adquirir la *flexibilidad y especificidad* imprescindibles para responder a una realidad cada vez más compleja que, para bien o para mal, se resiste a simplificaciones, recetas y dogmatismos.

2. LA LÓGICA DEL NEGOCIO

Entender un negocio implica identificar y reconocer a los verdaderos clientes. Algunos negocios dependen de la preferencia y el gusto personal (bebidas alcohólicas o cosméticos). Otros dependen del consenso de la pareja (electrodomésticos o turismo), del gusto de los hijos (zapatillas o chocolatinas) o de la recomendación de los amigos (seguros o restaurantes). Los aceites lubricantes dependen de variables ideológicas (la elección entre YPF o Shell y Esso, por ejemplo) y de las diferentes actitudes entre los *usuarios mecánicos*, que aun sin conocimientos controlan la colocación del producto, y los *usuarios permisivos*, que dejan todo en manos del playero de la estación de servicio y a veces ni saben qué marca de lubricante compraron.

Algunos negocios son más esquemáticos y aún se encuentran en un estado casi virgen, como el transporte terrestre o marítimo, en los que la esencia del éxito todavía se define más por el dominio de determinadas rutas y puntos de destino que por la habilidad empresarial en la diferenciación competitiva.

Otros negocios se basan en el *prestigio*, como Botticelli o Piaget. Para crear dicho prestigio no alcanza con distribuir selectivamente o fijar precios muy altos, sino que se trata de algo que el mismo consumidor coloca en los productos y por eso varía tanto de un segmento a otro.

En los niveles socioeconómicos altos el prestigio se encarna en lo exclusivo o artesanal y si bien los niveles bajos tienden a imitar a los superiores, para ellos se encarna más en lo “famoso” y “popular”.

Algunos negocios ligados a la moda tienen una *variedad y un ritmo* intensos que cambia día tras día. Tener éxito en vestimenta implica ser creador de moda (reservado a pocos y exclusivo) o

diseñar un poderoso sistema de monitoreo sobre los creadores internacionales (ferias y exposiciones), sobre la demanda final (motivaciones) y sobre los lugares que imponen la moda local (casas de costura).

Pero así como la esencia de la moda descansa en la variedad, el negocio de diarios como “La Nación”, “Ámbito Financiero”, “Clarín” o “El Cronista Comercial” se sustenta en la *lealtad*. Si bien cada tanto existen alteraciones y un lector pasa de un diario a otro, luego esta preferencia se mantiene por años. Del mismo modo, las lectoras de revistas se distribuyen en tres segmentos claramente diferenciados a los que permanecen “fieles” a través del tiempo: las feministas que leen revistas como “Emanuelle”, las seductoras que leen revistas como “Paula” o “Yo Mujer” y las románticas que leen “Para Ti” o “Vosotras”.

Paralelamente otros negocios se caracterizan por la total *falta de lealtad* de consumidores que van rotando entre marcas de champú, jabón de tocador y dentífricos; en estos casos se requiere que la empresa —como el cazador en la selva— tenga un clarísimo mapa del bosque y de los caminos que se “repiten” con mayor frecuencia.

Hay negocios que dependen del *hombre* y de sus rasgos característicos como la búsqueda del poder a través del dinero, el prestigio y la jerarquía laboral, lo que resulta clave en tarjetas de crédito como American Express y automóviles deportivos como Ferrari.

Otros se definen por las *imágenes positivas* que los productos le transmiten al consumidor, como las marcas de jeans o las de cigarrillos. También los hay que se definen por *contraimágenes*, como la venta de lavarropas sustentadas en la negativa imagen de la mujer “fregona” o las bebidas diet sustentadas en la negativa de la mujer “gorda”.

Algunos negocios dependen del rol del *canal de comercialización*, como las cremas de belleza o el software del computador. Otros dependen de la *libertad del consumidor*, como ocurre en las “canastas” del supermercado o en la “mesa” de las librerías.

Algunos negocios se definen por factores *subjetivos* como cer-

vezas, mayonesas y vinos. Otros se definen por factores *objetivos* como acerías, químicos o exploración petrolífera.

3. TRES DIMENSIONES MERCADO-PRODUCTO

Según el enfoque tradicional, la esencia de todo negocio consiste en obtener rentabilidad a través de la relación entre un producto y un mercado. Sin embargo, este enfoque no permite entender el real funcionamiento de muchos negocios y, bajo competencia monopólica, nos impide diseñar estrategias eficaces en ellos.

En alimentos balanceados para perros muchos clientes compran o no el producto según lo que piensan que es bueno o malo ¡para ellos mismos! El desarrollo del negocio ha sido muy dificultoso por haberse planteado solo en términos del producto como tal, es decir, como un alimento especialmente diseñado. Sin embargo, si bien el producto físico es un alimento para perros, los potenciales compradores consideran al animal un miembro más de la familia por lo que no vacilan en ofrecerles raviolos con tuco o milanesas con ensalada, según la comida que ese día se “come en casa”. Más aún, algunas personas cuestionan los aspectos “industrializados” del producto mientras simultáneamente no dudan en comprarles a sus bebés leche Nido o postres Serenito.

De igual modo, ¿cómo es posible entender que un mismo vestido (producto físico) sea “indecente” algunos años antes de su tiempo, “audaz” el año previo, “elegante” en su momento, “anticuado” cinco años después, “repulsivo” 20 años más tarde y “romántico” a un siglo de distancia? Otro tanto ocurre en el negocio de obras de arte: mientras los cuadros de Vincent Van Gogh son los mismos desde hace cien años (producto físico), ha variado dramáticamente la preferencia del público y con ella los precios relativos. El inconfundible estilo Van Gogh, por uno de cuyos cuadros, *Lirios*, se pagaron casi 54 millones de dólares, es el mismo que hizo morir a su autor en la pobreza (en toda su vida sólo pudo vender un cuadro de 200 dólares).

Entender la lógica interna de estos y muchos otros negocios

obliga a que amplíemos nuestra perspectiva de análisis y advirtamos que el mercado total es por lo menos *tres mercados* y que cada producto es simultáneamente *tres productos*.

Veamos: en primer lugar existe un *Mercado Técnico*, como para el caso de las turbinas de avión o la banca mayorista, constituido por quienes privilegian las características *intrínsecas* y exclusivamente *funcionales* del producto. Es el clásico caso de las compras de materias primas o servicios profesionales, con altísimas especificaciones destinadas a la actividad industrial (bienes intermedios e innovaciones tecnológicas).

En segundo término, existe un *Mercado de Precio*, como es el caso de los jugos concentrados en damajuana, formado por quienes privilegian la *relación precio/performance* del producto y se inclinan decididamente por los más baratos a partir de un mínimo de prestaciones. Es el clásico caso de las compras de cereales y oleaginosas indiferenciados o de las compras de productos de segundas marcas o sin marca (commodities y “ofertas”).

Y finalmente existe un *Mercado de Imágenes*, como es el caso de Mango en jeans o de Hush Puppies en calzado informal, integrado por quienes privilegian la *promesa* simbólica que cada producto contiene más allá de su desempeño instrumental y de sus características físicas o químicas. Es el clásico caso de las compras por el nombre de la marca, la promesa de satisfacción de necesidades más subjetivas que objetivas y de deseos más que de necesidades (marcas e imágenes de producto).

Ahora bien: así como según nuestro enfoque todo mercado puede ser dividido en tres mercados por lo menos, también consideramos que cada producto es por lo menos y simultáneamente tres productos distintos.

En primer lugar es un *Producto Físico-Funcional*, que es fundamentalmente una herramienta concreta para solucionar problemas. Al producto funcional lo “vemos” en el producto físico y sus usos prácticos: es el producto visto desde la oferta. Cuando nos referimos al producto *físico o funcional* estamos señalando algunos aspectos propios del *producto en sí*, como su composición química, peso, color, aroma, tamaño o forma. Y aspectos del pro-

ducto como *instrumento* que cumple funciones o servicios para el usuario, como limpiar, adornar, alimentar o transportar.

En segundo lugar, un *Producto Imaginario* que es, por sobre todo, una herramienta subjetiva para satisfacer deseos. Al producto imaginario lo “vemos” en la marca y en su promesa simbólica: es el producto visto desde la demanda. Algunas veces el producto imaginario coincide estrictamente con el producto funcional, como en las compras técnicas. Sin embargo, en la mayoría de los mercados competitivos, el producto imaginario se va “distanciando” del producto físico hasta constituir un *objeto totalmente diferente* con vida propia. Cuando nos referimos al producto *imaginario* (o mental) estamos señalando tres clases de elementos:

- a. Elementos *racionalistas*, como la practicidad o el rendimiento atribuidos subjetivamente por el consumidor, más allá de que sean reales o no: muchos usuarios de productos competitivos los compran, en cada caso, apoyándose en *iguales* argumentos racionales.
- b. Elementos *emocionales* como el afecto o la belleza que no provienen directamente del producto sino que se forman en la “cabeza” del cliente, que proyecta en ellos sus propias ideas y sentimientos: sin el sujeto que los “piensa”, automóviles como Mercedes Benz o relojes como Rolex perderían el prestigio que los caracteriza.
- c. Elementos *comunicacionales* que se incorporan al producto provenientes del packaging o del mensaje publicitario: algunos jeans se hacen “juveniles” o de “moda” según la personalidad que les aportan los avisos televisivos.

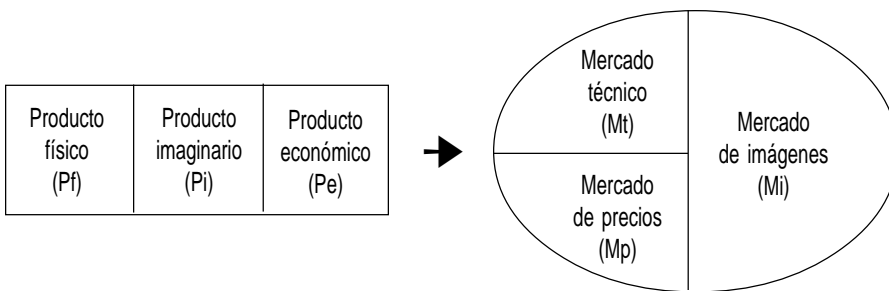
Finalmente, un *Producto Económico* o de intercambio, que es básicamente una herramienta para medir el valor de los otros dos productos: al producto económico lo “vemos” en el precio objetivo y en su “costo subjetivo”, que es como ver el producto desde la interrelación oferta-demanda. Cuando nos referimos al producto *económico* (o de intercambio) estamos señalando aspectos *valorativos* que para el cliente surgen de la inevitable comparación entre el producto, sus competidores y el dinero necesario

para comprarlo. Si bien muchas veces las ventajas diferenciales de la marca se consideran beneficios del consumidor, el beneficio real sólo surge cuando estas *ventajas se comparan con el precio*; es entonces cuando el beneficio relativo pasa a ser absoluto. Si el valor de los productos físico e imaginario no supera el precio generando un beneficio, será necesario crearlo más directamente a través de ventajas como el “sorteo de automóviles” (7-Up o Terrabusi) o los descuentos especiales “coma 2 y pague 1” de Pumper Nic, el “millaje” de Pan Am o American Airlines, y las “estampillas” de Shell.

3.1. Los tres productos

Lo dicho sobre los tres mercados y productos puede esquematizarse como sigue:

Podemos analizar el interjuego entre los tres productos acu-



diendo al ejemplo del negocio hotelero. Desde el punto de vista del producto físico una hotelería eficiente debería, simplemente, funcionar: las camas deberían ser cómodas, las sábanas limpias y las duchas calientes (precisamente, la clasificación hotelera en “estrellas” se basa en el Pf: tantos servicios tantas estrellas). Sin embargo, este aspecto no puede desvincularse del producto imaginario que los clientes esperan —especialmente en vacaciones— ligado a satisfacciones personales, que van desde el estatus que da una

amplia recepción alfombrada y un portero engalanado, hasta la calidez del pequeño, rústico y solitario refugio de montaña; desde servicios de guardería para dejar los chicos hasta servicios de masajes, apuestas clandestinas y call-girls. Por supuesto, estas expectativas por los productos funcional e imaginario se enfrentan con la barrera del producto económico que obliga a medir el valor asignado a la necesidad de dormir o al deseo de “vivir como rey”.

Así por ejemplo, algunos turistas compran el producto imaginario “calor de hogar” y varias cadenas hoteleras internacionales garantizan que por más desconocido que resulte el lugar de vacaciones siempre se encontrará la “tranquilidad” de contar con las mismas habitaciones, los mismos desayunos y la misma eficiencia que en casa; y otros compran productos imaginarios como “exclusividad” y “nivel”, pagando precios altísimos que nada tienen que ver con el costo intrínseco del servicio. Del mismo modo, algunos compran únicamente el producto funcional limitándose a exigir condiciones mínimas de confort e higiene, o se focalizan en atributos técnicos como télex y telediscado internacional o servicio de secretaría, traducción y recepción de mensajes; y otros sólo compran el producto económico evaluando precios bajo el único requisito de encontrar un lugar para pasar la noche. Si bien los tres productos están interrelacionados (definitivamente no es posible aislarlos) podemos reconocer el énfasis que cada uno de estos factores adquiere según se trate del Buenos Aires Sheraton, del Club Mediterráneo, de residenciales y pensiones familiares, de albergues juveniles, de hosterías de montaña o de hoteles tradicionales como el Plaza o el Alvear Palace.

Un ejemplo financiero de la diferencia entre el producto físico y el imaginario se observa en las corridas bancarias. Desde tiempo inmemorial se reconoce el poderoso efecto de las profecías *autocumplidas*, por las cuales si muchos clientes creen que un banco está en dificultades —y más allá de la realidad— retirarán desesperadamente sus depósitos haciéndolo quebrar: clara muestra del poder del producto imaginario (confianza) por sobre el producto físico (cantidad de sucursales o encajes técnicos). Más aun, una vez que comienza a circular el producto imaginario ne-

gativo (desconfianza), generalmente no es posible detenerlo con la sola exhibición de los verdaderos números contables, sino que es necesario que un personaje “creíble” reconstruya el Pi aportando el suyo propio.

En el mismo sentido se observó, un ejemplo deportivo en el último mundial de fútbol. Mientras algunos proponían eliminar la entonación de los himnos al inicio de cada partido, otros argumentaban que esto sería desconocer la esencia emocional del fenómeno popular, y ponían como ejemplo que del mismo modo se podría optimizar el espectáculo convocando a los 500 mejores jugadores del mundo, independientemente de la nacionalidad, para que los técnicos formaran equipos “perfectos”. Sin duda, el juego mejoraría muchísimo pero el campeonato —que no dejaría de ser mundial— languidecería sin la emoción de las tribunas y las calles. El mejor producto, en este caso el equipo perfecto, no tiene valor estratégico para el negocio si no involucra y motiva al consumidor para reflejarlo a nivel del precio.

Otro ejemplo deportivo: si bien el Pf era el mismo —el partido final de Italia ‘90— las entradas se vendían a U\$S 2.000 cuando se creía que jugaría el equipo local, a U\$S 300 al conocerse su eliminación y a U\$S 1.000 cuando se comprobó la cantidad y el fervor de la potencial clientela alemana.

Entonces, advertimos ahora que el negocio se sustenta en la relación entre los tres productos y cristaliza gracias a que se conjuga la rentabilidad de la oferta (medida por la ecuación: utilidad económica/inversión) con la rentabilidad de la demanda (medida por la ecuación: utilidad subjetiva/precio). Y esta rentabilidad “común” es la única que garantiza la creación de valor económico a través del tiempo. Esta lógica podría alterarse temporariamente, como en el caso de que la demanda se beneficiara coyunturalmente por políticas gubernamentales orientadas al control de precios, o que la oferta aprovechara coyunturalmente la ausencia de alternativas competitivas. No obstante, la dinámica del sistema siempre termina por anular estos “beneficios” que no responden a la verdadera creación de riqueza.

3.2. Tres “fábricas” distintas

Los tres productos se ubican en dimensiones diferentes. La producción del producto físico es totalmente distinta de la producción del producto imaginario y del producto económico. Cada producto utiliza distinta tecnología, distintos “ingenieros” y distinta “mano de obra”. Para saber cómo se fabrica el producto físico tendríamos que recurrir, entre otros, al gerente de planta o al director del laboratorio. Para saber cómo se fabrica el producto imaginario tendríamos que recurrir, además y entre otros, al gerente de marketing o al semiólogo publicitario. Para saber cómo se fabrica el producto económico tendríamos que recurrir, además, al gerente financiero o al economista especializado en el análisis de la demanda. Para articular los tres y producir el negocio tenemos que recurrir al estratega y a la estrategia.

Cuando el producto imaginario no coincide con el producto físico, la diferente naturaleza de cada producto hace que éstos no coincidan necesariamente entre sí.

Un caso extremo de esta falta de coincidencia es el chocolate blanco: si bien el producto físico es manteca de cacao (más fuerte para el hígado que el chocolate común), la mayoría del mercado cree que el blanco es mejor porque tiene leche.

Cuando el producto económico no coincide con el producto imaginario, tampoco el producto económico coincide muchas veces con el imaginario. En épocas de crisis muchos consumidores no perciben los descuentos realizados en marcas catalogadas como “sofisticadas” y por ejemplo a Grundig se la “ve más cara”, más allá de su paridad en precios con otras marcas.

Pero nos equivocaríamos al pensar que éstos sólo son temas relacionados con “Doña Rosa”. La mayoría de nosotros piensa a partir de imágenes como “Doña Rosa” cada vez que decide sobre temas —o productos— que no son parte de su especialidad. Incluso los científicos trabajan exitosamente durante años bajo el efecto de imágenes equivocadas.

Cuando habitualmente pensamos en términos de un producto sólo (el “tocable”), creemos que la causa del negocio está en el producto físico y, si bien aceptamos que la imagen de un producto

en el mercado tiene importancia, le asignamos un rol secundario. Contrariamente, nuestro enfoque invierte esta relación causal: la gente “compra” primero el producto imaginario y porque compra el producto imaginario se “lleva” el producto físico.

4. EL BALANCE ESTRATÉGICO

A partir de lo expuesto surge un problema crítico: ¿cuál es la relación entre los productos físico e imaginario y cuál es el valor resultante para el cliente? Aunque parezca un juego de palabras, para que el mercado pague el producto económico, éste debe ser, precisamente, “económico” a los ojos de un consumidor que busca maximizar el valor obtenido con sus siempre limitados recursos. Esto no es sencillo; para que exista el negocio los tres productos deben estar eficazmente interrelacionados.

Si el producto físico no contiene ninguna promesa, se convierte simplemente en un conjunto de insumos químicos y materiales con los cuales el consumidor no se ilusiona, en consecuencia, no está motivado a comprar.

Si el producto imaginario se convierte en una promesa que excede significativamente las posibilidades del grupo funcional, el consumidor se decepciona, en consecuencia, no vuelve a comprar.

Si el producto económico no contiene algún beneficio porque su precio supera la satisfacción que brindan los productos imaginario y funcional, el consumidor no lo valora y ni piensa en comprar.

Como los tres productos siempre están presentes conformando un todo, el negocio requiere de una visión triple e integrada de cada relación producto-mercado, al modo de los gráficos que sólo pueden analizar eficazmente el cuerpo humano superponiendo los sistemas óseo, nervioso y circulatorio.

Ahora bien, ¿si no se pueden separar por qué trabajar con ellos “separadamente”? Porque debemos destacar el aspecto más relevante de un negocio sin que esto signifique que los demás no sean indispensables. Si quisiéramos describir a Kim Bassinger o a Demi Moore seguramente nos concentraríamos en las variables

estratégicas y “olvidaríamos” referirnos a cuántos son sus glóbulos rojos, más allá de saber que una anemia cambiaría parte de su atractivo. Si bien destacamos el posicionamiento prestigiante del Peugeot 406 (Pi), éste no serviría de nada si le fallara el motor (Pf) o si su precio superara el de un Mercedes Benz (Pe).

Podemos decir, entonces, que el balance estratégico de un negocio es aquél en el que los negociadores (compradores y vendedores) obtienen de la suma de $P_f + P_i$ un beneficio igual o mayor al esperado. De la consistencia de esta ecuación depende tanto la creación del valor económico (oferta) como de “value for money” para el consumidor (demanda).

Ahora le proponemos a cada lector que analice y reflexione cómo la ecuación $P_i + P_f = P_e + \text{Beneficio}$ se va modificando en las distintas proporciones de cada término, a través de diferentes negocios y muy especialmente en el suyo propio. En un cuadro:

El balance estratégico

Marca (Pi)	Precio (Pe)
Servicio (Pf)	Beneficio

A continuación ilustraremos cuanto venimos diciendo mediante el análisis de una serie de ejemplos.

4.1. El producto económico

En productos electrónicos como equipos de audio, televisores color o calculadoras de bolsillo, si bien “lo japonés” conforma un producto imaginario ligado a innovación tecnológica y calidad, marcas como Toshiba, Hitachi, Casio o Sony no están nítidamente diferenciadas entre sí.

Esas marcas sólo cumplen un mínimo rol de soporte simbólico para los productos funcional y económico, que son los verdaderos factores claves del éxito.

Así la feroz competitividad japonesa se diluye en su combate con la industria norteamericana cuando ésta los enfrenta (en paridad del producto funcional), con la fuerza simbólica de sus marcas. En grandes y pequeñas computadoras, marcas como IBM o Hewlett-Packard lideran el mercado (Pi) más allá de que los japoneses sean quienes les fabrican los chips o los semiconductores (Pf).

4.2. Las estrategias globales

Un aspecto muchas veces no percibido al diseñar estrategias globales es que éstas se sostienen en la similitud de pautas culturales entre países (Pi). Algunos suponen que basta planificarlas para que funcionen en distintos mercados y utilizan como ejemplo la estrategia internacional que consolidó a Coca-Cola. Olvidan que la marca se generaliza en el mundo después de la década del 50, cuando aparecen Elvis Presley y el impresionante fenómeno global del rock como expresión del rol activo de los adolescentes en la nueva sociedad a escala planetaria, que creó una subcultura juvenil de singulares mitos y valores.

Símbolo de esa juventud ávida de cambio, Coca-Cola fue, paradójicamente, jaqueada por Pepsi décadas más tarde, proponiéndose ante ese mismo segmento como la marca de “la nueva generación”.

El tiempo y el éxito convirtieron a la “Coca” del “Rock” en símbolo de lo “tradicional” (diferencia entre Frank Sinatra y

Michael Jackson o Madonna) y a una empresa basada en lo imaginario (Pi) en una empresa orientada al producto funcional (Pf). Coca-Cola fracasó cuando respondió al “desafío” de Pepsi desde el producto económico (guerra de precios) y acertó cuando volvió a trabajar sobre el producto imaginario que ella misma había “inventado”.

4.3. El producto funcional

Un ejemplo de las virtudes de obtener ventajas diferenciales a nivel de producto nacional (Pf) está dado por los envases tipo Tetra Brick.

Pese a resultar 20% más caro que sus respectivos sustitutos, el producto conquistó en pocos meses más de un tercio del mercado total de vinos comunes (en un negocio estancado) y casi el 50% en algunas marcas en particular, como Termidor. Este éxito en el mercado argentino (en otros países casi no tiene aplicación) se basó en un sólido conjunto de atributos funcionales: no rotura, no devolución, facilidad de apilarlo en el supermercado para acopiar (compras mensuales en el supermercado) y mejor aspecto en la mesa familiar. Sin embargo, estas virtudes no podrían ser entendidas desconociendo el profundo cambio en el escenario de consumo: en el hogar la cultura del vino pasó del hombre a la mujer, transformando las motivaciones que definen la elección de una marca o el valor estratégico de una ventaja diferencial, por ejemplo, la practicidad del envase.

Por lo expuesto es importante analizar el rol del packaging en una determinada estrategia. Son ya clásicas las virtudes propias de los envases “grandes” en productos gratificantes como gaseosas o galletitas dulces (envases familiares de 1 o 2 litros y cajas fresh-pack de 1 o 2 kilos).

Pero veamos el caso inverso, es decir, los envases “chicos” y cómo definen el interjuego entre los productos imaginarios, funcional y económico.

Las latas de cerveza dividen al mercado entre quienes las aceptan y quienes las rechazan. Si bien muchos consumidores

coinciden en las ventajas funcionales del envase (Pf) como facilidad de apertura, mayor y más rápido enfriado, practicidad de traslado y no rotura, estas mismas cualidades focalizan su consumo sólo en verano, campings o paseos al aire libre (Pi). La fuerza del producto imaginario es tan grande que fuera de estos momentos “felices” se le asignan desventajas como alteración del gusto, duda respecto de los componentes químicos utilizados o desconfianza respecto de la hojalata (lata hinchada). En estos casos, el alto precio y menor rendimiento, así como la sustitución por el porrón, que es más barato y cumple igual función, son los factores argumentados para no consumir. Paradójicamente, el producto económico (Pe) resulta para algunos muy positivo.

Si bien el mayor precio es una desventaja, muchos ven la lata como más económica, porque no hay derroche y no pierde el gas, por ser una medida individual de consumo (no requiere acuerdo entre varios como la botella) y por el “autocontrol” sobre la cantidad bebida. Pero quizás el aspecto más crítico es que la cerveza en lata no es clasificada como “especial”, ni “común”, sino como “algo distinto” y muy alejado de la cerveza suelta. El envase deja así de ser un factor secundario de la estrategia para construir un producto imaginario que crea un negocio con vida propia.

4.4. El producto imaginario

Seguramente recordamos que gran parte del éxito de Disneyworld se debía a que el cliente era tratado como “invitado” y a que el presidente de la compañía vendía personalmente los tickets para los entrenamientos. Sin embargo, y sin descuidar el valor de esas acciones, entendemos que el análisis de Peters y Waterman no destaca el rol estratégico del producto imaginario constituido por Walt Disney desde un inicio. En otras palabras, ¿cómo explicar el éxito de Disneyworld olvidando el increíble Pi ligado a la alegría y a la ternura infantil que nace con Mickey? ¿Quién de nosotros viajaría a Disneyworld sólo para que lo atiendan bien o el presidente le venda las entradas? Que en un centro

de diversiones atiendan bien al cliente es parte del producto funcional, ¡pero el visitante sólo paga por el producto imaginario!.

Por otra parte, la distancia que en la mente del consumidor separa el producto físico del imaginario es más que evidente. Si no existiera el Pi ¿quién permitiría que sus hijos jugara con una “ratita”? ¿Cómo puede un ratón resultarnos tan simpático?. Más aún, ¿cómo imaginar que existan tantos ratones simpáticos: Mickey Mouse, Minnie, Speedy González..., Súper Ratón? Cuando termina el encanto del producto imaginario, ¿quién desea usted que gane en su jardín, el “malo” de Tom o el “bueno” de Jerry?. La prueba del inmenso negocio generado a partir del Pi es la gran competencia de sustitutos: el Topo Gigio no sólo es un “ratón de campo” italiano que canta y baila sino que, además, deja plata. Confirmando que el éxito se asienta en la fuerza de su Pi, Disney cambia parte del producto físico adaptándolo a los nuevos tiempos. Por un lado, continúan los productos con “nuevos” personajes y, por el otro, Mickey, Donald, Pluto y Tribilín dejan sus ropas habituales para vestirse con camperas de cuero, tachas, vinchas “rockeras” y peinarse estilo “punk” para dar respuesta a dos segmentos claros: las madres que añoran al Donald “marinerito” y los chicos de hoy que lo prefieren “heavy-metal”.

Asimismo la fuerza del Pi “Disney” no sólo sustenta cada una de sus realizaciones (Pf), sino incluso el valor de la corporación en sí misma. El público norteamericano convirtió a Walt Disney Company en una de sus compañías más queridas: los inversores son numerosos y a la vez “pequeños” accionistas: 150.000 inversores de los cuales 28.000 no tienen más que una acción. El Pi predominó sobre cualquier otra consideración financiera y muchos de los accionistas son bebés o niños cuyos padres festejaron su nacimiento comprándoles una acción que generalmente permanece durante años enmarcada y colgada en la habitación infantil.

4.5. Del producto físico al imaginario

Existen algunos negocios, como el del *paté de foi* o el de los encendedores descartables, que casi no tiene producto imaginario

y como son aún puro producto funcional, su demanda se mueve exclusivamente en razón del precio y del poder adquisitivo de la población. Otro ejemplo de cómo el producto económico “paga” las consecuencias de un Pf sin Pi son los jugos de frutas envasados, que se venden bien mientras su precio no supere al de las gaseosas. Extraña paradoja, pues desde un punto de vista estrictamente funcional el “valor” del jugo es mayor. Sin embargo, el mercado paga proporcionalmente más por el producto imaginario de las marcas de gaseosas que por el producto físico de los jugos frutales puros.

La cerveza es hoy un negocio de alto crecimiento relativo a partir de la ventaja competitiva de reunir dos grandes genéricos: las bebidas alcohólicas y las gaseosas. Conjuga así ser una bebida de adultos (imaginario fundamental para los adolescentes), refrescante (sin ser dulce) y poco alcohólica (es difícil emborracharse), que permite ingerir alcohol bajo la justificación del verano, la sed y el calor. La cerveza brinda, además, dos tentaciones decisivas: el gas con su poder refrescante y la espuma con su fuerza y vitalidad. Un factor clave consiste en advertir que la tentación del consumo se produce más a nivel de la percepción visual (Pi) que del sabor en sí (Pf): no se la disfruta tomándola “a sorbitos” como otras bebidas sino que se la traga, tiene un ritmo propio. Tomar cerveza es “comprar” con la vista la espuma, el líquido que fluye y un placer que inunda sin saciedad. Y esto es decisivo nada menos que en términos del volumen del negocio, esto es, de la cantidad de hectolitros anuales.

Analicemos estos conceptos en términos de la política de productos funcional o imaginario. Como la cerveza es una bebida “adolescente” —igual que ellos está en el “medio”— la estrategia de Quilmes fue adueñarse del concepto “bebida de transición”. En otras palabras, construyó un producto imaginario que expresara la asociación “natural” entre el producto (la cerveza) y el mercado (los adolescentes), trabajando sobre los símbolos propios de la juventud y su necesidad de afirmarse grupalmente. Quilmes generó y acompañó la expansión del mercado, consolidando un liderazgo que —pese al poderío industrial del grupo Bemberg— no se sustentaba en las ventajas del producto físico sino en las del

producto imaginario. Transformación del eje del negocio que se refleja en el cambio del aun recordado “sube, sube la espumita...” (Pf), por el actual “el sabor del encuentro” (Pi)

5. EL PODER DE LOS TRES PRODUCTOS

5.1. Barreras para el ingreso

El grado de diferenciación alcanzado por cada uno de los tres productos se convierte en una poderosa barrera para el ingreso de nuevos competidores. De esta forma, en un momento dado existen tres grandes barreras competitivas:

- a. La barrera *tecnológica* (producto físico) sustentada en un know-how protegido (un saber “oculto” o las respectivas patentes legales) y/o en el dominio sobre fuentes esenciales de materias primas (por ejemplo, Shell) o sobre el control del sistema de distribución (por ejemplo, Frigor)
- b. La barrera *simbólica* (producto imaginario) sustentada en el nombre de la marca, en un posicionamiento claramente diferenciado o en una firme lealtad de los clientes (por ejemplo, Grundig o Criollitas).
- c. La barrera *financiera* (producto económico) sustentada en la masa crítica para determinados niveles de economía de escala y/o en la curva de experiencia o inversión publicitaria que se incorpora al precio del producto (por ejemplo, Aluar o Philip Morris).

5.2. Estructura organizacional

Algunas compañías se estructuran a partir de las Gerencias de Producto como el caso de Molinos, con sus negocios de harinas, aceites o productos de terceros (Pf), mientras que otras se organizan a partir de Gerencias de Marca, como Lever con sus “brand managers” para sus productos Ala, Rexina o Sedal (Pi).

El problema es que la estructuración funcional del organigrama correspondiente a una supersegmentación de la demanda desata muchas veces una feroz competencia interna allí donde debiera existir cooperación y complementación. Precisamente estas dificultades hoy le están haciendo revisar su esquema interno nada menos que a Procter & Gamble, tradicional campeón de las Gerencias de Producto.

En estos casos estaríamos hablando de gerentes de “necesidad” que en algunas empresas podrían pensarse como, por ejemplo, Gerencia del Servicio de “energía corporal” a la que podrían concurrir productos físicos tan distintos como las gaseosas, el café o el alcohol.

5.3. Expresión cultural

Cada uno de los tres productos expresa la cultura organizacional predominante. Sin duda, la personalidad de la empresa deja su impronta en la personalidad del producto y viceversa.

Muchas empresas dedicadas a vender productos “tradicionales” tienen un management de estilo conservador y patriarcal y muchas empresas que trabajan productos de “moda juvenil” reflejan un estilo innovador y “adolescente”.

Un caso especial de esa simetría empresa-producto fue hace muchos años Gillette. Por un lado, la propia naturaleza de sus productos originales (hojitas de afeitar “frías” y “cortantes”) y de sus mercados fundamentales (hombres de “buena barba”) pareció transferirse a la cultura interna (management estructurado y centrado en la tarea). Por el otro y en un proceso inverso, la cultura de la compañía se trasladó al manejo del negocio asociándose al producto.

Algunas estrategias fueron demasiado “varoniles” en la construcción inicial del producto imaginario de desodorantes femeninos, como Trinity o Jovialle. Simplemente, las mujeres eran capaces de “oler” a los hombres a través del estilo que de una u otra forma se incorporaba en los productos y en las comunicaciones,

más allá de la óptima calidad de las fragancias, las válvulas de los aerosoles o la relación precio-cantidad.

La experiencia nuestra que *cada uno de los tres productos se vincula directamente a la cultura organizacional*. Así los negocios basados en el producto funcional, como las grandes computadoras, desarrollan una cultura “industrial”; los basados en el producto imaginario, como las cervezas, una cultura más “comercial”; los basados en el producto económico, como los commodities, una cultura más “financiera”.

Simultáneamente ocurre a la inversa. Culturas empresarias que se inclinan hacia los aspectos productivos tienden a privilegiar el producto funcional, independientemente del énfasis requerido por el negocio. Culturas orientadas al manejo publicitario tienden a privilegiar el producto imaginario descuidando innovaciones tecnológicas o posibles reducciones de costos. Culturas centradas en el cálculo y plagadas de “controllers” privilegian el producto económico descuidando el concepto “valor” que se nutre de los dos productos restantes.

El liderazgo de Hellmann’s, existiendo competidores cuyo producto físico se adaptaba más al sabor esperado por el mercado, ejemplifica la importancia de una estrategia que construye un producto imaginario superior. En los negocios en los que no existen claras diferencias tecnológicas a nivel del producto funcional, las culturas empresarias preocupadas exclusivamente por lo productivo obtienen resultados paradójicos: los productos salen excelentes de la planta pero terminan defectuosos de tanto estar parados en las estanterías.

El Pi de Hellmann’s expresaba otra paradoja en su lucha contra Fanacoa en los inicios del negocio. Mientras Hellmann’s, de la norteamericana Corn Products (Refinerías de Maíz), era percibida como marca alemana, Fanacoa (realmente fabricada por una empresa alemana hasta su reciente adquisición por Molinos) resultaba incuestionablemente “criolla”. Y mientras la cultura empresarial de Fanacoa volcaba su inversión hacia la planta, Hellmann’s basaba su estrategia en la construcción de un mejor producto imaginario.

5.4. “Medida” de management

La triple observación de cada producto desde sus dimensiones física, imaginaria y económica, se convierte implícitamente en una mirada sobre el funcionamiento de las principales áreas de la compañía. Todo producto puesto en el mercado, expone a la empresa y expresa “puertas afuera” la calidad de gestión “puertas adentro”.

De esta forma y como un silencioso sistema métrico competitivo, el producto físico “mide” la gestión del área productiva, el producto imaginario, la del área comercial y el producto económico, la de ambas más la del área financiera.

La calidad del ensamble entre los tres productos no sólo mide la homogeneidad profesional, el trabajo en equipo y el consenso intergerencial sino, por sobre todo, la calidad estratégica de la gerencia general.

El producto físico expresa un buen o mal manejo de Investigación y Desarrollo, Producción, Recursos Humanos y Control de calidad, pero también la mancomunidad de éstas con Marketing y Ventas o con Service y Asistencia Técnica.

El producto imaginario expresa un buen o mal trabajo de Investigación de Mercado, Gerencia de Producto y Publicidad, pero también de éstas con Investigación y Desarrollo, y Service Posventa.

El producto económico expresa un buen o mal trabajo de Compras, Ventas, Costos y Créditos y Cobranzas, pero también de Investigación de Mercado, Recursos Humanos, Planeamiento de la Producción y Planeamiento Financiero.

El trabajo de la Gerencia General y la cultura empresarial del Directorio se expresan en el acople entre los tres productos a través de una Política de Negocios que conjugue armónicamente las políticas productiva, comercial y financiera, con una concepción estratégica del presente y del futuro.

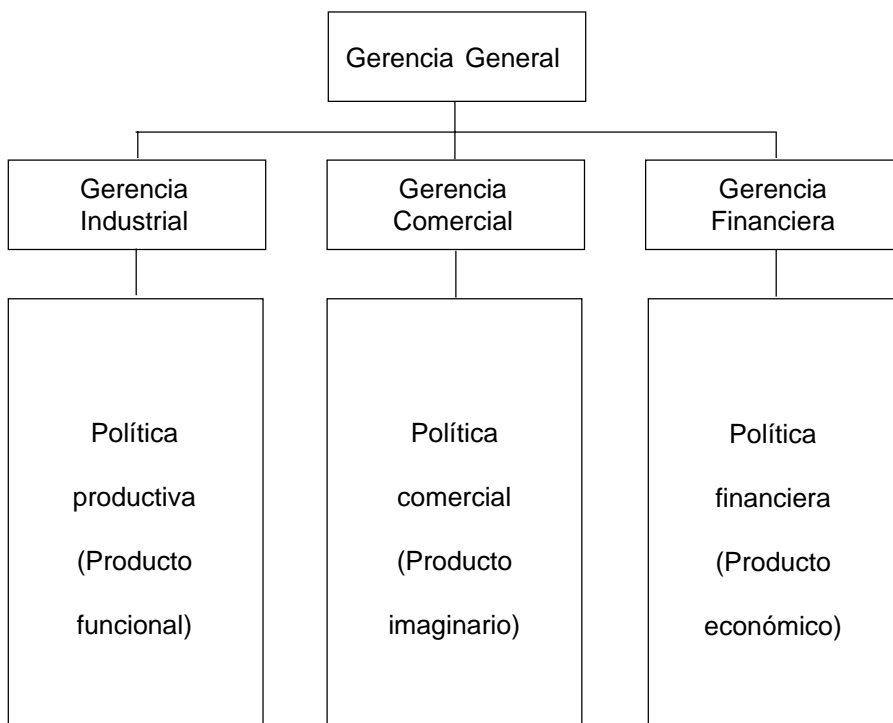
Desde nuestro enfoque cada producto es una verdadera “maqueta” del trabajo gerencial, y la interrelación entre ellos un modelo a escala reducida de toda la compañía. ¿En qué medida está preparada una empresa para ganar dinero si sólo está entrenada

para el manejo del Pf? ¿Cómo va a sobrevivir y cuánto va a ganar más allá del balance actual si sólo se concentra en manejar el Pe?.

Un repaso contable elemental nos recuerda que el cuadro de resultados siempre comienza por el Pi, más allá de que una vez construido sea posible —y por corto plazo— aumentar la rentabilidad, reduciendo inversiones en Investigación y Desarrollo, Planta, Publicidad, o maximizando el endeudamiento financiero.

5.5. La maqueta gerencial

En el siguiente cuadro damos cuenta de esta interrelación concretándola con el organigrama clásico:



AUTOEVALUACIÓN

1. Describa las principales estructuras de mercado y analice especialmente las características del monopolio competitivo.
2. Identifique cuáles son los tres principales *mercados* de cualquier producto o servicio. Explique sus características esenciales.
3. Explique qué es el *balance estratégico* y cuáles son sus componentes.
4. Describa el rol de los “tres productos” como *barreras de ingreso*, como *expresión* organizacional y cultural y como *medida* del management
5. Revisando los conceptos de los tres mercados, en cuál de ellos se ubicaría usted ante la *compra* de:
 - un aparato de TV
 - un viaje a Sudáfrica
 - un libro de física
 - un Mercedes-Benz
6. Busque tres ejemplos de falta de “coincidencia” entre el producto imaginario con el producto físico.
7. Analice por qué en el mercado de cigarrillos se produce una fuerte falta de coincidencia entre el *producto físico* y las *marcas* “Le Mans Suaves” o “Jockey Suaves”.

GLOSARIO DEL MÓDULO I

Estrategia. Término de origen latino y de inicial aplicación militar, que hoy se utiliza permanentemente en el campo empresarial. Designa el arte, la habilidad y la técnica de combinar los distintos medios y líneas de actuación de una empresa para alcanzar sus objetivos. Estrategia es una metodología racional que permite reunir *recursos* con *objetivos*.

Pensamiento estratégico. Se trata de un pensamiento analítico, flexible, creativo y racional. Establece los criterios de valoración para la toma de decisiones y es, además, un sistema de percepción de la realidad, que permite ver el “bosque en su conjunto” y también “un poco más allá”.

Pensamiento táctico. Se trata de un pensamiento empresarial básicamente cerrado, pasivo e intuitivo que se limita a acomodarse al escenario, que se concentra en el corto plazo y que se obsesiona con los negocios coyunturales.

Competencia. Son las diversas formas en que las empresas que venden un mismo producto, rivalizan entre ellas para obtener resultados en un juego donde lo que gana uno lo pierde el otro. La competencia permite una clasificación de los mercados según el grado de control que ejercen sobre él los compradores y los vendedores, así como por el grado de diferen-

ciación de los productos y el número de vendedores existentes.

Competencia perfecta. Es la estructura de mercado más analizada teóricamente pero también la que más difícilmente puede encontrarse en la realidad cotidiana. Se define por la existencia de las siguientes características:

- gran número de vendedores y compradores de modo tal que ninguno de ellos domine el mercado
- gran homogeneidad de los productos y servicios
- absoluta libertad de entrada y salida del mercado tanto de vendedores como de compradores
- absoluta transparencia del mercado, ya que todos los participantes conocen los precios y condiciones de venta, en su conjunto

Competencia imperfecta o monopolística. Situación de mercado en la que los productos vendidos tienen algún atributo o característica tanto física como simbólica que los diferencian entre sí. Es un mercado en el que los vendedores ejercen un cierto dominio derivado de su poder monopolístico, el que a su vez se deriva de su alta diferenciación y de la baja competencia existente.

Táctica. Término de origen militar que se utiliza en el campo empresarial. La táctica supone la puesta en práctica de una estrategia e implica las diferentes medidas que tienen que poner en juego las personas que la desarrollan, ante acontecimientos no previstos que se presentan al implementar una estrategia.

Tres mercados. Con esta denominación aludimos a:

- **mercado técnico:** es el mercado constituido por quienes privilegian las características *intrínsecas* y exclusivamente *funcionales* del producto
- **mercado de precio:** es el mercado formado por quienes privilegian la *relación precio/performance* del producto y

se inclinan decididamente por los “más baratos” a partir de un mínimo de prestaciones

- **mercado de imágenes:** es el mercado integrado por quienes privilegian la *promesa* simbólica que cada producto contiene más allá de su desempeño instrumental y de sus características físicas o químicas.

Tres productos. Con esta denominación aludimos a lo siguiente:

- **producto físico:** se trata del *producto en sí*, esto es, su composición química, peso, color, aroma, tamaño o forma. También implica sus funciones o servicios para el usuario: limpiar, adornar, alimentar o transportar
- **producto imaginario:** es una herramienta subjetiva para satisfacer deseos. Al producto imaginario lo “vemos” en la marca y en su promesa simbólica. Está conformado por tres clases de elementos: en primer lugar, elementos *racionales* como la practicidad o el rendimiento; en segundo lugar, elementos *emocionales*, como el afecto o la belleza que no provienen directamente del producto sino que se forman en la “cabeza” del cliente; y en tercer lugar, elementos *comunicacionales* provenientes del packaging o del mensaje publicitario
- **producto económico:** es una herramienta para medir el valor de los otros dos productos. Al producto económico lo “vemos” en el precio objetivo y en su “costo” subjetivo. Está conformado por aspectos *valorativos* que surgen para el cliente de la inevitable comparación entre el producto, sus competidores y el dinero necesario para comprarlo.

Balance estratégico. Se refiere al balance que se desarrolla en la mente del cliente. Un balance “equilibrado” es aquel en el que tanto los compradores como los vendedores obtienen de la suma del Producto Físico + Producto Imaginario un beneficio igual o mayor al Producto Económico y, como consecuencia, el negocio “cierra”.

MÓDULO II

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Objetivos del Módulo II

- **GENERAL**

Incorporar un conjunto de *conceptos y herramientas* de análisis que permitan una mejor comprensión y un mejor diseño de la estrategia empresarial

- **ESPECÍFICOS**

1. Incorporar herramientas para el *análisis competitivo* de distintos sectores de mercado.
2. Incorporar el concepto y la metodología de análisis de la *Cadena de Valor*
3. Incorporar herramientas para el *análisis de portafolio* de productos y servicio
4. Incorporar los conceptos de *ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado*

Introducción al Módulo II

La estrategia competitiva de cada negocio es necesariamente *singular*; por eso preferimos trabajar con *modelos abiertos* en lugar de recetas aparentemente “automáticas” pero inaplicables a casos concretos. De ahí que presentemos la Estrategia Competitiva como un marco conceptual para comprender fenómenos con los que conviviremos durante los próximos años y con los que *ya estamos conviviendo*: desde la irrupción tecnológica en productos masivos (alimentos congelados) hasta la masificación de productos tecnológicos (computadores personales); desde la venta de más “aire libre” como en Punta Carrasco y Costa Salguero hasta el “reciclaje de espacios” como en Galerías Pacífico o en Paseo del Pilar.

Hacer negocios en la década del 90 implica adquirir la suficiente *apertura mental* como para quebrar la mayoría de los modelos rígidos a los que quizás muchos estábamos acostumbrados: Shell vende alimentos en sus estaciones de servicio; Grimoldi incorpora marcas como Hush Puppies, además de sumarse a la “novedad” del franchising; y Open Plaza transforma el tradicional concepto de bar convirtiéndolo en un centro de recreación en el que los clientes compran cigarrillos, juegan videogames o consultan revistas importadas.

Si bien a veces sólo concebimos el mundo de la producción o el mundo de las finanzas como los genuinos creadores de riqueza, la estrategia competitiva es fundamental en la creación de *valor*. El valor no está en las cosas (productos) sino en las personas (mercados).

La nueva lógica que dinamiza la actual economía no se reduce ya a la sola competencia entre distintos oferentes sino que afecta a *todos los actores del escenario*.

El concepto de “rivalidad amplificada” planteado por Michael Porter reconoce esta particularidad: las empresas también “compiten” con sus proveedores y sus canales de distribución por la porción de cada uno de ellos en la *rentabilidad total del negocio*.

Es importante destacar que esa noción de competencia alcanza, además, a los *proprios consumidores* quienes también “compiten” con las empresas por el mejor intercambio entre producto y dinero, y entre ellos mismos, por tener un auto más nuevo, un jogging más deportivo o una silueta más estilizada.

Paradójicamente, la historia económica muestra que muchas veces es la pobreza la que crea riqueza, como en el caso de Japón o de Corea, donde las desventajas comparativas hicieron imprescindibles las *ventajas competitivas*. O en el caso de Suiza que gracias a su mercado chico pero exigente permitió el desarrollo de empresas líderes como Nestlé o Ciba-Geigy.

En síntesis, en este módulo se presentarán los conceptos de “fuerzas competitivas” y de “ventaja competitiva” según el enfoque planteado por Michael Porter, así como la “matriz de portafolio” desarrollada por el Boston Consulting Group, y el concepto y las leyes del posicionamiento según la visión de Ries y Trout.

Unidad 1

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

1. INTRODUCCIÓN

En esta unidad adoptaremos la definición de “sector industrial” como el conformado por un grupo de empresas que producen *productos que son sustitutos, cercanos entre sí*.

La competencia en un sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rentabilidad sobre la inversión del capital hacia la *tasa competitiva de rendimiento mínimo*.

Este rendimiento mínimo o de mercado libre se aproxima al rendimiento a largo plazo de los valores gubernamentales, ajustado “hacia arriba” por el riesgo de la pérdida de capital. Los inversionistas no tolerarían los rendimientos por debajo de esta tasa a largo plazo, en virtud de la alternativa de *invertir en otros sectores*.

El manejo de las fuerzas competitivas de un sector industrial determina la posibilidad de mantener rendimientos por encima del promedio.

Las cinco fuerzas competitivas:

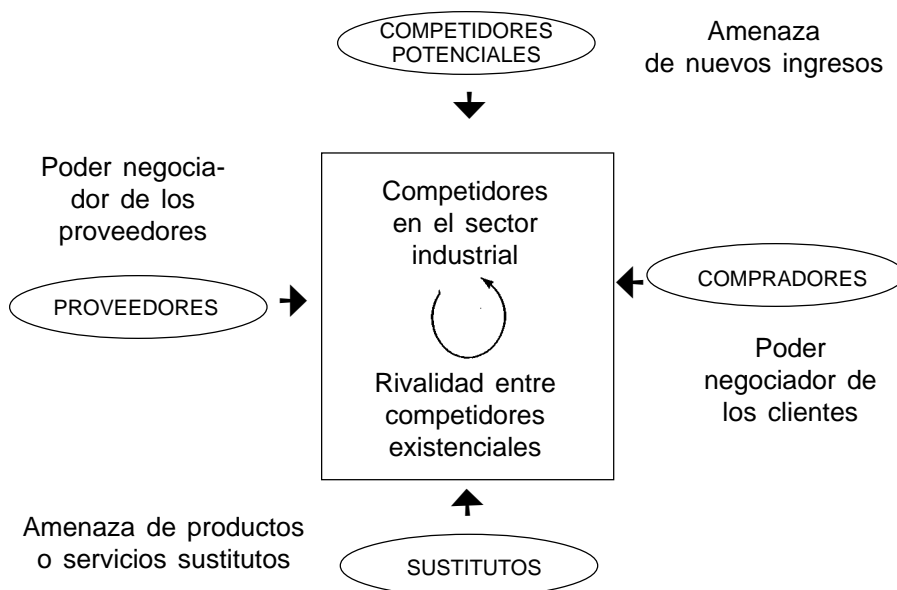
- amenaza de sustitución
- competidores potenciales
- poder negociador de los compradores
- poder negociador de los proveedores
- rivalidad entre competidores

reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va mucho más allá de los simples competidores, ya que *involucra a todos los actores del escenario*.

2. LAS FUERZAS COMPETITIVAS

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en *optimizar la relación de una empresa con su medio ambiente*. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar *las reglas del juego competitivo* así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles. Dado que las fuerzas externas a un sector industrial generalmente afectan a todas las empresas del sector, la clave estratégica se encuentra en las distintas habilidades de cada empresario para enfrentarse a ellas.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de *cinco “fuerzas” competitivas* básicas, como se muestra en el gráfico siguiente:



La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial a largo plazo de cada sector.

A continuación aportaremos elementos para la mejor identificación de las características estructurales claves de los sectores industriales, que determinan la intensidad de las fuerzas en competencia, las que a su vez determinan la rentabilidad de la compañía.

El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en un sector industrial es encontrar una *posición* en dicho sector, desde la cual pueda defenderse mejor contra estas “fuerzas” o bien inclinarlas a su favor.

El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva:

- marcan los puntos *fuertes y débiles* de la empresa
- aclaran las áreas en donde los *cambios de estrategia* pueden producir los mejores resultados
- señalan las áreas en donde las tendencias del sector industrial se constituyen en *oportunidades o amenazas*.

Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” por porciones de la rentabilidad del sector industrial. Así interpretada, la competencia, en un sentido amplio, podría denominarse *rivalidad amplificada*.

Por ejemplo, una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, generará una baja rentabilidad si enfrenta a un sustituto superior y de costo más bajo. Asimismo, incluso si no existen sustitutos, la intensa rivalidad entre los competidores existentes limitará los rendimientos. El caso extremo de “intensidad competitiva” en un sector industrial está representado por los mercados de *competencia perfecta*, en donde el ingreso es libre, las empresas no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es máxima debido a que los productos son todos similares.

Por supuesto, que fuerzas distintas adquieren diferente relevancia al conformar la competencia en cada sector industrial en

particular. Por ejemplo, en la producción de buques tanque transoceánicos, el factor determinante es el poder de negociación de los compradores (importantes compañías petroleras), en tanto que en la producción de neumáticos el factor determinante lo constituyen los compradores de equipo original, y en la industria del acero, la competencia internacional y los materiales sustitutos.

La estructura fundamental de un sector industrial, debe diferenciarse de los factores que a corto plazo y transitoriamente pueden afectar la competencia y la rentabilidad. Por ejemplo, las fluctuaciones en las condiciones macroeconómicas influyen en la rentabilidad a corto plazo de casi todos los sectores. Lo mismo ocurre con la escasez de materias primas, las huelgas o los aumentos repentinos en la demanda global.

En consecuencia, aunque esos factores puedan tener gran importancia *táctica*, el “análisis estructural” consiste en identificar las características fundamentales del sector como base para la estrategia competitiva. Por eso, entender la estructura del sector industrial es el *punto de partida para el análisis estratégico*.

2.1. Análisis estructural

A continuación exponemos las características de mayor importancia para la determinación de cada una de las fuerzas competitivas.

a. Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para su ingreso y de la *reacción* de los competidores existentes. Si las barreras son importantes o se puede esperar una fuerte represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso será baja.

A continuación, citamos las principales amenazas de ingreso y vemos cómo operan:

- *economías de escala*

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto u operación, en función del aumento en el volumen absoluto (del producto u operación) durante un período.

- *diferenciación del producto*

Las empresas establecidas generalmente tienen identificación de marca y gozan de lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias en el producto o por haber sido los primeros en el sector. La diferenciación crea una barrera para el ingreso, obligando a los potenciales integrantes, a realizar grandes inversiones para superar la lealtad ya existente.

- *requisitos de capital*

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una de las mayores barreras de ingreso, en particular si se requiere el capital para inversiones en publicidad o investigación y desarrollo, muchas veces irrecuperables.

- *costos del cambio*

Una fuerte barrera para el ingreso es la que surge de los costos por cambio de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador por cambiar de un proveedor a otro; por ejemplo, en el caso de tener que comprar nuevas instalaciones o nuevas maquinarias.

- *acceso a los canales de distribución*

Se puede crear una barrera para nuevos ingresos a partir de la necesidad de asegurar la distribución del producto.

Toda nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, compra de espacios o publicidad compartida.

b. Intensidad de la rivalidad

La rivalidad entre los competidores existentes determina acciones como la competencia en precios, las “batallas” publicitarias, el lanzamiento de productos o los incrementos en el servicio al cliente. La rivalidad se presenta ya sea porque algunos de los competidores se sienten presionados o bien porque vislumbran una oportunidad de mejorar su posición.

En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa producen efectos sobre sus competidores y así se puede incitar toda una cadena de represalias para contrarrestar el movimiento.

- número equilibrado de competidores

Cuando el número de empresas es muy elevado, la posible rivalidad aumenta y algunas empresas creen que pueden hacer jugadas de crecimiento sin que se “noten”. Incluso cuando hay pocas empresas, si están equilibradas en cuanto a tamaño y recursos, se crea inestabilidad debido a que están más propensas a pelear y a disponer recursos para represalias sostenidas.

- crecimiento lento del sector industrial

El crecimiento lento del sector industrial origina que la competencia se convierta en un inevitable juego de “suma cero”, por lograr una mayor participación en el mercado para todas las empresas que buscan algún tipo de expansión.

- costos fijos elevados o de almacenamiento

Los costos fijos muy elevados crean, a su vez, una muy fuerte presión para que las empresas operen a plena *capacidad*, lo cual suele conducir a una escalada de precios descendientes, como consecuencia del almacenamiento de altos volúmenes.

- falta de financiación o costos cambiantes

Cuando el producto o servicio es percibido como o casi sin diferencia con otros, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, lo que da como

resultado, precisamente, una intensa competencia por ambos factores diferenciales.

- incrementos importantes de la capacidad

Cuando la capacidad instalada debe ser aumentada, dicho incremento en la capacidad puede alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y la demanda del sector, en especial, si existe el riesgo de que ese incremento se produzca simultáneamente en diferentes empresas .

- competidores diversos

Los competidores difieren en sus estrategias, orígenes y personalidades. También difieren en sus relaciones con sus compañías matrices, y en sus diferentes objetivos y pensamientos sobre la mejor forma de competir. Las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden resultar equivocadas para otros.

- intereses estratégicos elevados

La rivalidad en un sector industrial se vuelve aún más diversificada si varias empresas o una empresa con variada ramificación tienen un gran interés en lograr el éxito. Por ejemplo, una empresa muy diversificada como Socma puede dar gran importancia a tener éxito en determinado sector industrial, por ejemplo en alimentos como Canale, para apoyar desde ese éxito su estrategia corporativa general.

- fuertes barreras de salida

Las barreras de salida están representadas por factores económicos, estratégicos y emocionales, que mantienen a las empresas compitiendo en un área de negocios, aun cuando se encuentren obteniendo rendimientos muy bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

- activos especializados
- costos fijos de salida
- interrelaciones estratégicas
- barreras emocionales
- restricciones sociales y gubernamentales

c. Presión de sustitutos

De una u otra forma, todas las empresas de un sector industrial están compitiendo, en un sentido amplio, con las empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos.

Estos sustitutos limitan los rendimientos potenciales del sector colocando un tope concreto sobre los precios. Indudablemente cuanto más “atractivos” sean los precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más fuerte será la reducción de las utilidades en dicho sector industrial.

d. Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial *forzando* la baja de precios, *negociando* por una calidad superior o mejores servicios y haciendo que los competidores *compitan* entre sí. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

- el grupo está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor
- las materias primas que compra el sector industrial representan una parte importante de los costos o compras del comprador
- los productos que se compran para el sector industrial son estándares o no diferenciados
- enfrenta bajos costos para cambiar de proveedor
- devenga bajas utilidades

También el poder negociador de los compradores es importante cuando plantean una *real amenaza* de integración hacia atrás: si los compradores se encuentran parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación.

Otro tanto ocurre cuando el producto del sector industrial *no*

es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador, o cuando el comprador tiene *información total*

e. Poder de negociación de los proveedores

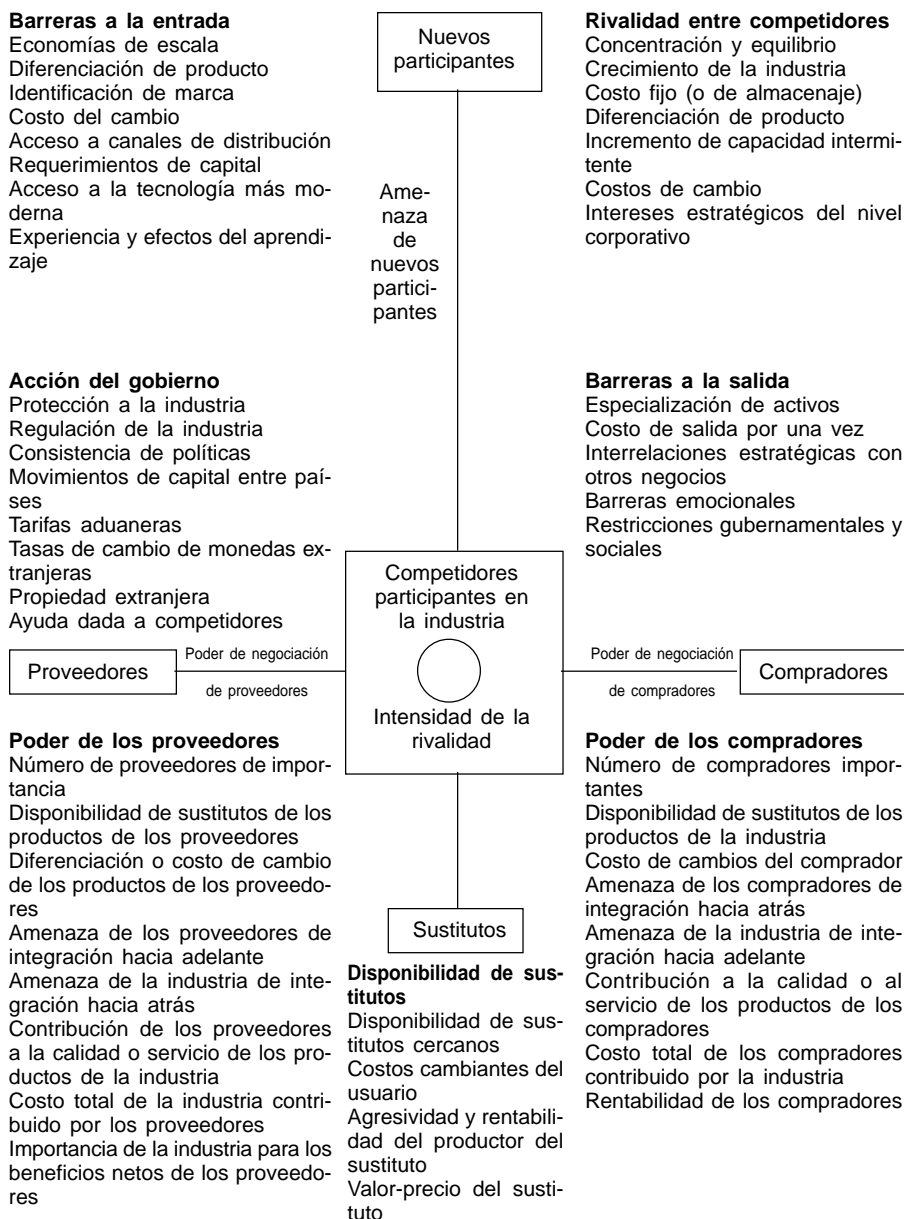
De un modo similar al anterior, los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre todos aquellos que participan en un sector industrial “amenazando” con elevar los precios o con reducir la calidad de los productos o servicios.

Los proveedores más poderosos pueden en consecuencia “exprimir” los beneficios de todo un sector industrial hasta el límite fijado por su poder de negociación.

El poder de negociación de los proveedores depende de que:

- el sector esté dominado por *pocas empresas* y más concentrado que el sector industrial al que vende
- no existan *sustitutos* para la venta en su sector industrial
- la empresa no sea un *cliente importante* del grupo proveedor
- los proveedores vendan un producto que sea un *insumo importante* para el negocio del comprador
- los productos del grupo proveedor estén *diferenciados* o requieran costos por cambio de proveedor
- el grupo proveedor represente una *amenaza real* de integración hacia adelante.

Síntesis de la estructura de la industria



3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas:

1. liderazgo general en costos
2. diferenciación
3. enfoque o alta segmentación

En ocasiones, la empresa puede seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible. La implementación efectiva de estas estrategias genéricas, por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales, que se terminarían diluyendo si se persiguiera más de un objetivo primario

3.1. Liderazgo total en costos

El liderazgo en costos requiere de los siguientes factores :

- construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente
- un empeño vigoroso en la reducción de costos basado en la experiencia
- rígidos controles de costo y de los gastos indirectos
- evitar las cuentas marginales y
- la minimización de los costos en áreas como Investigación y Desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser desatendidas.

3.2. Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden adoptar muchas formas: diseño o imagen de marcas, tecnologías, características particulares, servicios al cliente, cadena de distribuidores u otras dimensiones.

La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, por la lealtad de los clientes hacia la marca y la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo.

La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y, por lo tanto, son menos sensibles al precio.

Sin embargo, alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado ya que a menudo se requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con ese tipo de participación.

3.3. Enfoque o alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

Al igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas.

La estrategia se basa en la premisa de que, mediante la estrategia del enfoque o alta segmentación, la empresa puede servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que actúan en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya la diferenciación al satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, y a costos inferiores al servir a dicho objetivo, o ambas cosas a la vez.

Aun cuando la estrategia del enfoque no logre el bajo costo o

la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra en la figura siguiente:

Las tres estrategias genéricas

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector industrial	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
	Sólo a un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

En este otro cuadro (página 94) observamos las “capacidades necesarias” y los “requisitos organizacionales” correspondientes a cada una de las *tres estrategias genéricas*:

ESTRATEGIA GENÉRICA	CAPACIDADES NECESARIAS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES
Liderazgo total en costos	<p>Inversión constante de capital y acceso al capital</p> <p>Habilidad en la ingeniería del proceso</p> <p>Supervisión intensa de la mano de obra</p> <p>Productos diseñados para facilitar su fabricación</p> <p>Sistemas de distribución de bajo costo</p>	<p>Rígido control de costos</p> <p>Reportes de control frecuentes y detallados</p> <p>Organización y responsabilidades estructuradas</p> <p>Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos</p>
Diferenciación	<p>Fuerte habilidad en comercialización</p> <p>Ingeniería del producto</p> <p>Instinto creativo</p> <p>Fuerte capacidad en la investigación básica</p> <p>Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad</p> <p>Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios</p> <p>Fuerte cooperación de los canales de distribución</p>	<p>Fuerte coordinación entre las funciones de Investigación y Desarrollo, desarrollo del producto y comercialización</p> <p>Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas</p> <p>Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa</p>
Enfoque	<p>Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular</p>	<p>Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular</p>

4. HERRAMIENTAS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

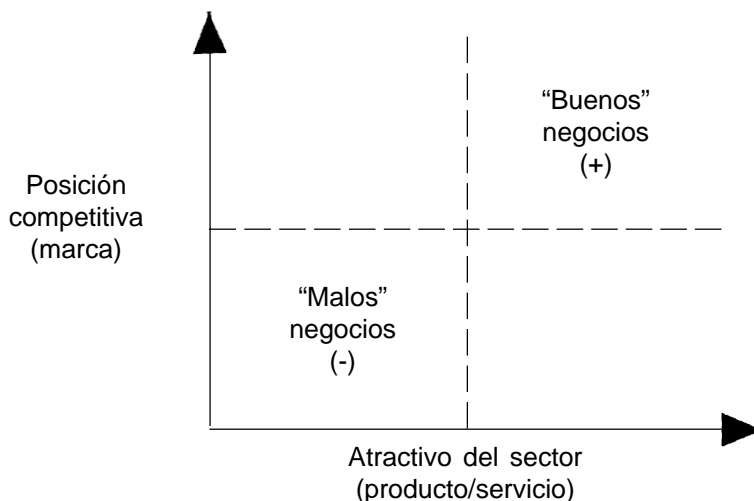
4.1. Análisis de portafolio

Uno de los más trascendentes análisis empresarios lo constituye la posición global de la compañía, considerando el *conjunto* de los negocios y los productos. La matriz que reúne el *portafolio de productos-mercados* es una poderosa herramienta para que al diseñar una estrategia competitiva se tenga un diagnóstico objetivo que le permita la más eficaz *selección de oportunidades* y la más eficiente *asignación de recursos*.

La metodología del análisis de portafolio se basa en dos dimensiones independientes. Por un lado, el *atractivo del sector* económico en su conjunto. Por otro lado, la *fuerza competitiva* de la empresa en cada relación producto-mercado.

Si bien difieren en algunas variables, los métodos desarrollados por Boston Consulting Group (BCG), Arthur D. Little, Shell o Mc Kinsey coinciden en evaluar el portafolio en esas dos dimensiones.

Los modelos permiten distinguir entre negocios *buenos* (+) y *malos* (-), quedando zonas “grises” que necesitan mayor profundización. Ambas dimensiones requieren un riguroso análisis de la demanda: desde la dimensión “atractivo del sector”, *la demanda por el producto/servicio genérico* y, desde la dimensión “fuerza competitiva”, *la demanda por la marca* . En el siguiente cuadro:

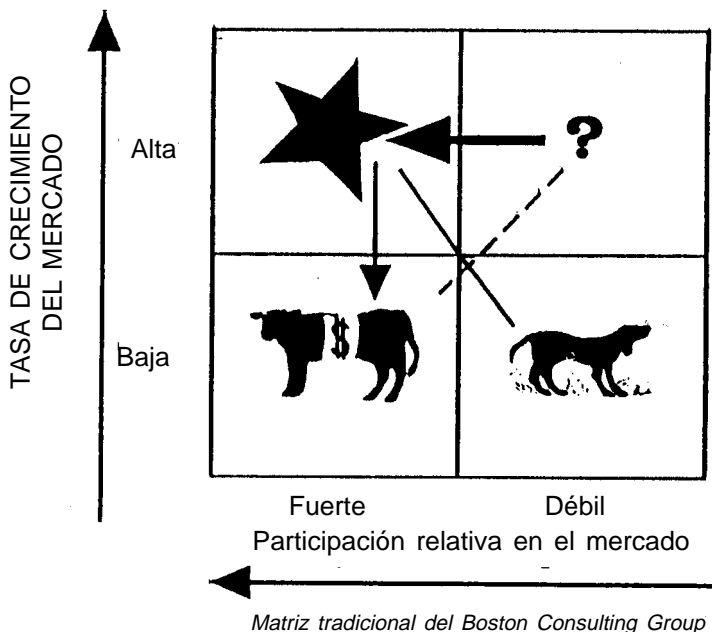
Matriz básica

En consecuencia, otra herramienta fundamental del análisis estratégico son las matrices que permiten “radiografiar” y evaluar el propio portafolio de productos de una empresa.

El Boston Consulting Group (BCG) desarrolló un poderoso modelo para el análisis de la cartera de negocios y productos. La esencia del modelo del BCG es presentar a la empresa en términos de un portafolio de negocios, a cada uno de los cuales se le atribuye un valor particular relacionado con su *potencial de crecimiento*, su *potencial competitivo* y la *rentabilidad global* que genera o podría generar.

Con el propósito de visualizar mejor el rol particular de cada uno de los productos o las Unidades de Negocios de una empresa, el BCG desarrolló la *Matriz “Crecimiento-Participación”*, en la cual cada producto o negocio es ubicado en una grilla de cuatro cuadrantes: el eje horizontal corresponde a la *Participación Relativa en el Mercado* lograda por la empresa, como una manera de caracterizar la “fuerza” de esa empresa en el negocio analizado; y el eje vertical indica el *Crecimiento del Mercado*, que representa el “atractivo” del mercado en el cual el producto está posicionado.

En un diagrama:



4.2. LOS CUADRANTES DE LA MATRIZ BCG

Los cuadrantes de la matriz se definen de la siguiente forma:

a. Negocios “signos de interrogación”

Son los componentes del portafolio que tienen baja participación en un mercado en crecimiento. Corresponden a negocios nuevos u oportunidades aún no suficientemente explotadas, que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento potencial.

b. Negocios “estrella”

Son unidades de negocios o productos con alta participación de mercado en sectores en crecimiento. Estas son las unidades de negocios o productos que necesitan mayores recursos e inversiones para explotar plenamente sus oportunidades.

c. Negocios “vaca lechera”

Son negocios o productos que dominan el mercado, pero con la particularidad de que su sector global no se encuentra en crecimiento. Puesto que lógicamente no se puede esperar en ellos un alto crecimiento, el consejo del BCG es utilizar el negocio como un generador de flujo de dinero para invertirlo en otros negocios (“ordeñar la vaca”)

d. Negocio “perros”

Son los componentes del portafolio que tienen baja participación de mercado y cuyo sector industrial ya está en marcada disminución. Este sector lo constituyen los negocios o productos que se deberían eliminar porque no sólo “no van a ninguna parte” sino que muchas veces constituyen una “mochila de plomo” para todo el portafolio.

El siguiente cuadro muestra las implicancias que surgen de la matriz del BCG para la Dirección Estratégica global de una compañía:

Tipo de negocio	Estrategia en función de la participación en el mercado	Rentabilidad del negocio	Inversión requerida	Flujo neto de fondos
Estrellas	Crecer o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de cero o levemente negativo
Vacas lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
Signos de interrogación	Crecer	Nula o negativa	Muy alta	Altamente negativo
Perros	Cosechar o desinvertir	Baja o negativa	Desinvertir	Positivo

Implicancias para el posicionamiento estratégico

Si bien el enfoque del BCG se basa en la tasa de *crecimiento del mercado* en relación con el crecimiento del PBI, el atractivo de un negocio depende de muchas otras variables, como el acceso a canales de distribución o la seguridad en la provisión de insumos.

El mercado de computadoras personales, por ejemplo, es de altísimo atractivo en relación con el PBI, pero las modificaciones en la demanda, el ritmo de obsolescencia tecnológica, el rápido descenso de los precios y la fuerte presión competitiva lo convierten en un negocio quizá demasiado riesgoso, como es el caso de Apple. A su vez, el poder competitivo no está necesariamente bien expresado por el share de mercado ya alcanzado, dado que éste refleja el potencial pasado y no el futuro. Cuando IBM introdujo su computadora personal para ingresar en un negocio ya en marcha, su participación de mercado era cero y, según BCG, su

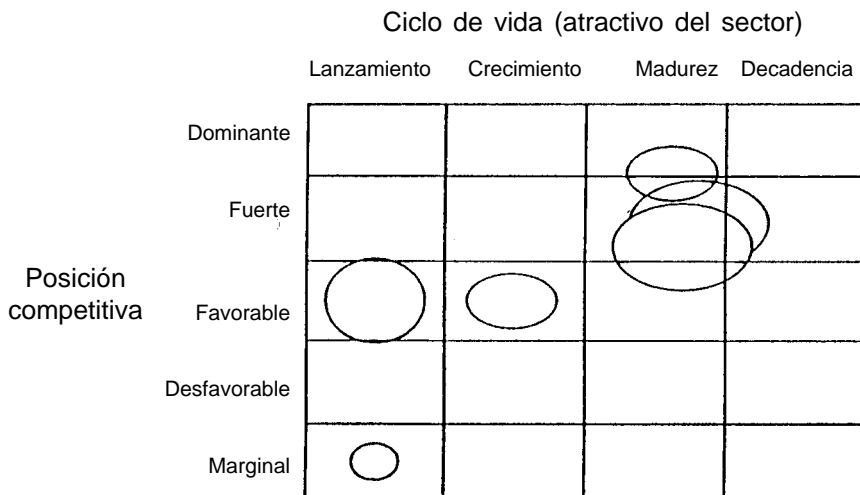
posición era débil, pero nadie dudaba de su altísima capacidad competitiva, tanto por recursos financieros como por tecnología, imagen de marca y vocación de liderazgo.

Es importante destacar que en el análisis del BCG (y en la mayoría de los modelos de portafolio) subyacen dos supuestos fundamentales muchas veces olvidados.

El primero es el efecto de la *curva de experiencia*. El segundo, y más importante, es el recorrido de la *curva del ciclo de vida del producto*. En consecuencia, el empleo de los modelos de portafolio para decidir sobre el manejo del negocio debe contemplar expresamente una evaluación del ciclo de vida.

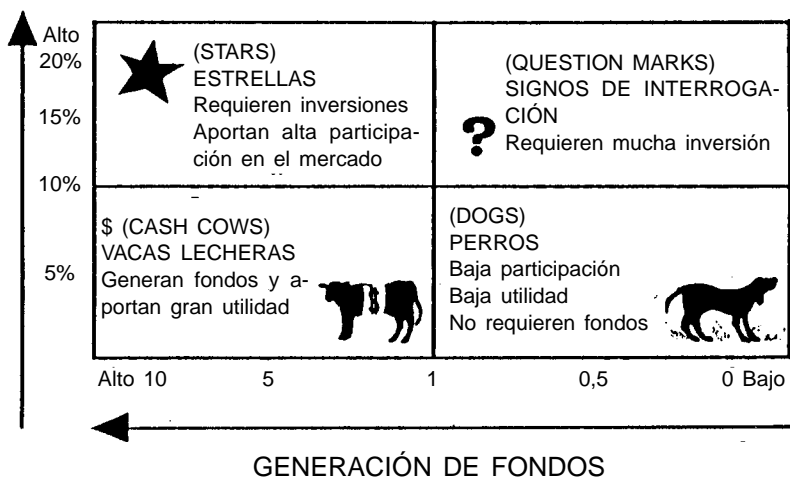
Adidas, por ejemplo, se equivocó en el análisis estratégico del negocio. Después de más de 40 años de crecimiento lento y estable la empresa subestimó el verdadero potencial del mercado norteamericano, así como el poder competitivo de Nike y otros productos. Quizá por ser el líder “natural” o por confiar en el encanto “inigualable” que las marcas extranjeras parecían tener en los EE.UU., Adidas evaluó mal el ciclo de vida. Cuando en 1977 con 9 millones de pares vendidos parecía agotarse su fase de crecimiento, el mercado estalló, y cientos de miles de nuevos clientes llevaron el negocio (entre canchas y calles) a casi 20 millones de pares en 1984. Adidas, líder indiscutido a principios de los 70, no pudo aprovechar este auge fantástico. En 1980 Nike la duplicaba en participación (tenía el 50 % del mercado) y en 1982 (con 700 millones de dólares de facturación) era la empresa N° 1 en rentabilidad, considerando toda la economía norteamericana.

Los supuestos implícitos en la mayoría de las matrices de portafolio pueden ser mejor visualizados a través de este modelo de Arthur D. Little, que se basa en pensar y graficar explícitamente la curva del ciclo de vida:

Matriz de Arthur D. Little

Desde un punto de vista operativo, la característica fundamental de la matriz del BCG es su *simplicidad*, con la cual se logra sintetizar la compleja naturaleza de la mezcla de negocios a través de una representación gráfica con pocos indicadores. A partir de su categorización de negocios y productos surgen una serie de implicancias estratégicas, la más importante de las cuales es la *transferencia de fondos* entre negocios.

Para apreciar los elementos financieros emergentes es necesario redefinir la matriz en términos de generación y requerimientos de fondos para cada etapa del desarrollo de la relación producto/mercado. Los negocios de cada cuadrante poseen características diferentes en relación a la *generación de fondos* tal como se presenta en el cuadro siguiente:



Análisis financiero sobre la matriz del B.C.G.

Algunos de los elementos que intervienen en la definición de la posición competitiva y del grado de atracción del sector se enumeran en la siguiente figura:

Atracción del sector <i>Factores a considerar</i>	Posición competitiva <i>Factores a considerar</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño • Crecimiento • Precios (elasticidad) • Estructura competitiva • Rentabilidad • Vulnerabilidad a la inflación • Ciclo de vida • Oportunidad de exportación • Concentración de compradores • Demanda estacional • Posibilidad de segmentación • Vulnerabilidad a los sustitutos • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado • Crecimiento S.B.U. • Amplitud de línea • Efectividad de la red de ventas • Canales de distribución • Flexibilidad (capacidad de reacción) • Precio • Promoción y publicidad • Productividad • Efecto experiencia • Costo materia prima • Valor agregado

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Impactos energéticos• Gobierno | <ul style="list-style-type: none">• Calidad relativa• Investigación y desarrollo• Cash-flow• Personal y cultura• Imagen general• Sistema político |
|---|--|

4.3. Dinámica del modelo

a. Negocios “signos de interrogación”

Son los negocios nuevos que pueden tomar cualquier dirección y requieren una importante y permanente cantidad de fondos sin producir retornos significativos, por lo que necesitan *abastecimiento de fondos* de otros negocios, ya que por su condición de negocio nuevo su poder competitivo es débil y debe aumentarse a costa de fuertes inversiones.

El objetivo en estos negocios es transformarlos en “estrellas”, ganando poder competitivo mientras el mercado siga activo.

El paso intermedio entre negocios “signos de interrogación” y negocios “estrella” sería el punto donde realmente se definen las futuras posiciones competitivas y estratégicas de los mismos. Al definirse el mercado como muy atractivo, se transforman en un negocio interesante para muchas empresas y, consecuentemente, se observarán muchas marcas compitiendo entre sí.

Si la empresa invierte sus fondos correctamente, el negocio se transformará en una “estrella” que generará fondos, pero también los requerirá para lograr que en el futuro se transforme en una “vaca lechera”. Si la empresa no invierte lo necesario o lo hace mal, el negocio se transformará irremediablemente en un “perro”.

Éste es el “punto de definición del negocio” que marca el momento decisivo para la toma de decisiones estratégicas. Si la decisión no es acertada, el negocio fracasará y será casi imposible volver a recuperarlo.

En el “punto de definición”, no hay que fijar como único objetivo la rentabilidad a corto plazo, sino todo lo contrario. El objetivo pasa quizás por obtener una buena posición estratégica para que, en el largo plazo, pueda ser un negocio rentable tipo “vaca lechera”.

b. Negocios “estrella”

Los negocios “estrella” crecen con rapidez y utilizan gran cantidad de efectivo para mantener su posición. Sin embargo son líderes en la actividad y pueden generar grandes cantidades de “cash”. Paradójicamente, si ese dinero no se invierte en el mismo negocio, es posible que se pierda poder competitivo y al decrecer el atractivo del sector se transforme en un negocio “perro”.

Los negocios “estrella” representan, probablemente, las mejores oportunidades en términos de crecimiento de las utilidades y de inversión que poseen las empresas y, por lo tanto, debe intentarse todo el esfuerzo necesario para mantener y consolidar sus respectivas posiciones competitivas.

c. Negocios “vacas lecheras”

Representan la base de apoyo de toda la empresa, ya que son los únicos que no requieren reinvertir fondos y que generan el efectivo necesario en fuertes cantidades.

Tener negocios tipo “vaca lechera” significa acceder a posibilidades de nuevos negocios, ya que el flujo de efectivo generado por ellos podrá ser transferido a otros. Un error muy común y peligroso es reinvertir eternamente en negocios tipo “vaca lechera”, ya que se corre el riesgo de que por lo general la próxima etapa del negocio sea su declinación y su agotamiento.

d. Negocios “perros”

Se trata de negocios cuya baja posición competitiva los condena a utilidades pobres. Los fondos requeridos son mayores que el generado por el volumen de ventas y el negocio, por lo tanto, se convierte en una “trampa de fondos” que requerirá continuamente efectivo.

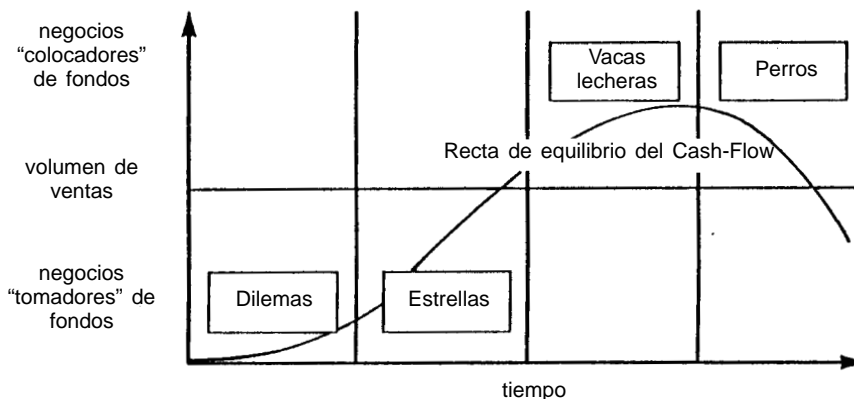
Una gran cantidad de los negocios y productos de muchas empresas caen dentro de esta categoría, cuando en realidad estratégica y competitivamente el objetivo debería apuntar a sanear el portafolio reemplazando productos “perros” por “signos de interrogación”, “estrellas” y “vacas lecheras”.

4.4. Ciclo competitivo versus ciclo financiero

El perfil financiero de una empresa siempre es la otra cara de su posición estratégica: todos los flujos de ingresos y egresos están ligados a la situación competitiva.

Cuanto más aumenta la participación en el mercado, mayores son los beneficios, y cuanto más crece la demanda, más se debe invertir para seguir ese crecimiento. En la siguiente figura podemos visualizarlo mejor representando la clasificación del BCG bajo la tradicional curva “S” del ciclo de vida.

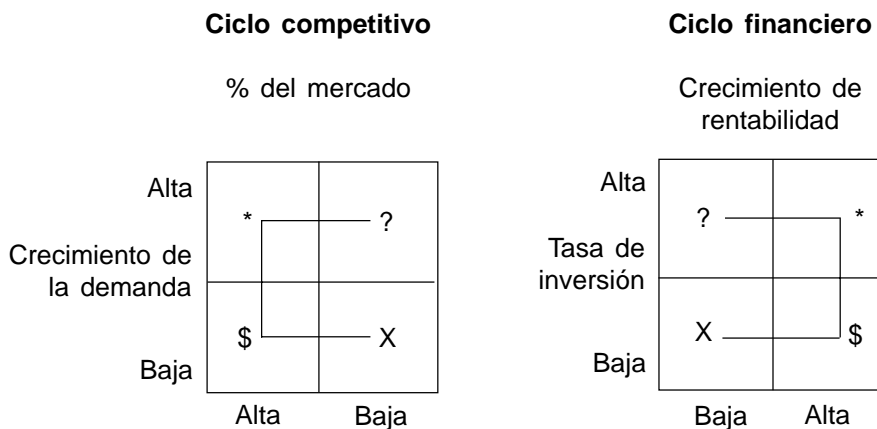
La matriz BCG y el ciclo de vida



Desde un punto de vista estrictamente financiero, la matriz de portafolio señala que las “vacas lecheras” proporcionan liquidez y el objetivo es *ordenarlas*, que los “perros” son tomadores de fondos y deben ser *desinvertidos*, y que los “dilemas” y las “estrellas” deben ser *consolidados* apoyándolos financieramente. A su vez, desde un punto de vista estratégico, “vacas” y “perros” representan el *pasado* de la empresa, mientras que “dilemas” y “estrellas” constituyen su *futuro*.

Para pasar de la tradicional matriz de portafolio, que acentúa la visión competitiva, a otra que acentúe la visión financiera, basta colocar la primera frente a un espejo: marketing y finanzas son dos enfoques que expresan una sola posición estratégica. Para ello debemos complementar la matriz del BCG con una matriz financiera basada en los ejes “tasa de inversión”, necesaria para seguir el crecimiento de la demanda, y “crecimiento de la rentabilidad”, resultado de la mayor participación. Esto lo podemos ver en la siguiente figura:

El “espejo” de matrices



Contrariamente a la secuencia del éxito graficada, existen dos clásicos errores financieros que empujan hacia el fracaso: subinvertir en la fase de introducción o sobreinvertir en la fase de madurez. Aquí el análisis de portafolio exhibe su máximo valor: una visión global que asegure un portafolio *equilibrado y sano*, no afectado por ninguna de las dos principales patologías “anemia” y “obesidad”.

Un portafolio “anémico” está plagado de negocios tipo “dilemas” y “perros”; como no tiene “vacas lecheras”, jamás podrá invertir para impulsar los nuevos negocios hacia el ciclo de desarrollo y, más tarde o más temprano, no podrá escapar a una crisis financiera, a menos que consiga recursos externos.

Un portafolio “obeso” está plagado de negocios tipo “vacas lecheras”, ya que genera rentabilidad de corto plazo pero sin potencial de crecimiento. Es el caso de las empresas que conservadoramente sólo reinvierten fondos en los negocios que les dieron gloria veinte años atrás. En estos casos, la ausencia de nuevos proyectos es quizá la principal señal de una próxima crisis económica.

Resumiendo, las utilidades de una compañía dependen de la

posición competitiva y las necesidades financieras del ciclo de vida. Por lo tanto, un punto crítico es obtener un *equilibrio* entre los flujos financieros y mercadológicos de *toda la compañía*. Una rápida mirada a la distribución de los productos sobre la matriz de portafolio de una empresa debería encender luces rojas si existen demasiados negocios “del pasado” (en declinación) o demasiados negocios “del futuro” (en introducción).

AUTOEVALUACIÓN

1. Elija cinco sectores industriales y describa las *fuerzas de la competencia* correspondientes a cada uno de ellos.
2. Enumere las variables fundamentales que sirven para analizar:
 - el poder de los proveedores
 - el poder de los compradores
 - los productos sustitutos
 - la competencia del sector
 - la amenaza de nuevos ingresos
3. Describa cuáles son las *estrategias competitivas genéricas*
4. Explique qué es la *matriz BCG*. Describa los cuatro cuadrantes
5. Considere que usted es el dueño de un nuevo canal de televisión por cable. Si efectuara un *análisis competitivo* de ese sector, ¿cuáles serían las fuerzas de la competencia y como afectarían su negocio?.
6. Tomando como ejemplos la industria automotriz y la industria de la computación, ¿cuáles serían las *barreras de ingreso* a esos sectores para nuevas empresas que desearan participar del mercado?.
7. Analice cuál es la diferencia entre su portafolio *competitivo* y su portafolio *financiero*.

Unidad 2

VENTAJAS COMPETITIVAS

1. INTRODUCCIÓN

La ventaja competitiva de una empresa no puede ser comprendida viéndola como un bloque, sino que dicha ventaja radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa tanto en el diseño como en la producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de su costo relativo y crear una base de diferenciación.

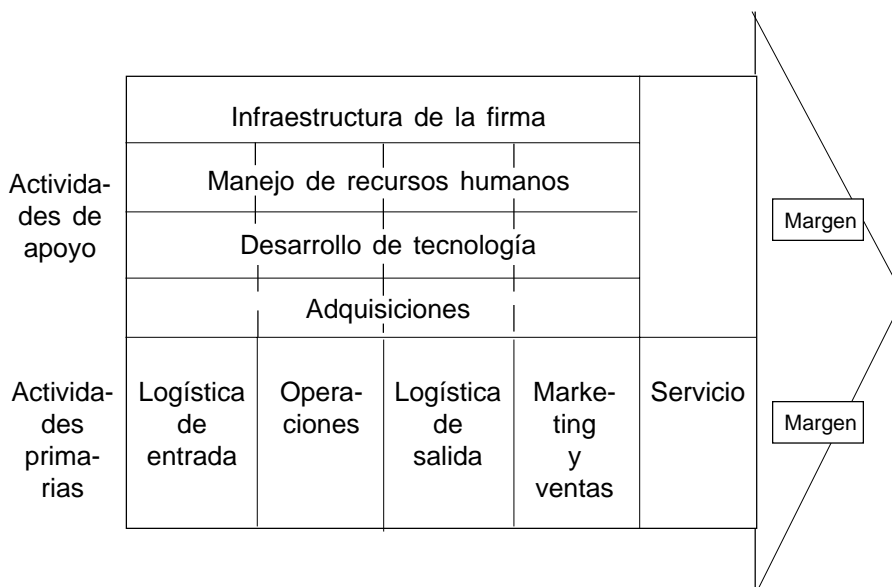
Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa es necesario examinar todas las actividades que desempeña y cómo interactúa. En el desarrollo de esta unidad, presentamos la cadena de valor como la herramienta básica para realizar dicho examen.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes y permite comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.

El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino de interpretar cómo ésta encaja en el sistema de valor general. En el desarrollo de esta unidad realizaremos este análisis.

2. LA CADENA DE VALOR

Como ya dijimos en la introducción, otra poderosa herramienta para el análisis estratégico de una empresa es la cadena de valor. La cadena de valor es un enfoque conceptual destinado a “desagregar” a la empresa en sus actividades estratégicas más relevantes. En tal sentido, una empresa es mejor o “más” que otra si presenta más ventajas competitivas en sus eslabones de la cadena de valor. Gráficamente:



Muchas veces, las ventajas competitivas actuales o potenciales de una empresa no pueden ser entendidas observando su organización en forma de bloque unificado. Por el contrario, dichas ventajas sólo aparecen a partir de la separación de cada una de las diferentes actividades que generan valor.

Pasamos ahora a un estudio detallado de dichas actividades.

a. Actividades primarias.

Las denominadas *actividades primarias* son las cinco categorías básicas que intervienen en el desarrollo competitivo de cualquier sector industrial. Cada una de las cinco actividades primarias es divisible en un cierto número de actividades que dependerá en cada caso del sector industrial o de la estrategia de la empresa en particular:

- *logística de entrada*: abarca todas las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, control de inventarios o pagos a proveedores, y similares
- *operaciones*: son todas las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final
- *logística de salida*: comprende todas las actividades relacionadas con la cobranza y la distribución física del producto a los compradores o con los vehículos de entrega
- *marketing y ventas*: incluye todas las actividades relacionadas con la información sobre cuáles son los potenciales compradores y sobre los mejores mecanismos para inducirlos a comprar, como por ejemplo publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales o relación con los canales de distribución
- *service*: representa el conjunto de actividades relacionadas con la provisión de servicios destinados a acrecentar o mantener el valor del producto con posterioridad a la compra; como por ejemplo instalación, reparación, cambio de accesorios o ajuste del producto.

b. Actividades de soporte o apoyo

Las denominadas *actividades de soporte o apoyo* son las que se necesitan para que las actividades primarias se realicen. Pueden dividirse en cuatro categorías genéricas correspondientes a cualquier sector industrial. Pero cada categoría puede

a su vez ser dividida en una serie de actividades que dependerá de cada sector industrial o de la estrategia de una empresa en particular:

- *infraestructura*: consiste en una cantidad de actividades directamente relacionadas con el planeamiento, la dirección general, las finanzas, la contabilidad o los asuntos legales. Además, la infraestructura se refiere también a todo lo relativo al lugar físico en donde funciona la empresa: *edificios, plantas industriales u oficinas*
- *manejo de recursos humanos*: abarca todas las actividades directamente relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo o compensaciones del personal de la empresa
- *tecnología*: la tecnología en sentido amplio se encuentra en *todas* las áreas de una empresa. Por ejemplo, la tecnología aparece en actividades tales como las telecomunicaciones para los sistemas de información o la automatización de oficinas para la contaduría
- *abastecimiento*: esta actividad está referida a la función de incorporar los distintos “in-puts” que se utilizan en la cadena de valor. No sólo se refiere a la compra de materia prima sino a la adquisición de todos los elementos que se “consumen” dentro de la empresa: maquinarias, edificios, equipos de oficina o contratación de empresas de servicios.

A continuación, vemos un ejemplo de la cadena de valor de una compañía farmacéutica:

<p><i>Infraestructura de gestión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura empresarial muy fuerte • Una de las empresas mejor administradas de los Estados Unidos • Extraordinaria capacidad de administración financiera y control de gestión <ul style="list-style-type: none"> • Estructura muy pequeña • Alto grado de preocupación por temas éticos, ecológicos y de seguridad 				
<p><i>Gestión de recursos humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de trabajo amistosas y de apoyo • Fuertes programas de reclutamiento en las mejores universidades <ul style="list-style-type: none"> • Excelente nivel de capacitación y desarrollo • Excelentes programas de recompensa y cobertura médica 				
<p><i>Desarrollo tecnológico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder tecnológico; responsable del desarrollo de drogas decisivas <ul style="list-style-type: none"> • Gasto intensivo en investigación y desarrollo • Fortalecimiento de capacidad tecnológica y de marketing a través de alianzas estratégicas (Dupont y Johnson & Johnson) • Rapidez en llegar al mercado con drogas nuevas y proceso de aprobación de drogas 				
<p><i>Abastecimiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical de productos químicos 				
<p><i>Logística hacia adentro</i></p>	<p><i>Fabricación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la flexibilidad de fabricación y reducción de costos • Incorporación de la empresa número uno en ventas por correo • Enfatizar el mejoramiento de calidad y productividad • Red global de instalaciones 	<p><i>Logística hacia afuera</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad única de distribución y tecnología informática • Empresa número uno en ventas por correo 	<p><i>Marketing y ventas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder en marketing • Gran cantidad de personal de venta directa • Cobertura global de marketing • Leverage incluyendo grupos de marketing y fuerzas de ventas poderosos, y formularios patentados • Infraestructura informática y de bases de datos que cubre pacientes, médicos y usos de medicamentos • Alianzas estratégicas 	<p><i>Servicio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La excelencia del servicio atrajo a grandes corporaciones y organizaciones de servicios de salud como clientes

Desde una perspectiva estratégica, la cadena de valor de una empresa puede ser vista como una gigantesca usina generadora de ventajas competitivas. Cada uno de los eslabones de la cadena de valor es una fuente potencial de ventajas competitivas para la compañía y como tal debe ser evaluado y manejado.

Veamos algunos ejemplos. En la industria farmacéutica el manejo de los inventarios, ubicado dentro de logística de entrada, es indudablemente uno de los aspectos más importantes. En la industria del periódico la rapidez de entrega, ubicada en logística de salida, es siempre un factor fundamental.

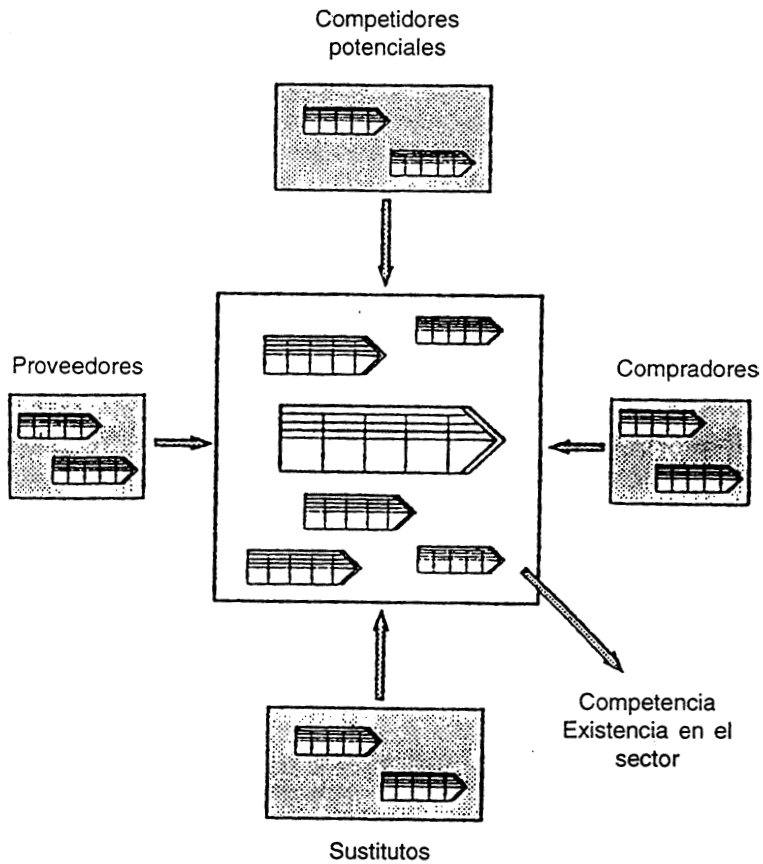
A su vez, concepto de “margen” es una idea global más cualitativa que cuantitativa. El margen es la diferencia entre el valor que puede generar la cadena de valor y el *costo total* que implica desarrollar cada una de las actividades. La ecuación fundamental es la siguiente:

$$\text{Margen} = \text{valor total devengado} - \text{costo en generar el valor total}$$

La posibilidad de lograr ventajas competitivas está dada por la obtención de “ventajas de diferenciación” o “ventajas de costo”. Las ventajas de diferenciación o de costo se logran cuando la empresa consigue desempeñarse en alguna de las actividades de la cadena de valor de un modo *mejor* o *más barato* que su principal competidor.

En tal sentido, resulta fundamental desde un punto de vista estratégico, completar el análisis de las fuerzas competitivas con el análisis de la cadena de valor de manera tal que se puedan determinar los puntos específicos que resulten decisivos.

En el esquema siguiente podemos observar la relación existente entre las fuerzas competitivas y la cadena de valor:



AUTOEVALUACIÓN

1. Defina el concepto de Cadena de Valor.
2. Describa cuáles son:
 - las actividades *primarias*
 - las actividades de *soporte o apoyo*
3. Explique cuál es el *rol “competitivo”* de la Cadena de Valor.
4. Tomando como ejemplo una empresa que usted conozca o la empresa en la cual se desempeña, grafique la *cadena de valor* y describa sus componentes.
5. Cuáles son las actividades en las que a su juicio se basa la *ventaja competitiva* de un negocio como, por ejemplo, Mc Donald’s
6. Busque tres ejemplos de negocios en los cuales el *servicio* sea el eslabón más importante de la cadena de valor.

Unidad 3

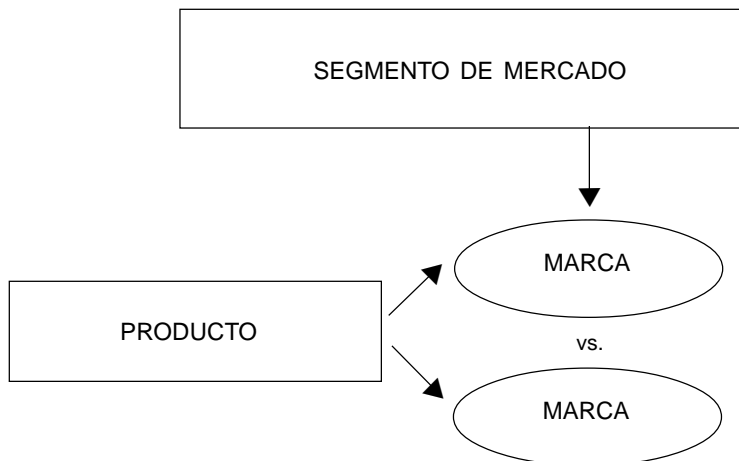
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

1. INTRODUCCIÓN

El posicionamiento es un concepto subjetivo ya que no se refiere al producto, sino a lo que el producto o el servicio logran en la *mente de los clientes*. Es decir, se trata de cómo el producto se ubica en una mejor “posición” en la mente de los consumidores actuales y potenciales.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar *ventanas en la mente*, por lo que también puede ser definido como lo primero que viene a la mente del cliente, por lo tanto, el posicionamiento se convierte en una ventaja competitiva cuando trata de resolver el problema comunicacional de “ser escuchado” en una sociedad sobrecomunicada.

Posicionar es recortar segmentos que esperan del producto (Pf) cosas distintas de las que esperan otros segmentos, adueñándose de esa diferencia (Pi):



Así, existen posicionamientos basados en la edad, como los productos infantiles Snoopy, Odolito y Aspirinetas, o los juveniles Revista 13/20 y la radio Rock and Pop. Otros se apoyan en el *prestigio*, como Patio Bullrich, Benson & Hedges o American Express. Los hay que se basan en el *sexo*, como By Deep, Caro Cuore o Virginia Slims, o en conceptos *económicos*, como las “segundas marcas”, los productos “sin marca” o las ventas de “segunda selección”.

Adidas y Topper están posicionadas como marcas “deportivas” respecto de otros productos físicos parecidos y los yogures se posicionan como “dietéticos” respecto de otros lácteos competitivos. Philips posicionó su heladera de “tres fríos” como una conjunción de lo “nuevo” (freezer) con lo “viejo” (heladera), con más éxito que si hubiera tratado de “revolucionar” la cocina a partir de la avanzada tecnológica.

Refinerías de Maíz, por ejemplo, está comenzando a desarrollar nuevos negocios a partir del tradicional posicionamiento “saludable” del aceite Mazola, un posicionamiento que extiende hacia otros productos físicos los que, al estar bajo la misma marca, quedan inmediatamente “posicionados”.

Algunos posicionamientos caen en la denominada “trampa de la tecnología”, pensando que cualquier ventaja fabril o innovación de investigación y desarrollo representa por sí misma “algo” diferenciado. Ignoran que el consumidor necesita elementos claros y contundentes para diferenciar un producto de otro; para la mayoría de nosotros si algo tiene cara de pato, nada como un pato y camina como un pato, *es un pato*.

Otros posicionamientos caen en la denominada “trampa del estatus”, considerando sólo el *alto precio* como “buen” posicionamiento. Sin embargo, no todos los encendedores deben ser Dupont ni todas las bebidas alcohólicas deben ser Chivas Regal. En muchos casos, el posicionamiento de bajo precio también puede ser una ventaja como en el caso de Carrefour con los productos “copia” o “sin marca”.

El posicionamiento es un concepto *relativo*: varía según la estrategia empresarial y según el juego entre la posición del producto genérico y la de cada marca en particular. Porque un buen posicionamiento debe ser sostenible en el tiempo.

Algunas empresas se desviven buscando nichos vacíos de mercado, a los que rápidamente tratan de satisfacer, ignorando la existencia de competidores más aptos para adueñarse de ellos. Olvidan que la *masa crítica* también juega: en la desastrosa campaña rusa, a Francia no le fallaron ni el ingenio de Napoleón ni el valor de sus soldados, pero después de “posicionar” las tropas en Moscú, no sólo no pudieron quedarse sino que apenas si pudieron volver a casa.

2. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es una clave de la política de negocios porque el cliente siempre tiene dificultades para medir el valor “real” del producto.

Al comprar autos, por ejemplo, aun después de una cuidadosa inspección, como la de un amigo que “conoce de mecánica”, e inclusive después de varias “vueltas a la manzana”, no podemos

obtener una completa certificación de confort, durabilidad, consumo o frecuencia de reparación.

Y lo mismo ocurre con la compra de un departamento o un kilo de uvas. La evaluación “racional” del producto requiere *experiencia*, por lo que, *las compras se hacen más a partir del producto imaginario* que del funcional.

Muchas imágenes difieren de la “realidad”. Algunas veces sobrevaloran el producto; otras lo subvalorizan.

Si bien esto parecería razonable para el caso de productos masivos, quizá nos extrañaría saber que el mismo proceso ocurre en la mayoría de los productos industriales. Muchos compradores de máquinas sólo “ven” el precio mientras descuidan aspectos dramáticos como el costo de instalación y/o mantenimiento. El conocimiento necesariamente incompleto de productos y servicios obliga al consumidor a basarse en *inferencias* o *prejuicios*, como por ejemplo la imagen de la empresa, el mensaje publicitario, el packaging o la apariencia de los vendedores. No compramos valor sino *señales de valor*.

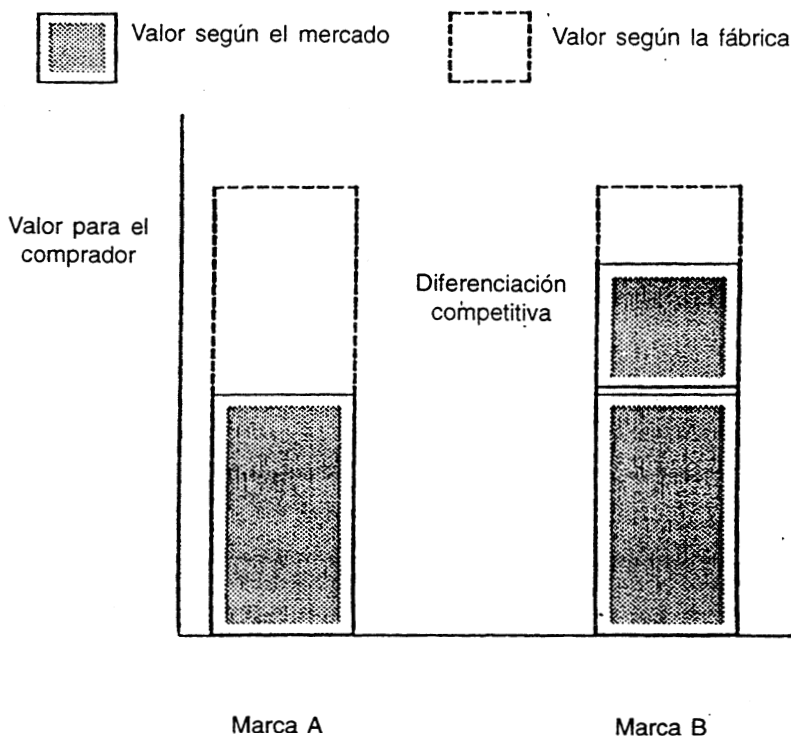
Algunas señales requieren grandes inversiones pero son construibles en el corto plazo (packaging o publicidad), mientras que otras son menos costosas pero sólo se logran a través de años (imagen corporativa). Algunas son incontrolables (comunicación boca a boca) mientras que otras son imprescindibles (productos subjetivos de difícil cuantificación o primera compra “a ciegas”).

Las diversas señales que construyen el producto imaginario tienen peso decisivo en todos los sectores industriales: *los consumidores jamás pagan por un valor que no perciben*.

Esto ocurre siempre: cuando NEC contrata seguros, Telefónica de España compra grandes computadores, Iberia compra combustible para aviones, Shell contrata servicios legales, Dupont compra banca “mayorista” o cualquiera de nosotros elige una empresa de medicina prepaga.

En el siguiente gráfico se observa la relación entre el valor del producto según el mercado y la fábrica:

La “verdadera” diferenciación competitiva



Elegir un posicionamiento que consideramos *diferenciado* es elegir un *blanco de mercado (target)* lo que, a su vez, ya supone que la demanda *no es homogénea*; por ejemplo, analicemos qué se entiende por “calidad de vida” y veremos que una definición muy distinta separa la concepción de los menores de 18 años de los mayores de 50, por diferencias generacionales, de formación, de etapa biológica e historia personal...

Un claro ejemplo de posicionamiento diferenciador fue el logrado por Ceras Johnson y Wella. Durante mucho tiempo el posicionamiento básico para el champú giraba exclusivamente bajo la idea de la naturaleza (“agua de lluvia”, en el caso de Sedal) y el cuidado del pelo (champú Johnson para niños). Sin embargo, el

cambio del escenario social, en el que la consumidora deja de ser sólo ama de casa para transformarse en una persona que sale a trabajar, estudiar y hacer deportes, hizo surgir el concepto de la mujer “independiente”, mucho más libre y dinámica, escenario del que se apropiaron marcas como Swing o Wellapon.

Si bien lo que las empresas llaman target implica definir al cliente según variables objetivas, como la edad, desde un punto de vista estratégico, al definir un target por edad ya estamos suponiendo un *posicionamiento diferencial* respecto de otras variables subjetivas. ¿Qué sentido tiene dirigirnos especialmente a gente de una edad determinada, si no pensáramos que se manejan con diferentes valores o estilos de consumo?

Cuando dividimos el mercado en una escala de números continuos como las edades por ejemplo, estamos suponiendo que cada uno de esos segmentos (objetivos) piensa, necesita y desea de la vida cosas distintas (subjetivas)

Así como existe una posición en una *segmentación por edades*, también existe un posicionamiento en una *segmentación socioeconómica* que diferencia jerárquicamente a quienes están más “arriba” (clase alta y media alta) de quienes están más “abajo” (clase baja y media baja); o bien entre quienes tienen acceso o aspiran a realizar tours internacionales y quienes sólo esperan tener yerba y vino en la mesa.

Algunos posicionamientos privilegian el *rendimiento* del producto. Lever y Colgate-Palmolive se dirigen al mercado de hogares con chicos a través de jabones que “duran más” como Le Sancy o Charmis, ya que en el uso infantil el derroche es mayor y el peso relativo del producto económico es una ventaja muy valorada.

Otro posicionamiento es el que nace a partir de diferencias en una *segmentación por sexos* (escala binaria hombre/mujer). Sin embargo, esta escala no debería aplicarse en aquellos mercados en los que el sexo no juega ningún papel, como alimentos para bebés, sillones para living o vajilla de mesa. Por otra parte, en algunos negocios resulta importante desarrollar el posicionamiento a partir de una segmentación por sexos que incluya cuatro posiciones posibles, según la correlación entre el sexo biológico (hombre/mujer) y la actitud adoptada (masculina/ femenina).

Por un error de posicionamiento el *First Women's Bank of New York* (Banco de Mujeres) debió solicitar permiso al departamento estatal de bancos para cambiar su nombre por el de *First New York Bank for Business*: en la actividad bancaria la mujer desempeña un rol profesional y «masculino» basado en la igualdad con el hombre. Como señalaba el presidente del banco: «El nombre no nos dio ninguna ventaja. Las mujeres de negocios nos dijeron que podían operar sin problemas con bancos *normales*, y los hombres, que les resultaba embarazoso firmar los cheques (asumiéndose como clientes)».

El ejemplo del Banco de Mujeres relatado al inicio, muestra un posicionamiento equivocado que tomó la segmentación hombre/mujer (más pertinente para mallas de baño o espumas de afeitar), sin advertir la posición “feminista” que caracterizaba a dichas ejecutivas. En el siguiente cuadro se observa la segmentación por sexos, según el sexo biológico y la actitud adoptada:

La segmentación por sexos

Actitud \ Sexo	Sexo	
	Hombre	Mujer
Masculina	Posición “varonil”	Posición “feminista”
Femenina	Posición “afeminada”	Posición “femenina”

3. ALGUNAS “LEYES” DEL POSICIONAMIENTO

Más allá de la relatividad de cada posicionamiento en términos de:

- mercados
- productos
- tiempo
- lugar
- competidores

existen ciertas “leyes” que pueden ser útiles para comenzar un razonamiento acerca de la estrategia de posicionamiento.

A continuación presentamos y resumimos las principales “leyes” según las describen Reis y Trout:

a. Leyes de liderazgo

Muchas veces, es más *importante ser el primero que ser el mejor*. Es el caso de Lindbergh, aún hoy recordado por todos como el primer aviador que cruzó el Atlántico. Sin embargo otros, como por ejemplo Hinkler, también lograron la misma proeza e incluso la superaron, no obstante lo cual no han quedado “posicionados” en la mente del público en general.

b. Ley de la categoría

Esta ley nos dice que *si usted no puede ser el primero en una categoría, “invente” una nueva en la que pueda ser el primero*. Este caso queda reflejado, continuando con el ejemplo anterior, por la aparición de la aviadora Earhart, quien quizás sin mayores méritos que otros quedó posicionada como “La primer mujer que cruzó el Atlántico”.

c. Ley de la mente

Esta ley evidencia el hecho de que generalmente es *mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta*. Es que si se dejó de liderar en la mente de los consumidores, es casi inexorable que al poco tiempo un día antes o un día después también se pierda el liderazgo en las góndolas de los supermercados o en los mostradores de los dealers.

d. Ley de la perspectiva

Un tema fundamental es que siempre *los efectos del marketing y, en particular, del posicionamiento son a largo plazo.*

En tal sentido, debe tenerse siempre presente la dicotomía entre corto y largo plazo; ya que lo que puede ser bueno en el corto puede ser malo en el largo plazo. El alcohol es en el corto plazo un estimulante y bebiéndolo la gente se pone alegre y distendida. Sin embargo, y posteriormente, el alcohol actúa como un depresivo que hace que los mismos que antes se divertían pasen el día siguiente tristes y dormidos.

e. Ley del sacrificio

Esta ley señala que siempre *hay que renunciar a algo para conseguir algo.* La sola enumeración o multiplicación de atributos no constituye un posicionamiento competitivo. Por el contrario, la “sobreabundancia” de ventajas muchas veces produce un efecto inverso, en el que no se genera ninguna ventaja debido a la confusión en la mente del cliente. Generalmente un posicionamiento exitoso surge de adueñarse de un solo concepto para nuestra marca.

f. Ley de la extensión de la línea

Esta ley señala que habitualmente *hay una presión irresistible que lleva a la extensión de la marca.* En otras palabras, esto implica “extender” el buen posicionamiento logrado por la marca hacia otros productos, lo que sin duda tiene la enorme ventaja de ahorrar costos en términos de tiempo y dinero, ya que se aprovecha el espacio mental ganado en la mente de los clientes. Sin embargo, existe una gran desventaja derivada de que, al irse extendiendo el posicionamiento, éste se diluye peligrosamente al abarcar categorías muy distintas de productos.

4. EJEMPLOS DE POSICIONAMIENTO

4.1. Posicionamiento de los vinos de mesa

En el competitivo mercado de los vinos, los de mesa (90 % del total) han estado posicionados durante años en un eje que ha ido desde lo más familiar hasta lo más transgresor.

Crespi representó la “ideología tradicional” centrada en la mesa hogareña y sin ocuparse prácticamente por el consumo en sí mismo o el placer asociado. La publicidad basada en la serie “Relatos de Betty y Hugo” logró que los consumidores se identificaran con ambos personajes, y el comercial “Escarpines” es un ejemplo de lo que ese segmento esperaba del vino. La imagen de marca fue eficazmente manejada mediante dos grandes líneas comunicacionales:

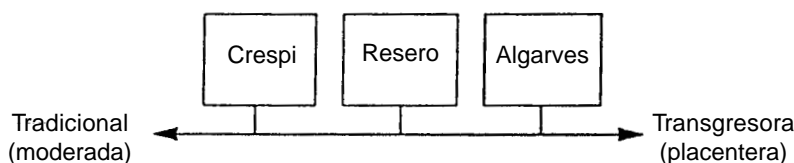
- una *emotiva*: Crespi se posicionó como el producto que permitía un *conjunto de relaciones familiares* (desde el bebé hasta la abuela) en las que predominaba la ternura paterna (a través del estilo “novela” suave y sentimental)
- otra *racional*, en la que el producto se posicionó como el *resultado del saber* empresario: (el experto de Crespi) que además se lo *transfirió al producto* (cada botella recibía un sello que operaba como cédula de identidad).

Por el contrario, Algarves se posicionó en el extremo opuesto proponiendo el máximo de deseo mediante la ruptura de inhibiciones, el predominio sensorial y el estilo ensoñador. El posicionamiento de la marca se basó en situaciones de consumo de prestigio, que la distanciaron de los vinos comunes *asemejándola al champagne*: para sus consumidores adquirió connotación de exclusividad (imagen de bodega chica y poca distribución) y para sus no consumidores, connotación de alto precio y diferente contenido (imagen de vino espumante).

Resero se posicionó en el centro de estos polos conjugando la ideología “tradicional y moderada” de Crespi con la “transgresora y placentera” de Algarves. Si bien se trata de un vino blanco, fue

aceptado como “vino, vino” (por ser más suave y tener más cuerpo), mientras conjugaba lo “tradicional” (nombre, isotipo y origen) con lo “moderno” (estrategia comunicacional que rompió elementos tradicionales asociándolos a otros más dinámicos). El posicionamiento de Resero proponía el placer a través del reencuentro con la naturaleza, el contexto grupal (camaradería), el origen (San Juan), el estilo (trabajo) y la frescura (asociación del alcohol con el agua). Gráficamente:

Algunas posiciones en vinos de mesa



4.2. Posicionamiento de las tarjetas de crédito

La tarjeta de crédito es un producto con características casi míticas que se inviste de sentidos contradictorios, así como de asociaciones con mecanismos de intercambio previos al dinero mismo, al que sustituye. Estas posibilidades a nivel del producto imaginario implican diferentes —y generalmente complementarias— alternativas de posicionamiento que van desde el placer que sugiere “Dinerstime” hasta la garantía de la “compra protegida” que prometen Dinners o American Express.

Para algunos la tarjeta se posiciona ligada a la *seguridad* (evita problemas) llenando el “vacío” real y subjetivo de la falta de dinero por olvido o robo, que dejan al usuario en una terrible “indefensión”.

En los viajes al exterior esta ventaja es decisiva: cuando se sale del país se pierde seguridad (la familia, la lengua, la comunidad nacional) y la tarjeta *acompaña* reduciendo la sensación de soledad, mientras *protege* contra problemas de enfermedad, tipo

de cambio o engaño: ésta es la ventaja de las tarjetas internacionales respecto de las nacionales, y el posicionamiento básico de productos como Assist-Card.

Para otros la tarjeta de crédito se posiciona ligada al *placer*: permite la voracidad del consumo comprando todo, desde “imprevistos” (rotura de un par de anteojos) hasta “darse los gustos” (viajar a Europa). Además, el pago posterior genera la sensación de un producto mágico e ilimitado: muchos describen sus tarjetas como “lámparas de Aladino” que dan acceso a los más increíbles deseos. Y, paradójicamente, este mundo fantástico se ve potenciado en quienes no las poseen, asociándose con viajes continuos y el acercamiento al mundo de las estrellas famosas.

Tarjetas como Diners o American Express también se posicionan en relación con el *prestigio* y privilegiando su carácter de *documento de identidad* (la *firma* personal como garantía). Cada vez que usamos la tarjeta sentimos que “nuestra firma vale” y que, por lo tanto, *valemos más* (“fabricamos” nuestro propio dinero). Por supuesto, el prestigio no es sólo interno (orgullo) sino que ubica al usuario como *perteneciente* a un grupo especial; esto explica las enojosas situaciones que se presentan en épocas hiperinflacionarias cuando los comercios no aceptan tarjetas “desconociendo” la valía del firmante.

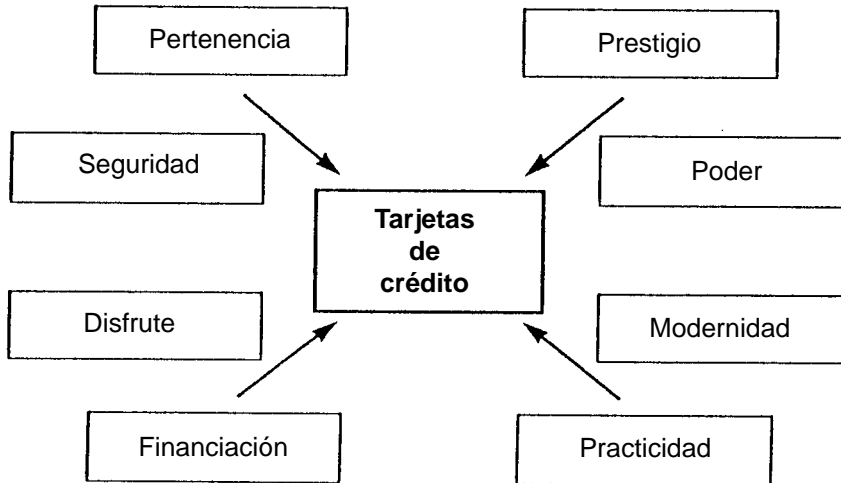
Para otros, la tarjeta se posiciona ligada al *poder* de conquistar libertad y autonomía; quizá por ese motivo las fantasías de los viajes están muy asociadas al producto (dominio del mundo y de lo desconocido). Aquí la tarjeta es un instrumento para adquirir cosas que resultarían complejas, como reserva de hoteles y pasajes, acceso a lugares de categoría o alquiler de automóviles.

Mientras algunas motivaciones para el uso de la tarjeta resultan vergonzantes (por ejemplo, buscar seguridad o prestigio), la *comodidad* es una razón explícita de posicionamientos como Banelco Multifunción: “resolver imprevistos” o “evitar robos”.

Finalmente, otros posicionamientos se basan en segmentos centrados en la ventaja obtenida en épocas inestables con la financiación: “lo que más interesa es sacarle puntos a la inflación”, realizando compras en fechas calculadas, usando dos o tres marcas para especular con los vencimientos o presionando a los co-

merciantes al solicitar descuentos por pago en efectivo. Sintéticamente:

Algunas posiciones utilizadas en tarjetas de crédito



4.3. El posicionamiento de Apple

Apple es uno de los más espectaculares ejemplos de un posicionamiento exitoso a partir de la integración entre los productos imaginario, físico y económico.

Apple segmentó el mercado y detectó que por 1977 la mayor parte de la demanda y de la oferta de computadoras personales se concentraban entre "aficionados" a la informática y usuarios de videojuegos, que recibían productos como Radio Sharp o Commodore. Si bien este mercado aún estaba insatisfecho y pedía máquinas más simples y mejor software, existía un tercer segmento casi no atendido: los profesionales y pequeños empresarios, que recibían productos Wang o Hewlett Packard, de entre 5.000 y

20.000 dólares con inadecuada red de servicios técnicos y software poco desarrollados.

Entonces, Apple tomó la decisión estratégica de avanzar sobre el mercado en el que podía alcanzar el máximo poder competitivo. Y para ello trabajó sobre los tres productos con tanta eficacia que, habiendo comenzado en un garaje, creció geométricamente hasta alcanzar ventas anuales por 500 millones de dólares.

Pero quizá la clave más importante fue que se posicionó como un computador sencillo, fácil de manejar, de alta calidad, precio razonable y, por sobre todo, “amistoso” con el usuario, contrastando así con el posicionamiento “tecnológico” de las restantes marcas.

Bajo este enfoque del negocio, Apple avanzó sobre el producto físico haciéndolo compacto, liviano, sólido y fácil de transportar: las carcasas del teclado y de la pantalla eran de plástico en lugar de metal, y la pantalla era más pequeña que la de un televisor. También avanzó en el producto funcional, facilitándole a los usuarios el software apropiado y se “acercó” a ellos a través de más de 700 distribuidores independientes a quienes formaba técnica y comercialmente, mediante los seminarios “Apple habla de negocios”.

Al mismo tiempo avanzó en el producto económico, ya que mientras Tandy ofrecía una máquina con 4 K de RAM a U\$S 499, Apple ofrecía su modelo 11 con 48 K a U\$S 1.495, es decir, un precio óptimo a partir de un producto de alta imagen de calidad, que realmente podía satisfacer las necesidades de la pequeña empresa comercial, tanto por capacidad de máquina como por disponibilidad de software.

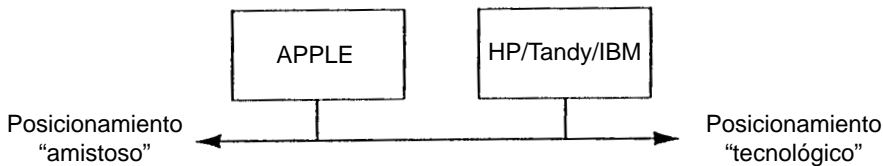
Por último y materializando el posicionamiento elegido, Apple construyó un producto imaginario superior. En otras palabras, a través de un conjunto de acciones demostró la *total “amistad”* del producto con el usuario.

Resumiendo, a la construcción del posicionamiento contribuyeron:

- la *política de precios*: eran bajos y razonables
- la *política de producto*: el color del equipo era claro en

contraste con el color negro y plateado y el estilo más “señorial” de Tandy

- la *política de servicio*: el manual de instrucciones era muy sencillo y permitía que tanto el equipo como el software fueran fáciles de comprender; además, ofrecía líneas de llamada gratuita para consultas de los usuarios
- la *política de marca*: el nombre “manzana” reforzaba la idea de un producto sencillo y familiar en contraste con las marcas que atemorizaban al usuario
- la *política de comunicaciones*: el isotipo potenció el efecto buscado con el nombre y se recurrió tanto a la comunicación selectiva a través de un boletín mensual y una revista, como a la comunicación masiva a través de personajes populares, en contraste con el clásico discurso “técnico” de las otras marcas. Gráficamente:



En el ejemplo de Apple hemos visto cómo diferentes *acciones* permitieron *implementar* el posicionamiento.

En el próximo módulo desarrollaremos las distintas variables del *Marketing Mix* que llevan la estrategia a la práctica.

5. SÍNTESIS

Durante mucho tiempo el posicionamiento fue abordado como si tuviera virtudes mágicas *per se*, es decir, todo el análisis consistía en determinar si un producto *estaba o no* posicionado, cuando el problema es si está o no *bien posicionado*. Al respecto, no hay recetas fijas e incluso, algunas veces, es mejor no estar aferrado a

ningún posicionamiento. Existen al menos *cinco posibilidades*, y en cada caso la estrategia a aplicar es absolutamente diferente:

- que el producto esté *bien posicionado* en sus respectivos segmentos, como en el caso de Página/12, Varig o Renault Clío
- que el producto no tenga *ningún* posicionamiento, es decir, no se sepa quién ni por qué lo consume, por ejemplo
- que el producto tenga un *mal* posicionamiento. Al respecto seguramente recordamos numerosos ejemplos de excelentes productos físicos que tuvieron estrepitosos fracasos de mercado como, por ejemplo, el nuevo posicionamiento del diario La Prensa
- que el producto tenga un posicionamiento *indefinido* como por ejemplo, el helado. El helado como genérico tiene un posicionamiento “amplio” ya que todos sienten que pueden ser consumidores
- que el producto esté o quede *desposicionado* por otros; por ejemplo, los posicionamientos de productos para la salud o la “onda verde” como yogur o calzado deportivo “desposicionan” a otros productos como tabacos, alcoholes y grasas.

En síntesis, todo posicionamiento es la *ubicación del producto en un lugar del espacio competitivo*. Por consiguiente, es una *construcción conceptual*, cuyo éxito o fracaso dependen de la visión estratégica global.

No existe un único modelo eficaz para posicionar cualquier producto. Mientras en algunos productos la clave está en su posición respecto de una variable “dura” como el *sexo* (lápices labiales o zapatos de cuero), en otros esa variable es intrascendente (alimentos para bebés o aceites lubricantes).

Del mismo modo, mientras algunos productos dependen de su posición en una estructura cronológica de *edades* (ropa para jóvenes), otros dependen de su posición en una estructura jerárquica de *prestigio* (ropa para reuniones sociales).

En todos los casos *el dilema es determinar los ejes estratégi-*

cos para un posicionamiento en particular. Si queremos introducir una nueva marca de agua mineral, por ejemplo, nos será más útil medir la posición de las marcas sobre el eje “vida descuidada - vida sana” que sobre el eje “profesional - no profesional”.

AUTOEVALUACIÓN

1. Defina el concepto de *posicionamiento*
2. Enumere cinco *leyes* de posicionamiento y explíquelas
3. Proporcione tres ejemplos de posicionamiento de *estatus*, tres de *alta tecnología* y tres de *bajo precio*, y explíquelos.
4. Identifique cuál es el *posicionamiento* de los siguientes productos/empresas según su eslogan:

PRODUCTO/ EMPRESA	ESLOGAN	POSICIONAMIENTO
CARREFOUR	"EL PRECIO MAS BAJO O LE DEVOLVEMOS EL DINERO"	
QUILMES	"EL SABOR DEL EN- CUENTRO"	
AMERICAN EXPRESS	"PERTENECER TIENE SUS PRIVILEGIOS"	
BAYER	"SI ES BAYER ES BUENO"	

5. Reflexione sobre qué posicionamiento sugeriría para los siguientes productos:
 - vino sin alcohol
 - nueva tarjeta de crédito
 - fideos diet
 - nuevo seguro de automóviles

GLOSARIO DEL MÓDULO II

Productos sustitutos. Con esta denominación se alude a los productos y servicios que si bien son físicamente muy distintos y pueden utilizarse en forma independiente, en realidad satisfacen una misma necesidad.

Fuerzas competitivas. Son las “fuerzas” que determinan la rentabilidad de un sector industrial: amenaza de nuevos ingresos, sustitución, competidores actuales, poder negociador de los compradores y poder negociador de los proveedores.

Rivalidad amplificada. Concepto que Porter utiliza para describir la competencia basada en las cinco fuerzas competitivas. Se denomina “amplificada” en virtud de que a los competidores tradicionales les incorpora la *rivalidad implícita* de los compradores y los proveedores.

Análisis estructural del sector. Es la metodología destinada a identificar las características básicas de un sector industrial, a partir de la evaluación del interjuego entre las fuerzas competitivas que operan en él.

Cadena de valor. Se trata de la herramienta de análisis empresarial que desagrega a la empresa en sus principales actividades. La cadena de valor distingue las actividades *operativas* (como logística de entrada, operaciones, logística de salida,

marketing, ventas y servicio), de las actividades de *soporte* (como abastecimiento, infraestructura, recursos humanos, finanzas y tecnología).

Margen. Diferencia entre cada uno de los valores económicos generados por cada actividad de la cadena de valor y el costo específico que implica desarrollar esa actividad. Esto puede traducirse en la siguiente fórmula: “margen = valor total de mercado - costo de generar ese valor”

Posicionamiento. Sistema organizado para encontrar ventanas en la mente de los usuarios y consumidores.

El posicionamiento es un concepto espacial y subjetivo de posiciones relativas entre la empresa y sus competidores. Es también uno de los conceptos más relevantes para el análisis competitivo de un producto o una marca.

Matriz BCG. Modelo para el análisis de la Cartera de Producto y Negocios. Está compuesta por un eje horizontal que corresponde a la *participación relativa en el mercado*, y un eje vertical que indica el *crecimiento/atractivo del mercado*. Este modelo define cuatro cuadrantes básicos que caracterizan el portafolio de productos y servicios de una empresa en negocios “incógnitas”, negocios “estrellas”, negocios “vaca lechera” y negocios “perros”

MÓDULO III

PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Objetivos del Módulo III

- **GENERAL**

Comprender las variables y los mecanismos de *implementación* que permiten llevar la Estrategia Competitiva a la práctica

- **ESPECÍFICOS**

1. Incorporar los *conceptos* y las *herramientas* fundamentales del Marketing
2. Comprender el funcionamiento *sinérgico, equilibrado y planificado* de las variables del Marketing-Mix.
3. Incorporar el *concepto* y las *metodologías básicas* del Marketing de Servicios.

Introducción al Módulo III

El marketing es el enfoque conceptual y el área instrumental que permite “operar” y concretar la estrategia competitiva.

Por otra parte, el marketing es quizás una de las disciplinas empresarias que están más de “moda” en esta década.

Sin embargo, y considerado desde el punto de vista de la comunicación y el intercambio en la economía está claro que, a pesar de su actualidad, el marketing no es una actividad nueva, puesto que cubre tareas que han existido siempre.

La complejidad del escenario tecnológico, económico y competitivo, tal cual fuera descrito en el Módulo I, ha conducido progresivamente a la empresa a crear y reforzar la función marketing. En este sentido, se pueden distinguir tres fases, según el enfoque de Lambin sobre la relación oferta/demanda en distintos períodos:

a. El marketing pasivo

Es una forma que prevalece en un entorno económico caracterizado por un mercado potencial importante, pero donde hay escasez de oferta. Consecuentemente la *demanda es superior a la oferta*. El marketing pasivo corresponde entonces a una “necesidad” conocida y estable y, consecuentemente, a un ritmo débil de innovación tecnológica para satisfacerla.

La empresa está dominada por la función de producción, por lo que su preocupación prioritaria es mejorar la *productividad*. El

marketing resulta en estos casos, un método para vender lo que se ha producido.

La estructura de una empresa con la “óptica de producción” se caracteriza en general por lo siguiente:

- un *desequilibrio de las funciones*: el marketing no está representado al mismo nivel jerárquico que las funciones de producción, financiera y de administración
- el primer nivel de marketing es un *departamento comercial*, encargado de las relaciones con la clientela y la administración de las ventas
- la *elección de productos depende de la producción*, por lo que los precios de venta y las previsiones están bajo la responsabilidad de la función financiera.

Este enfoque de marketing sólo es concebible en un entorno en el que los compradores están dispuestos a comprar cualquier modelo del producto, con tal de encontrarlo. El peligro es volver a la empresa miope, y no favorecer un cambio de mentalidad a tiempo, es decir, *antes* que el entorno se modifique.

b. El marketing operativo

El marketing operativo pone el acento en la *óptica de venta*. Esta orientación de la gestión ha sido progresivamente adoptada en las economías occidentales a lo largo de los años cincuenta por las empresas de consumo.

Los cambios observados en el entorno, responsables de esta nueva orientación del marketing, son los siguientes:

- las *nuevas formas de distribución*, principalmente el autoservicio, que ha contribuido a modificar la estructura de las redes de distribución tradicionales, poco adaptadas a las exigencias de la distribución masiva
- la *extensión geográfica de los mercados* y el alejamiento físico y psicológico entre productores y consumidores, que

ha hecho necesario el uso acrecentado de los medios de comunicación

- el desarrollo generalizado de la *política de marca* exigida por la venta en autoservicio y utilizada por la empresa como medio de control de su propia demanda.

El papel del marketing se vuelve aquí menos pasivo. Se trata ahora de *buscar y organizar* la mejor salida para los productos fabricados.

En el organigrama de una empresa, estas modificaciones se traducen en la creación de una *dirección de ventas* o de una *dirección comercial* y, operativamente, se observa un cierto reequilibrio de las funciones. Estas direcciones comerciales están encargadas de la red de venta, la organización de la distribución física, la publicidad y la promoción. Manejan también los estudios de mercado, el análisis de los hábitos de compra, la eficacia de la publicidad y el impacto de las marcas.

La óptica de marketing invierte la lógica de la venta: hay que fabricar lo que se pueda vender, antes que intentar vender lo que se puede fabricar. En esta óptica, el papel del vendedor es menos el de vender y más el de *ayudar a comprar*.

La eficacia de esta óptica de venta se debe valorar, pero sin olvidar las características de la época: un mercado en expansión, productos poco diferenciados y consumidores no experimentados. Así se debe tener presente que la *venta está orientada hacia las necesidades del vendedor, mientras que el marketing se orienta hacia las del comprador*. Como señala Levitt: “La venta está preocupada por la necesidad de convertir su producto en dinero, el marketing está preocupado por la satisfacción de las necesidades del cliente”

c. El marketing activo

La fase del marketing activo se caracteriza hoy por el fuerte desarrollo del papel que cumple el *marketing estratégico*. Tres factores son los que originan esta fuerte evolución:

- la *aceleración* de la difusión y de la penetración del progreso tecnológico
- la madurez de los mercados y la *saturación* progresiva de las necesidades
- la *internacionalización* creciente de los mercados

La fase del *marketing activo* aparece cuando se produce una saturación de las necesidades básicas del mercado, debido al gran número de competidores con productos y servicios similares. Esto obliga a descubrir las diferencias en las preferencias y a interesarse por los segmentos periféricos.

La empresa comienza una *estrategia de segmentación* y el mercado va a subdividirse en “segmentos” a los cuales corresponden productos cada vez más *diferenciados*. Esta fase, llamada *fase de fragmentación*, exige un conocimiento más fino del mercado y de las ventajas buscadas por los diferentes grupos de compradores.

A la reflexión sobre estos temas, y particularmente sobre la fase del marketing activo, dedicaremos el desarrollo de este Módulo III. Durante el mismo, presentaremos la esencial óptica *desde el consumidor* como “base” de cualquier enfoque serio de marketing. Luego presentaremos las principales variables del marketing “clásico” que lleva a la *práctica* la estrategia competitiva formulada. Finalmente, analizaremos algunos aspectos relevantes de la aplicación del marketing “clásico” en el específico ámbito del *sector servicios*.

Unidad 1

LAS BASES ESTRATÉGICAS DEL MARKETING

1. INTRODUCCIÓN

La fórmula mágica para el éxito de los negocios es siempre un enigma. Es indudable que para hacer uno o varios buenos negocios no se necesita ser un experto en marketing.

No se requiere ningún conocimiento especial para hacer negocios en situaciones de mercados de “demanda”, cuando los clientes hacen cola para comprar y no hay stocks que resistan los pedidos incesantes. Tampoco cuando la demanda es “normal” pero somos los únicos que poseemos un determinado insumo crítico, una inimitable tecnología de proceso, una fotocopidora al lado del Registro Civil, un buffet de hamburguesas dentro de un colegio o de gaseosas dentro de un estadio deportivo. Tampoco cuando como gerentes de producto manejamos la vaca lechera de la compañía o si como vendedores disponemos de la zona clave o como distribuidores sólo nosotros llegamos a una determinada región fronteriza.

En tales casos, no tiene sentido conocer a fondo las razones por las cuales resulta excepcional el negocio y hasta sería un derroche de tiempo y esfuerzo preguntarse por qué los consumidores consumen y pagan y, consecuentemente, hasta cuándo lo harán.

Sin embargo, nosotros pretendemos profundizar en el conocimiento de las principales causas de los negocios en términos de sus componentes básicos determinantes: las relaciones oferta-de-

manda, especialmente en las causas de la demanda, y por ende, del consumo.

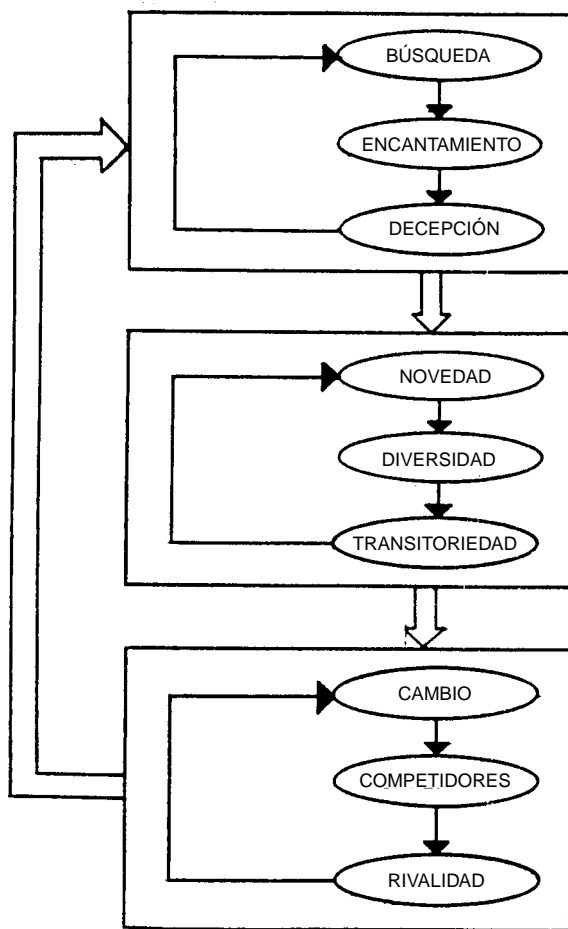
Por ello es imprescindible avanzar hacia la comprensión del consumo en su origen, es decir, en sus raíces mismas y en toda su complejidad. Como señala Toffler en su famosa “fórmula explosiva”, nuestro mundo puede ser descripto por la *novedad, diversidad y transitoriedad*; esto es, por la incesante aparición de nuevos productos y servicios que ofrecen diferentes posibilidades de satisfacción a viejas o nuevas necesidades, de modo que cada vez existe mayor variedad de opciones para cada decisión de consumo. Consecuentemente, cada vez resulta menos duradera la relación consumidor-producto, por lo que ante la multiplicidad de alternativas y la inocultable atracción que despierta lo *nuevo*, la tradicional lealtad a productos y marcas se encuentra jaqueada constantemente.

Por otra parte, esta misma factibilidad de aceptación potencial de los nuevos productos, induce en la oferta una proliferación mayúscula de lanzamientos, derivada de las imprescindibles estrategias de diversificación de las empresas sometidas a la incesante reducción de sus mercados tradicionales.

Esta nueva era de los negocios se sustenta, paradójicamente, en algo tan antiguo como el hombre mismo: la naturaleza humana, con su constante apetencia y búsqueda de nuevas satisfacciones y satisfactores, con su permanente fascinación y encantamiento hacia determinados objetos, y con su *decepción recurrente* que impulsa el reinicio infinito de la búsqueda.

A las características antes descriptas, se suman estas otras tres, básicas de la naturaleza humana, configurando lo que podríamos denominar la *fórmula explosiva amplificada*:

Fórmula Explosiva Amplificada



2. EL CONSUMIDOR

Consumidor final es toda persona que adquiere un producto para satisfacerse a sí misma o para compartirlo con otras personas. Su actitud fundamental es que al producto lo consume, lo termina, con el primer uso, como la compra de una lata de cerveza

o de una gaseosa; o también puede ser que le dure algo más que “un” uso, como un kilo de café, un bolígrafo o una camisa, productos que se van agotando hasta que dejan de tener utilidad.

El consumidor es considerado un *usuario*, cuando compra productos que tienen una duración mayor en el tiempo y que no se consumen con el uso, como una vivienda o un automóvil, cuya larga vida útil, no altera la condición de “consumidor final” del propietario. Por ejemplo, se es usuario del servicio de luz, de gas, de teléfonos, de correos, de transportes, de seguros, de bancos, de salud, de educación, de espectáculos, y de todos aquellos otros servicios que no se agotan con el uso por más intensivo que sea.

Finalmente, hay otro tipo de consumidores: los *intermedios*, para los cuales un producto o servicio es el medio con que desarrollan su tarea habitual. Un señor que compra un par de zapatos y los usa, es un consumidor final, pero si se trata del dueño de una zapatería y lo compra para comercializar, es un consumidor intermedio.

Analizaremos con Palacio diversos aspectos sobre el consumidor, su poder adquisitivo y los distintos roles que se juegan en la compra.

2.1. Necesidades y poder adquisitivo

Una persona cualquiera puede realizar actos de consumo por motivaciones humanas básicas:

- *necesidades fisiológicas*: hambre, sed, frío, dolor, sexo...
- *necesidades sociales* adquiridas por el entorno sociocultural: solidaridad, miedo, “cosificación” (necesidad de poseer cosas)...

A medida que las necesidades fisiológicas, se ven cubiertas es decir, que se pasa de la etapa económica de *subsistencia* a la de *abundancia*, las necesidades también van cambiando. El hombre a medida que asciende en la escala socioeconómica, si bien tiene necesidades similares a las de la etapa inferior, ahora su satisfac-

ción se hace más *compleja*. Si antes calmaba su hambre con una comida modesta, ahora necesita de un plato más complejo y refinado. Si el frío era calmado simplemente con una prenda que lo abrigara, ahora no sólo tiene la necesidad de abrigarse sino que además aspira a ser elegante y lucir una marca de prestigio. El cuidado que el individuo tiene que realizar ya sea sobre sus bienes materiales, su propia vida o su familia, es un factor desencadenante de un miedo o temor, que también le provoca necesidades que debe satisfacer. Es, entonces, cuando comienza a preocuparse por seguros que cubran eventuales pérdidas, contrata custodios personales o sistemas de seguridad para proteger sus bienes. También otro factor de necesidad social es la “cosificación”, es decir, la necesidad de tener objetos por el solo hecho de tenerlos: aunque sean de poca o ninguna utilidad, el solo hecho de poseerlos es motivo de orgullo y de “felicidad” para algunos individuos o en algunas circunstancias.

2.2. Poder adquisitivo

A medida que el poder adquisitivo va aumentando, cuando hay excedentes en los ingresos, una vez cubiertas las necesidades básicas, con los excedentes en los ingresos el individuo comienza a transitar nuevos caminos, que lo hacen sentir bien y al mismo tiempo le permite demostrar a los otros que ha progresado.

En muchas oportunidades se escucha decir que al individuo se le “crea” la necesidad de consumir un producto. Esto no es así.

Lo que en realidad sucede es que toda persona tiene dentro de sí, en estado latente, el deseo de consumir una determinada lista de productos. Esta lista quizás no sea consciente para ese consumidor, sino que tal necesidad se pone de manifiesto cuando percibe la existencia de un producto que llena una necesidad no satisfecha.

Existen muchas formas de hacer que la necesidad se ponga de manifiesto y uno de los modos es mediante la publicidad. Puede tratarse de una golosina, una diversión, una moto, un yate o un avión, pero una vez que la persona es plenamente consciente de que necesita satisfacer dicha necesidad, pasa a la segunda etapa:

el proceso *previo a la compra*. En esta etapa se inicia la búsqueda del producto en cuestión y se evalúan marcas, modelos, diseños, service, repuestos, garantías, precios y condiciones de pago. Cuanto mayor sea el valor unitario del producto, mayor rigurosidad habrá en la elección del mismo, por lo que en ocasiones se recurrirá a la opinión de expertos.

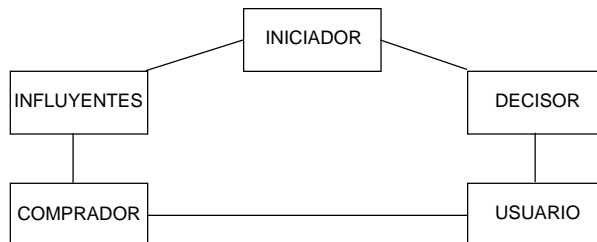
Pasamos entonces a la tercera etapa: la *compra*. Analizadas todas las posibilidades, el consumidor toma la decisión de adquirir el producto elegido, lo que quizá ha sido motivo de un profundo análisis.

Inmediatamente de adquirido el producto, comienza la “hora de la verdad” y entramos en la siguiente etapa: el *desempeño en el uso*. Es aquí donde todas las fantasías que el consumidor se había forjado sobre el producto pasan a confirmarse o no.

A continuación de esa prueba de uso del producto, entramos en la última etapa: la *actitud después de la compra*. Esta actitud o sentimiento tendrá mucha relación con la etapa anterior. Si todo lo prometido o sugerido se ha cumplido, estaremos ante un consumidor *satisfecho* y, entonces, es altamente probable que ese consumidor se transforme en un importante propagador de las virtudes del producto o servicio y es también muy posible que adquiera otros productos de la misma marca y organización. Se produce así una relación de *lealtad*.

2.3. Roles en la compra

Los roles que podemos identificar en el *proceso de compra* son los siguientes:



Tomemos como ejemplo una familia que se plantea la necesidad de cambiar el auto. Supongamos que uno de los hijos lanza la idea de cambiar el automóvil por otro más moderno. Éste es el iniciador.

La idea cae bien dentro del grupo familiar, pero como tienen pocos conocimientos de mecánica acuden a un amigo o a un taller y le piden opinión respecto a marcas, duración, rendimiento y confort. Termina aquí la consulta al *influyente*, que ha hecho mirar “con buenos ojos” a una marca o tipo que reúne las condiciones buscadas.

Luego, alguien de la familia deberá tomar la decisión de cuál marca o tipo se va a comprar; este asume el rol de *decisor*.

Tomada la decisión, alguien deberá cumplir el rol de *comprador*, es decir, la persona que efectivamente realiza el acto de comprar, sea a su nombre o no, con su dinero o con el de otro. Esta persona será la encargada de buscar lugar, precio, financiación y garantías, y concluirá su gestión concretando la compra.

Finalmente interviene el último de los integrantes de este proceso, el *consumidor o usuario*. En el ejemplo descripto quizá todos sean usuarios de este bien.

Desde ya estos roles pueden intercambiarse: quien fue *iniciador* pasa a ser *comprador*, quien fue comprador se convierte en *usuario*, el usuario en *influyente* y el influyente en *decisor*.

Para otros productos, como los medicinales por ejemplo, los roles funcionan de manera distinta. El iniciador y decisor va a ser el médico, el influyente será el agente de propaganda médica encargado de poner de manifiesto las bondades e informar sobre la posología y las contraindicaciones del producto, en un contacto con el profesional previo a la consulta médica, pero evocado por éste en el momento de prescribir. El comprador puede o no ser el paciente, y, por último, el consumidor será el enfermo. Como vemos, no cabe dentro del proceso ninguna otra posibilidad. Se compra lo que se recetó y, obviamente, no se puede dilatar la compra para otro momento. Tampoco se puede elegir mucho dónde comprar, ya que al ser productos de precio uniforme, en todas las farmacias cuesta lo mismo, excepto en aquellas que otorgan des-

cuentos a mutuales, obras sociales y organizaciones de medicina prepaga.

3. LA LÓGICA DE LA DEMANDA

Actualmente asistimos a la explosión informática en el negocio bancario y al surgimiento, entonces, del moderno Marketing Bancario: cajeros automáticos, sucursales interconectadas y terminales directas en la empresa, entre otras novedades técnicas. Sin embargo, este aspecto moderno y fundamental no deja de responder a la más antigua y simple lógica del Marketing: “satisfacer las necesidades del cliente”. Esto es, la lógica es la misma, sólo que se han transformado los medios para resolver eficazmente el problema. Hoy es imposible pensar en una institución financiera con futuro que no haya ingresado decididamente en el mundo de la computación. Pero en lo inmediato ya volveremos a asistir a la reedición del eterno problema del Marketing: por qué el Banco A y no el B, si tanto A como B han incorporado similares equipos y programas.

Una vez más y como siempre (o como cada vez más) debemos volver a las fuentes, a las causas, y a reencontrarnos “nuevamente” con el consumidor, en quien siempre *nace y concluye* el negocio. El consumidor que es, por sobre todo, un “animal simbólico”: la evolución tecnológica sólo cambia el escenario, pero los “roles” y la naturaleza son siempre los mismos.

El limitarnos a una mirada meramente “objetiva” de la realidad nos lleva al absurdo de la anécdota del empresario del calzado que recibió el informe de un vendedor enviado a Rosario, alertándolo de que la zona no era un mercado potencial porque todos sus habitantes ya estaban calzados. Lo increíble o asombroso de la anécdota se diluye cuando diariamente escuchamos en despachos gerenciales dogmáticas exposiciones respecto de las diferencias “objetivas” entre los diferentes negocios, diferencias que “obligarían” a realizar, según estos enfoques, un marketing absolutamente diferencial para cada caso.

Así, para algunos el *marketing farmacéutico* es único por

cuanto el consumidor no es el que decide la compra, porque no se puede hacer televisión, porque no hay ningún otro negocio en donde exista la figura del APM, porque el médico es un decisor racional, porque la comunicación es la “literatura” o porque el producto es muy técnico.

Para otros, el *marketing de grandes equipos de computación* también es único porque no se puede hacer televisión, porque el que decide no es el que compra, el que compra no es el que paga y el que paga no es el que la usa. Porque el producto es muy técnico, porque el gerente de sistemas es un decisor racional, porque los distribuidores no son exclusivos, porque no hay ningún otro en donde exista la figura del ingeniero de sistemas como vendedor o porque la inversión en juego es muy significativa. Asimismo, el *marketing de productos para bebés* también conlleva la característica de único por cuanto el “consumidor” no decide la compra...

En definitiva, con estas observaciones deseamos poner de relieve la importancia de comprender la lógica del consumo. Una lógica fundamental es la esencia simbólica de la demanda y que se constituye en la lógica misma del *Marketing Estratégico* más allá de las diferencias propias de los distintos negocios, esto es, más allá de las características específicas de cada mercado que deben ser contempladas al implementar la estrategia a través del *Marketing Operativo*. Dicha diferencia “objetiva” entre vender servicios turísticos, pastas caseras o calefactores, no puede ocultarnos la *estructura simbólica subyacente*.

Cuando enfatizamos en la importancia del enfoque simbólico de la demanda no nos olvidamos de la importancia que puede tener para el negocio la posibilidad de obtener una fuerte desgravación impositiva, anticipar una devaluación o descubrir el remedio definitivo para el resfrío. Lo que queremos significar al referirnos prioritariamente a lo *simbólico* es su indisociable presencia ligada a todo lo humano y consecuentemente involucrado en toda relación oferta-demanda.

¿Cómo observar la incidencia de lo simbólico en los negocios?. De muchas maneras diferentes y a partir de la básica concepción respecto de que los objetos que consideramos tangibles sólo cobran “realidad” cuando, mediante lo simbólico, tienen para noso-

tros un *significado*. Por ejemplo, ¿hubiéramos pensado apenas unos años atrás que se venderían aros no de a pares sino de a uno y no a las mujeres sino a los hombres; ¿qué transformación real se operó en los materiales o en el diseño que “masculinizó” a los aros, o a las carteras colgantes; ¿qué “feminizó” el consumo de vinos blancos, aperitivos o cigarrillos?.

Sin duda ya estamos inmersos en la banca electrónica, el mayor tiempo libre, la producción robótica y las compras por televisión. Sin embargo, desde la dimensión simbólica volveremos, como consumidores, a tener que decidir qué “home banking” elegiremos qué servicios requeriremos para nuestro tiempo libre, y qué productos compraremos por televisión, lo que determinará qué nuevos robots de las plantas industriales “vivirán”

Sin duda continuará, por ejemplo, la ola naturista que exalta la vida sana y deportiva y las bajas calorías. Esa tendencia ¿se canalizará en mayor consumo de leche descremada, de galletitas o pan de salvado?. En definitiva solamente desde lo simbólico podremos contestar las preguntas clave de cada negocio: ¿se difundirá el top-less?, ¿volverán a usarse los sombreros?, ¿qué diferentes objetos reemplazarán al actual vínculo fumador-cigarrillo?.

4. LA MOTIVACIÓN DEL CONSUMO

Consumir es un acto que realizamos a diario. Por eso, muchas veces ni siquiera lo tenemos en cuenta. Consumimos casi como respiramos. En el transcurso de esta actividad *elegimos* permanentemente entre una amplia cantidad de productos con diferentes envases, tamaños, olores, sabores, precios, diseños y textura, destinados a satisfacer un gran número de necesidades humanas. Sin embargo, es esta misma profusión de productos diversos la que no nos permite “ver” el complejo proceso del consumo.

Primero, elegimos entre cosas que deseamos pero que muchas veces estrictamente no necesitamos.

Segundo, en el momento de decidir elegimos entre muchos

más productos de los que imaginamos tener como opción. Esto es, existen numerosas alternativas que no percibimos como tales.

Tercero, la elección no es absolutamente consciente ni racional, es decir, no responde solamente a pautas lógicas y objetivas. Contrariamente, la elección es básicamente subjetiva.

Cuarto, el consumo es esencialmente simbólico. Junto al consumo orgánico y a la utilización física de los objetos, se produce consumo psíquico, que es fundamental.

Quinto, por operar en un orden simbólico el consumo jamás se detiene. Infinitos productos serán sucesivamente elegidos como objetos ilusorios de la ansiada satisfacción completa del consumidor, sin que ninguno aplaque plenamente el *deseo*.

Permanentemente tomamos decisiones de elección entre productos y marcas. En cada una de estas elecciones está implícito un *por qué*, que como consumidores generalmente desconocemos y que responde a una *motivación* que no siempre está en nuestra conciencia: ¿por qué Kodak?, ¿por qué Siemens?, ¿por qué Ala?, ¿por qué vacaciones en Europa en lugar de cambiar el coche?, ¿por qué somos médicos, economistas, artistas y hombres de negocio?.... Por supuesto existen muchas respuestas simples e inmediatas para todas estas preguntas. Elegimos las vacaciones o esa carrera profesional porque era lo que más nos gustaba. Elegimos Topper porque nos “gusta más” que Adidas y Air France porque nos “gusta más” que Swissair. Todas estas son explicaciones simples y además razonables. Pero en verdad, son sólo respuestas superficiales y tautológicas, y por lo tanto, no son explicaciones. Solamente nos remiten a la noción de “gusto”, que es lo mismo que justificar que los aviones vuelan por el principio de “volabilidad”.

A su vez, también fracasan las forzadas explicaciones racionales. La racionalidad es un fetiche de nuestra cultura, es una verdadera deidad de nuestra supuestamente aséptica sociedad tecnológica. La racionalidad no nos permite aceptar que la mayoría de los aspectos de la conducta humana son inconscientes e irracionales: Tengo hambre → busco comida → como → ya no tengo hambre → ha sido satisfecha una necesidad.

Pero el término “necesidad” es en sí mismo complejo. Incluso cuando hablamos de comer, ¿por qué como un plato particular-

mente succulento en lugar de otro más sencillo e igualmente nutritivo?; cuando compro un coche, ¿lo compro porque realmente lo necesito?. La industria del automóvil entraría en bancarrota si los coches fueran comprados sólo por las personas que en realidad los necesitan. Del mismo modo, existen múltiples actividades que no son estrictamente utilitarias: los cosméticos modernos, los tapados de visón y las corbatas masculinas son igualmente inútiles, como los adornos de los indios que viven cerca de Iquitos, que se engalanan con plumas de tucanes y se pintan el rostro con colores ocre.

Por lo tanto, para explicar las motivaciones humanas debemos recurrir al concepto de necesidades psicológicas. En tal sentido siempre es posible afirmar que los cosméticos o las corbatas tienen la función de adornar, pero es imposible bajo ese mismo enfoque explicar por qué algunas mujeres prefieren fragancias más dulces mientras otras más secas, o ciertos hombres prefieren corbatas lisas mientras otros a lunares o por qué otros no las usan en absoluto, es decir, no “necesitan” adornarse.

Asimismo, ¿dónde está la racionalidad de comprar “nuevos” jeans cuya “calidad” se mide en términos de su facilidad de decoloración y su rapidez para mostrarse gastados y “viejos”? ¿Dónde está la racionalidad de elegir la pasta dental más barata y simultáneamente el detergente más caro?

El deseo humano es siempre el motor del consumo, pero luego puede canalizarse en forma absolutamente afectiva o racionalizada. Establecida una relación de tipo afectiva con un producto genérico como por ejemplo el automóvil, la elección de marca puede ser más razonada. Inversamente, muchos viajamos en avión por ser la forma más eficiente y elegimos Aerolíneas Argentinas porque emocionalmente sentimos que es “nuestra” compañía.

El consumo está situado en un espacio simbólico que lo separa del orden natural. Una genuina necesidad fisiológica como la “sed” tiene múltiples satisfactores potenciales: desde las bebidas colas carbonatadas (Coca, Coca Diet, Pepsi) y los sabores (Fanta, Sprite, Teem, Paso de los Toros, Mirinda, Crush, Quatro, Cunnigton, 7-Up) hasta los jugos concentrados; desde los jugos naturales (Pindapoy, Cepita, Cipoletti) hasta las aguas minerales

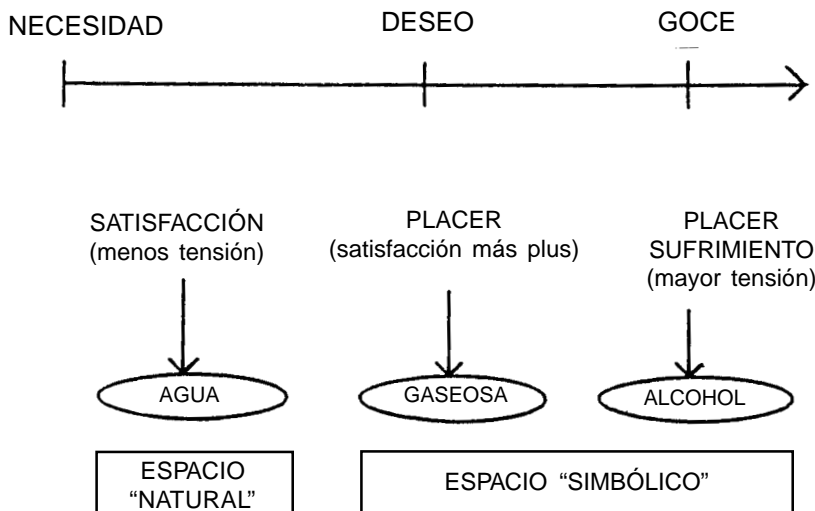
(Villavicencio, Eco de los Andes, Villa del Sur); desde las sodas y los refrescos hasta los vinos y las cervezas...

Todos compiten apoyándose en esa misma necesidad; compiten por marcas y por variedad genérica, por tamaño y por tipo de envase, por estatus y por oferta promocional, por amargos y por lights, por ocasión de consumo o tipo de comida...

En el acto de consumo el ser humano transcurre distintos espacios ligados a lo orgánico y a lo psíquico, a lo fisiológico y a lo simbólico, pero siempre en un camino cada vez más distante de la estricta "necesidad".

Sintetizando en un gráfico:

La moderna satisfacción de necesidades



Resumiendo, lo concreto es que tenemos algunas necesidades básicas derivadas de nuestra condición humana y muchas más necesidades ya "casi" básicas derivadas de nuestra interacción social. Somos sujetos de necesidades. Sin embargo, sobre estas necesidades se monta una verdadera "escenificación" en la cual se

pone sobre el tapete el consumo tal cual lo conocemos en nuestras modernas sociedades industriales. Por ejemplo, “el vino está socializado porque crea no solamente una moral sino un decorado. Engalana todos los ceremoniales de la vida cotidiana francesa por más insignificantes que sean. Desde el refrigerio hasta el festín, desde la charla de bar hasta el discurso de banquete. Exalta cualquier clima, se asocia en el frío a todos los mitos de calentamiento y en la canícula a todas las imágenes de la sombra, de la frescura y de lo excitante. No existe ninguna situación de constricción física (temperatura, hambre, frío, servidumbre, exilio) que no haga pensar en el vino” (Barthes. 1980).

5. EL DESEO SIMBÓLICO

El consumo es un consumo simbólico en el que se demandan y ofertan imágenes de productos y servicios. “Si es de Bayer es bueno” no es sólo un eslogan publicitario. Muchos de nosotros lo suscribiríamos seguramente, aun cuando no hayamos probado todos sus productos ni conocido todos sus procesos de elaboración, ni podamos evaluar científicamente sus drogas básicas. “IBM es servicio” aun cuando jamás hayamos comprado una computadora. “Odol es seguridad” aunque no sepamos específicamente qué es “2 flúor” y “Drive” es “potencia limpiadora” aunque no tengamos idea de qué es ensolve. Es difícil para muchos confiar en un champú que no logre espuma, en un producto comestible con envase negro o en una dieta “sana” en la que no figure la carne o la leche. Es que, simplemente, no hay objetos sin imágenes.

Los objetos inanimados tienen un alto contenido psíquico: actúan como recipientes vacíos en donde los seres humanos volcamos gran parte de nuestras expectativas, ansias y temores. Podemos concebir los productos de consumo como espejos que en su imagen nos devuelven la nuestra y, más aún, nos ayudan a conseguir la imagen que deseamos. Esas imágenes varían constantemente, en los mismos consumidores y ante diferentes productos, en los mismos productos y ante diferentes consumidores. Los mismos consumidores que esperan verse completados psíqui-

camente por la imagen “varonil” de Marlboro pueden ser los mismos que esperan verse — y ser vistos — en la “prestigiosa” imagen del Peugeot “406”. Los mismos que eligen la imagen “mundial” de Philips porque les da mayor seguridad “racional” en la compra de un TV color, eligen la imagen “nacional” de Aerolíneas Argentinas porque les da mayor seguridad “emocional” en un vuelo internacional.

Los productos se nos presentan junto a su fin práctico específico (el jabón sirve para lavar, el cigarrillo para fumar, el auto para trasladar) pero actúan como “pantallas” en las que como sus consumidores, nos reflejamos y nos vemos. Como señala Pichon-Rivière, en cualquier sala cinematográfica el vínculo Sujeto-Objeto hace que algunos espectadores lloren, otros bostecen y otros queden paralizados. Todos sabemos que el cine es una representación en la que los actores desempeñan un rol. Somos conscientes de la distancia que separa el personaje de la persona real del actor. Sin embargo, en un momento confundimos, fusionamos e igualamos la persona real del actor con la del personaje que interpreta. Este supuesto “error” de la racionalidad es el que nos permite identificarnos con los buenos y los malos de la película, y gozar del espectáculo. Esta identificación espectador-pantalla, este vínculo tan especial entre un ser humano y una tela con imágenes de colores que provoca miedo, risas y llantos es lo que le otorga interés al espectáculo. Lo que no “vemos”, es que esas emociones se produjeron porque en realidad el espectáculo estaba en nosotros mismos. Como espectadores trasladamos a los personajes de nosotros nuestro, establecemos un determinado vínculo con ese objeto—pantalla y le damos “vida” a la película (Pichon-Rivière. 1982).

Este juego identificatorio es también fácilmente reconocible entre los consumidores de productos como las novelas de detectives o las series policiales (ya se trate de libros o de TV), que básicamente se dividen en dos grandes segmentos: los intelectuales y los emotivos. En ambos casos la segmentación surge de dos específicos mecanismos de identificación entre el espectador y el héroe, operantes en un momento dado. Los intelectuales son activos, lógicos, detallistas, técnicos y se identifican con el detective:

mientras leen el libro o miran la pantalla, ellos mismos son Poirot, Columbo o Sherlock Holmes. Los emotivos son pasivos, crédulos, confiados y se dejan conducir y fascinar por el detective identificándose con el amigo que se sitúa en el lugar del hombre común: ellos pueden ser tanto el capitán Hastings como el mismísimo Watson.

La leche es la pureza y la inocencia y el vino es ensoñador, fogoso y sanguíneo y sobre todo heroico, capaz de vencer la sed, el hambre, el aburrimiento y la nostalgia.

Es importante destacar que estas imágenes no operan exclusivamente en el consumo masivo. No son sólo imágenes de “Doña Rosa” en el supermercado. Estas imágenes contienen toda una cultura y tienen vigencia aun en la supuesta racionalidad de las compras de productos industriales. Existen materiales que se consideran más “seguros” o más “modernos”, mucho más allá de cualquier prueba técnica que lo convalide. En los tubos de conducción, por ejemplo, existen imágenes previas e inmodificables entre los ingenieros de compra respecto de la bondad de emplear acero, plástico o asbesto cemento, independientemente de la practicidad de cada material según las circunstancias.

Es usual encontrar quienes en los productos pretenden diferenciar su composición intrínseca de las imágenes asociadas a sus marcas, para señalar que éstas sólo cumplen la función de distraer al consumidor. De acuerdo con esta concepción el consumidor necesita los productos pero, por supuesto, no las imágenes. Se desconoce así la esencia del ser humano como animal simbólico. El ser humano necesita tanto los productos tangibles como las imágenes que de ellos se desprenden. Lo contrario implica pensar un mensaje sin alguna forma gráfica o verbal a través de la cual sea expresado, esto es, un contenido sin continente.

Completando, podríamos decir que el ser humano es en su esencia un ser *deseante*. Un ser que permanentemente tratará de acortar la distancia que lo separa de una *ilusión* inalcanzable. Por eso su deseo no se detiene en ningún objeto en particular y también por eso su deseo está en múltiples objetos. Cuando Revson, el presidente de Revlon, dice que no vende lápices labiales sino esperanza, no dice solamente que vende fundamentalmente una

imagen, no dice solamente que las mujeres no compran en realidad cremas “humectantes”, sombras “perladas”, o perfumes “exclusivos”, sino imágenes de la “juventud”, del “éxito” y del “amor”. En síntesis, dice que vende una ilusión y que vende una posibilidad, dice que todos los productos de cosmética con las más diversas fragancias, colores y envases simbolizan esa esperanza eterna de que “a través de ellos” ese deseo constante quede finalmente satisfecho.

6. LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Como diferentes personas tienen diferentes deseos, existen también diferentes tipos de mercados hacia los cuales se pueden dirigir los esfuerzos de marketing. Dada esta realidad, es razonable pensar que el mercado total de consumidores debe segmentarse, esto es, dividirse en porciones menores de acuerdo con una determinada característica.

6.1. Maneras de segmentar un mercado

Un mercado cualquiera es susceptible de ser segmentado de diversas maneras, como por ejemplo:

- segmentado en forma *total*, con lo cual cada uno de los reales y potenciales consumidores representa de por sí *un* segmento
- segmentado por *niveles socioeconómicos* de acuerdo con sus ingresos (alto, medio, o bajo)
- segmentado de acuerdo con la *edad* (niños, jóvenes, adultos, ancianos).

Al segmentarlo por *niveles de ingreso*, casi con seguridad vamos a descubrir que las *necesidades y los deseos son diferentes* en cada uno de los niveles y que además la cantidad de integrantes de cada nivel es muy distinta.

6.2. Requisitos básicos para segmentar

El objetivo primordial de la segmentación de mercados es evitar que todos los compradores sean tratados por igual. Cada grupo de compradores tiene características especiales que deben ser tenidas en cuenta. Philip Kotler describe tres requisitos básicos sin los cuales no se puede hacer una buena segmentación del mercado:

- *la mensurabilidad* o el grado en que existe o se puede obtener información sobre las características de cada uno de los compradores, es decir, el patrón de medida que nos permita determinar, por ejemplo, el número de compradores
- *la accesibilidad*, esto es, el grado de posibilidad que va a tener la empresa para implementar su estrategia. Supongamos como ejemplo que determinamos que las escuelas de Capital y gran Buenos Aires son un excelente mercado para la venta de libros y que esto sólo se puede realizar mediante entrevistas personales en los establecimientos, pero que de acuerdo con disposiciones de las respectivas autoridades ministeriales no está permitida la entrada a los mismos con fines comerciales. En este caso no será posible segmentar el mercado de acuerdo con esta particularidad, por no ser accesible y habría que buscar otro modo de segmentación
- *la magnitud*, es decir, cuán significativos son los segmentos elegidos como para que justifique acciones de marketing para cada uno de ellos. Obviamente, si el sector es amplio se puede segmentar; si no lo es, no se justifica su segmentación. La comercialización por segmentos de mercado es cara y si le agregamos la escasa rentabilidad que se generaría, la segmentación no será eficiente. Kotler toma como un ejemplo absurdo de este caso el que los fabricantes de autos se dedicaran a fabricar vehículos especiales para enanos.

En general, los beneficios que puede proporcionar una efectiva segmentación de mercados justifica plenamente el tiempo y el capital que se puedan invertir en el mismo. Si hacemos una correcta segmentación, esto es, si se han tomado en cuenta los requisitos básicos lo que vamos a lograr será:

- un eficiente control de las acciones que se tomen para cada segmento
- la maximización de todos los esfuerzos de marketing
- la posibilidad de hacer cambios veloces de estrategias y tácticas
- un profundo conocimiento del segmento
- la reducción de los costos publicitarios y promocionales.

Si actuamos sobre el mercado total, cada acción que pongamos en práctica será como un “disparo de escopeta”, pretendiendo con un cartucho cargado con muchos perdigones acertar por lo menos a un destinatario. Por el contrario, actuar sobre un segmento específico del mercado es como el “disparo de fusil” realizado por un experto tirador: hay una alta probabilidad de que cada disparo dé en el centro.

6.3. Tipos de segmentación

Hemos analizado las maneras en que se puede segmentar el mercado; veamos ahora los distintos tipos de segmentación:

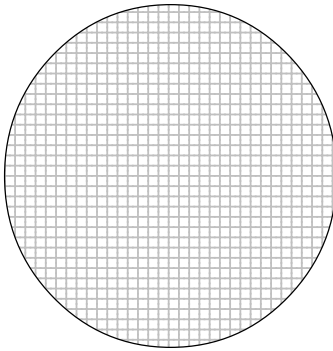
- *a. por la zona geográfica*, utilizando las formas más convenientes de acuerdo con la necesidad de la empresa y la naturaleza del producto. Por ejemplo, en nuestro extenso territorio, con una gran diferencia climática, si somos productores de mallas de baño es razonable que la campaña publicitaria la comencemos a hacer en el norte del país, que es donde se registran las más altas temperaturas tempranamente. En consecuencia, todo nuestro es-

fuerzo tendrá que ser dirigido hacia ese segmento del mercado. Lo mismo sucede si somos productores de ropa de abrigo: será en el sur del país donde comenzaremos nuestras acciones mucho antes que en el norte

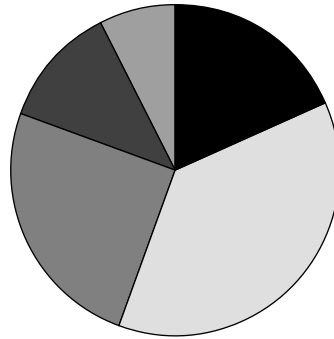
- *b. por el comportamiento del comprador:*
 - a partir del grado de uso del producto; en este caso dividiremos el mercado en: no consumidor, poco consumidor, consumidor medio, gran consumidor
 - por el modo en que realiza la compra, esto es, si compra sin meditar o meditando, si compra con interés, si compra donde haya surtido, si compra habitualmente...
 - por el motivo de la compra: prestigio, seguridad, confianza
 - por el uso final del producto
 - por lealtad a la marca
 - por la sensibilidad al precio
 - por la sensibilidad al servicio
 - por la sensibilidad a la publicidad
- *c. por la personalidad.* Existen estudios sociológicos que indican que podemos segmentar de acuerdo con la personalidad de los consumidores, los que responderían a las siguientes características:
 - por su *impetuosidad*, en impetuosos y no impetuosos
 - por su *gregarismo*, en extravertidos e introvertidos
 - por su *autonomía*, en libres o dependientes
 - por su *tendencia política*, en liberales, conservadores o populistas
 - por su *afinidad con otros*, en líderes o seguidores
 - por su *ambición*, en emprendedores o poco emprendedores
 - por su *creatividad*, en creativos o poco creativos
- *d. por su variable socioeconómica:* edad, sexo, constitución

del grupo familiar, ingresos individuales y familiares, ocupación, educación, ubicación dentro del ciclo de vida de la familia, religión, raza, nacionalidad, clase social.

La segmentación del mercado



Mercado indiferenciado



Mercado segmentado

AUTOEVALUACIÓN

1. Explique por qué se define al consumo desde una dimensión básicamente “simbólica”.
2. Describa las diferencias entre necesidades y deseos del consumidor.
3. Describa el concepto de segmentación de Mercado.
4. Describa los principales tipos de Segmentos.
5. Determine los que a su juicio son los principales segmentos de mercado de los siguientes Productos y Servicios:
 - automóviles
 - jeans
 - medicina prepaga
 - turismo
 - AFJP

Unidad 2

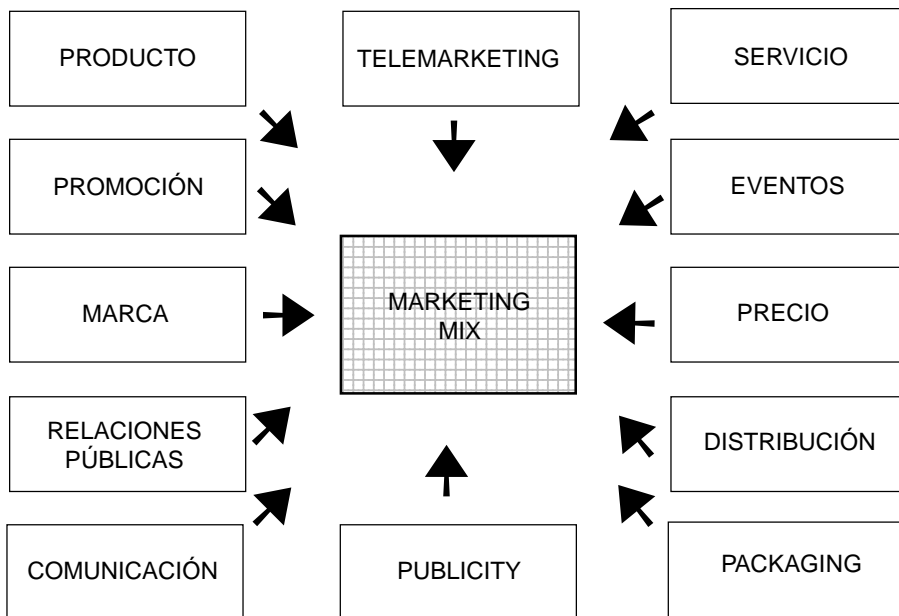
LAS VARIABLES DEL MARKETING MIX

1. INTRODUCCIÓN

En esta unidad analizaremos los mecanismos aptos para crear y sostener productos y servicios capaces de satisfacer los deseos continuamente cambiantes de los clientes. Esta tarea implica, para decirlo de un modo muy simple, la creación del *producto* correcto, que luego debe ser llevado al *lugar* correcto, vendiéndolo con la *comunicación* y el *precio* correctos. Esto no es fácil. No sólo cambian continuamente las necesidades y los deseos de los clientes sino que la fuerte competencia torna continuamente obsoletos los productos y servicios. En tal sentido, hoy vemos que el desarrollo de nuevos productos es tan rápido que un 50% de lo que se comercializa en algunos mercados, cinco años antes no se encontraba ni en su etapa de planificación.

En este cuadro sintetizamos las diversas variables de marketing que desarrollaremos a lo largo de esta unidad:

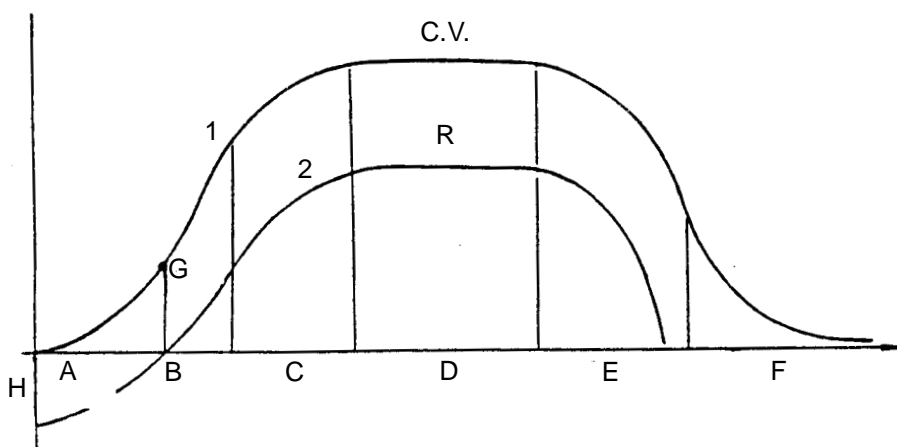
Variables de marketing



2. PRODUCTO

2.1. El ciclo de vida del producto

Una herramienta fundamental para el análisis estratégico y la posterior operación de la variable “producto” es lo que se conoce como el modelo del ciclo de vida del producto. El producto es en realidad un ser viviente y, como tal, transita las etapas que todo ser viviente cumple inexorablemente, desde su nacimiento hasta su muerte. A este proceso se lo llama, por una analogía biológica, el *ciclo de vida del producto*. Gráficamente:



1. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

A: Introducción
B: Crecimiento
C: Madurez
D: Saturación
E: Declinación

F: Muerte
G: Punto de inflexión

2. CURVA DE RENTABILIDAD

H: Inversiones
I: Rentabilidad

Desde un punto de vista estratégico es importante analizar simultáneamente, en la curva del ciclo de vida del producto, otra curva esencial que es la *curva de la rentabilidad empresarial*.

El “nacimiento” del producto comienza en el origen de los ejes que estamos utilizando en el gráfico: es el *lanzamiento del producto* al mercado, una vez que ha sido colocado en los distintos puntos de ventas y se hace conocer su existencia a través de la publicidad y la promoción. El producto comienza, entonces, a transitar la etapa de *introducción*. Los consumidores, impulsados por las comunicaciones compran el producto y si satisface bien sus necesidades, reiteran la compra. Simultáneamente se van incorporando nuevos compradores, con lo cual la curva sigue creciendo cada día un poco más, hasta que llega un momento en que termina la etapa de introducción y se pasa a la de *crecimiento*.

Observando la curva R (*rentabilidad*) vemos que en su origen se encuentra en el cuadrante negativo, en virtud de que para lanzar un producto al mercado es necesario efectuar gran cantidad de *inversiones*, como por ejemplo, estudios del producto, análisis del mercado, matrices industriales, patentes, marcas, compra de materia prima e inversiones publicitarias.

A medida que el producto, comienza a venderse las inversiones se van recuperando, porque muchas veces estas inversiones se amortizan en fechas próximas al pasaje de la introducción al crecimiento. A partir de ese momento la curva R se hace aproximadamente paralela a la curva CV por un largo período. Esto explica las intensas campañas publicitarias requeridas cuando se lanza un nuevo producto: si se trata de un producto genéricamente nuevo, es necesario educar al consumidor sobre los usos, ventajas, lugares de compra y precio. Por ejemplo, cuando salió Magiclik, fue necesario explicar publicitariamente su funcionamiento, ya que el público estaba acostumbrado a que este tipo de artefactos funcionara con electricidad o a chispa producida al raspar la piedrita del encendedor en una superficie rugosa.

La etapa de crecimiento se caracteriza porque al analizar la curva observamos que, para períodos iguales de tiempo, las ventas son significativamente mayores. A su vez al mirar la curva R, vemos que ésta también va creciendo. Pero llega un momento en que, a pesar de aumentar las ventas, éstas no son significativamente mayores que las del mes anterior, En este momento ha comenzado la etapa de *madurez*. Paulatinamente la curva CV se va achatando, la publicidad ya no es intensa y sólo recuerda la existencia del producto, sus usos y sus ventajas. Si observamos la curva R en este período, vemos que comienza a descender. Seguramente habrán aparecido competidores que obligaron a sacrificar rentabilidad, ya que probablemente fue necesario reducir el precio para no afectar los volúmenes de venta.

Cuando la curva CV, se achata totalmente, es decir, cuando para períodos iguales de tiempo las ventas son las mismas, decimos que entramos en la etapa de *saturación* y por más esfuerzos que se hagan no será posible incrementar las ventas. El producto comienza a transitar un difícil y penoso camino, a no ser que se

detecten nuevos usos o aplicaciones o se conquisten nuevos mercados. Un clásico ejemplo lo tenemos en el champú Johnson's para niños. Este producto fue destinado especialmente para los niños: no irrita los ojos, no daña la piel y deja el cabello sedoso. Investigaciones de mercado realizadas detectaron que otros integrantes del grupo familiar lo usaban: "Lo que es bueno para mis hijos, es bueno para mí". Entonces, la curva de crecimiento vegetativo se modificó como si se tratara de un producto nuevo.

Pero si esto no sucede, el camino será inexorablemente la etapa de *declinación*. En la declinación se observa que para períodos iguales de tiempo las ventas comienzan a descender. Aquí no es aconsejable encarar ninguna campaña publicitaria ni promocional, ya que la curva R está en franca caída y es probable que cualquier tipo de esfuerzo financiero acelere el pasaje de menor rentabilidad al de quebranto. Cuando se llega a este nivel, se tiene que tomar una decisión: o se deja que el ciclo de vida siga su curso natural o se elimina el producto de la línea.

Como vimos, la curva del ciclo de vida del producto es un criterio básico para el análisis competitivo. También, uno de los más discutidos. Algunos dicen que pueden nombrar numerosas marcas y productos que han "escapado" del ciclo. Otros señalan que, sencillamente, esos productos todavía están en la fase de madurez y que luego declinarán. Otros dicen que el enfoque es bueno pero que nadie lo emplea en la práctica, e incluso desafían a que se encuentre alguien que haya "visto" un ciclo de vida.

Algunos críticos de este esquema se basan en consideraciones metodológicas, como la dificultad de prever la *duración* de las fases del ciclo a través de las ventas. Otros se basan en el carácter demasiado determinista del modelo. Y finalmente hay quienes afirman que, si una empresa considera el ciclo de vida como inevitable, actuará de modo tal que autocumplirá la profecía.

Más allá de estas consideraciones, el modelo del ciclo de vida siempre es útil para un diagnóstico estratégico del negocio. Las hipótesis requeridas a los ejecutivos acerca de la elasticidad de la demanda, el efecto de las variables competitivas, el desarrollo de la tecnología, los deseos del consumidor, la estructura de costos y

la evolución del cash-flow, constituyen una guía de reflexión imprescindible.

Errores irreparables provienen de tomar decisiones de inversión, como por ejemplo el ingreso en nuevos sectores o el incremento de la capacidad fabril, pensando explícita o implícitamente de que se está en la fase de crecimiento del ciclo de vida cuando en realidad el producto está en la fase de madurez o en el inicio de la declinación. Un hecho básico es saber distinguir el ciclo más estratégico para una necesidad determinada o el deseo del ciclo más táctico de un producto en particular. Por ejemplo, la necesidad o el deseo del entretenimiento permanecen vigentes más allá de la “muerte” de un producto, como ocurre por ejemplo con el teatro. Asimismo, muchos preanunciaban la desaparición de la industria cinematográfica a manos de la televisión, y, sin embargo, ésta pasó a ser una de sus principales clientes.

2.2. El ciclo de vida y los “tres” productos

Desde un punto de vista estratégico el enfoque del ciclo de vida puede ser “leído” desde la renovada óptica de los “tres productos” a partir del *diferente peso* de cada uno a través del tiempo.

La *Introducción* de un producto depende de su grado de novedad, así como de su real adaptación a las necesidades del consumidor. Por ejemplo, productos que garantizaran la cura del resfriado o del SIDA no necesitarán ninguna fase de desarrollo ya que si no tienen un precio desproporcionado serían de consumo masivo apenas lanzados. En esta etapa el negocio está mucho más ligado al *producto físico* e implica grandes inversiones en el área de Investigación y Desarrollo, y/o en plantas industriales.

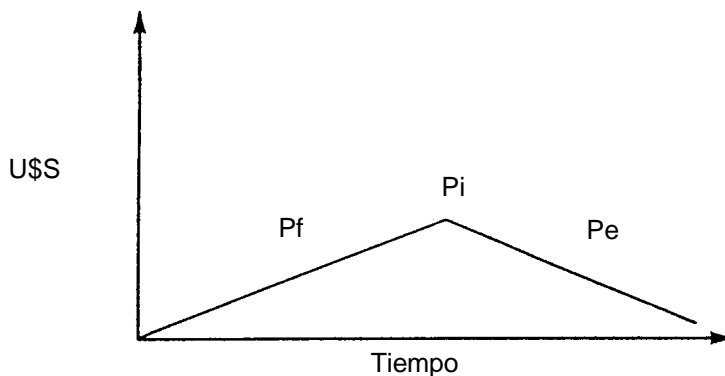
En la etapa de crecimiento los productos físicos se estandarizan y los costos bajan por efecto “escala y experiencia”, mientras los precios se reducen al incorporar más y más usuarios. Comienza a formarse entonces el *producto imaginario* a través de las marcas, mientras crecen las ventas por recomendación de los usuarios satisfechos (word of mouth), la expansión de la distribución y el ingreso de nuevos competidores (aumento del esfuerzo

total de ventas y comunicación sobre una demanda aún no saturada).

En la etapa de *madurez*, la demanda llega a su techo y aumenta la rivalidad competitiva. La diferenciación de productos es más sutil, hay exceso de capacidad productiva y comienza la competencia por precio. El negocio depende cada vez menos del área de Ventas y Distribución, las que pasan a ser simplemente “tomadoras de pedidos”. Por el contrario, depende cada vez más del *producto imaginario* de las marcas. En la madurez, el mercado está muy segmentado y todos buscan prolongar la vida tanto del producto físico (mediante la innovación tecnológica) como del producto imaginario (mediante el reposicionamiento).

Finalmente, el producto se vuelve *tecnológicamente obsoleto* por la aparición de productos físicos avanzados o *mercaderológicamente inadecuado* por la generación de nuevos productos imaginarios. En la etapa de declinación, la sobrecapacidad productiva es una “mochila de plomo”, y el acertado manejo del producto económico —costos y precios— resulta absolutamente crítico. La declinación final es generalmente ocasionada por el desarrollo de productos sustitutos; por ejemplo, el aluminio sustituyendo al acero en envases de desodorantes o el transporte por camión sustituyendo al ferroviario en el envío de cargas.

Ciclo de vida según los tres productos



Un interesante manejo de la curva del ciclo de vida fue el que hizo Dupont con el nailon. El producto nació inicialmente en aplicaciones militares como cuerdas y paracaídas para finalmente crecer y madurar aplicado al negocio de medias femeninas. Sin embargo, como el aumento de la frecuencia de consumo era difícil porque la tendencia social se orientaba al “no uso” (las mujeres preferían ir sin medias), Dupont debió desarrollar nuevos tipos, creando medias de colores y dibujos más variados mientras buscaba nuevos usuarios como las chicas menores de 15 años. Finalmente, fueron los nuevos usos como, por ejemplo, neumáticos, quienes impidieron la “muerte” del nailon como producto genérico.

Del mismo modo 3M “quebró” el ciclo, aumentando ventas a los mismos usuarios, mediante portacintas que facilitaban el uso, desarrollando cintas de colores, con dibujos e incluso invisibles para decorar artículos de fiesta y envolver regalos, y creando cintas de diversos anchos que ampliaron tanto usos como mercados; por ejemplo, la cinta adhesiva de ambos lados que compite con los pegamentos líquidos o la cinta para marcar, que compite con la pintura.

Desde un punto de vista estratégico existe un mundo de diferencia entre un producto y una marca: los productos son genéricos, y las marcas son *únicas*. Mientras los productos tienen ciclos de vida cada vez más acelerados, las marcas son mucho más permanentes. En los ejemplos anteriores no debe pasar inadvertido el trabajo estratégico realizado por Dupont, creando la marca Lycra y por 3M, creando la marca Scotch. Tampoco debe pasar inadvertida la “resurrección” del nailon a partir de mejoras en el producto que impactan en el consumidor; por ejemplo, las nuevas medias femeninas simulan y embellecen tanto la piel que muchas mujeres, que las llaman “engañabobos”, las usan en pleno verano.

2.3. El ciclo del negocio

Hemos visto la operatividad teórica, del ciclo de vida, no obstante su utilización como herramienta gerencial resulta compleja ante la dificultad de precisar cada etapa. Por eso, vamos a

proponer una mirada diferente, que consiste en interpretar el ciclo de vida no desde su carácter *biológico*, basado en la variable *tiempo*, sino desde su carácter *conceptual*, basado en las variables *conocimiento y motivación*.

Veamos el lanzamiento de un nuevo producto como, por ejemplo, un puré de papas preelaborado. Pasar del marco general a *estrategias* y planes concretos implica medir el potencial del negocio y monitorear, luego, su desempeño real. Esto implica evaluar tanto el *consumo* del producto actual (puré de papas casero), como el *posible grado de aceptación* del nuevo (puré preelaborado). Una primera fase, entonces, consiste en analizar el consumo de papas, según el modo de preparación (puré, fritas, hervidas, al horno), y según el tipo de comidas (croquetas, pasteles). También las comidas que acompaña, la frecuencia de consumo, los ingredientes utilizados, cuáles son las características más apreciadas o rechazadas en la preparación de un buen puré, quiénes lo preparan y quiénes lo consumen.

A partir de estos datos el desarrollo del ciclo de vida del producto dependerá del ritmo de penetración y de su capacidad para crear y mantener consumidores leales. El desarrollo del mercado puede ser visto, entonces, como una *corriente de segmentos* que se suceden según la relación que establecen con el producto (“cascada” motivacional).

En principio, podemos reconocer diferentes tipos de mercado:

- a. Un *mercado base* compuesto por quienes consumen habitualmente el producto y están en condiciones económicas de comprarlo, pero desconocen su existencia.
- b. Un *mercado potencial* compuesto por consumidores ya informados (conocedores), pero que aún no están lo suficientemente motivados, ya sea por fallas en el mensaje publicitario, por no haber llegado al punto de acumulación de estímulos suficiente, o porque el producto no se encuentra en locales donde compran habitualmente.
- c. Un *mercado real* compuesto por los concretos consumidores actuales de la marca.
- d. Un *mercado perdido* compuesto por consumidores que

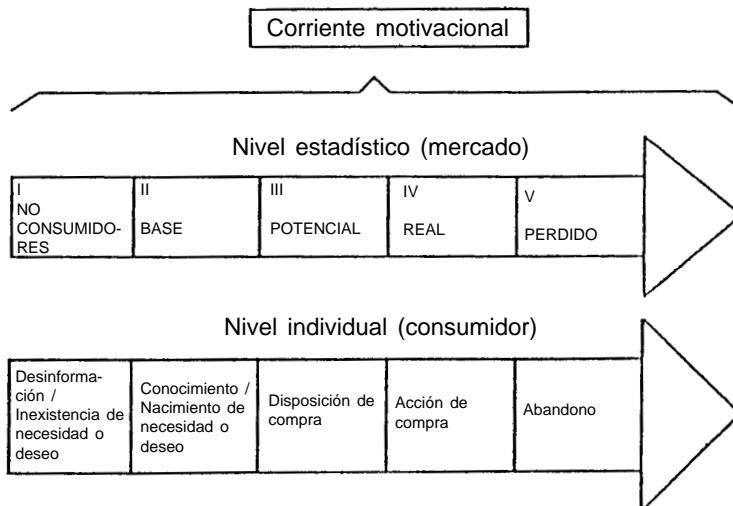
habiendo probado el producto lo abandonaron por experiencias poco felices.

- e. Y finalmente un *mercado de no consumidores*, compuesto por quienes por razones de poder adquisitivo, salud u otras causas se hallan imposibilitados de comprar.

Desde este enfoque, el desarrollo del mercado total (nivel estadístico) reproduce las etapas fundamentales que recorre cada consumidor individual (nivel personal). Esas etapas —desconocimiento, conocimiento, recordación y predisposición, acción y abandono— hacen posible seguir “cuantitativamente” el desarrollo del producto según los porcentajes de consumidores que se sitúan en cada una de ellas. A diferencia de las ambiguas hipótesis respecto de cuál es la fase del ciclo de vida en la que estamos “parados”, la *corriente de segmentos* nos proporciona un modelo de medición del negocio que puede ser utilizado realmente en la práctica, mediante estudios fácilmente realizables.

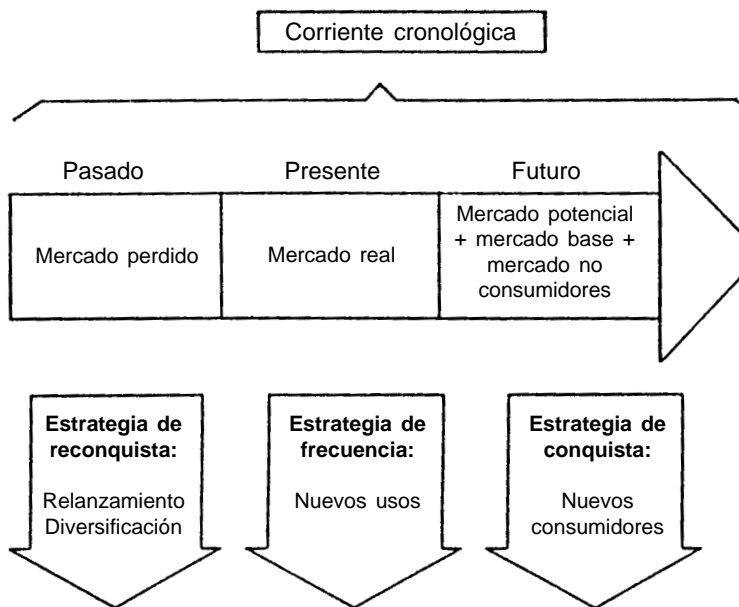
El ciclo motivacional del negocio

En síntesis, a partir de este nuevo enfoque, podríamos definir



tres grandes tiempos del mercado en términos de pasado, presente y futuro del negocio. Esos tiempos permitirán definir el *horizonte de planificación* y cuáles son las estrategias más apropiadas en cada momento.

El ciclo cronológico del negocio



2.4. Los nuevos productos

Uno de los procesos más dinámicos de la estrategia competitiva es el desarrollo de nuevos productos. Esto es lo que hace que la curva R se mantenga siempre en crecimiento. Es que, de no contarse con una política de nuevos productos, existe una alta probabilidad de que el ciclo vital se cumpla inexorablemente.

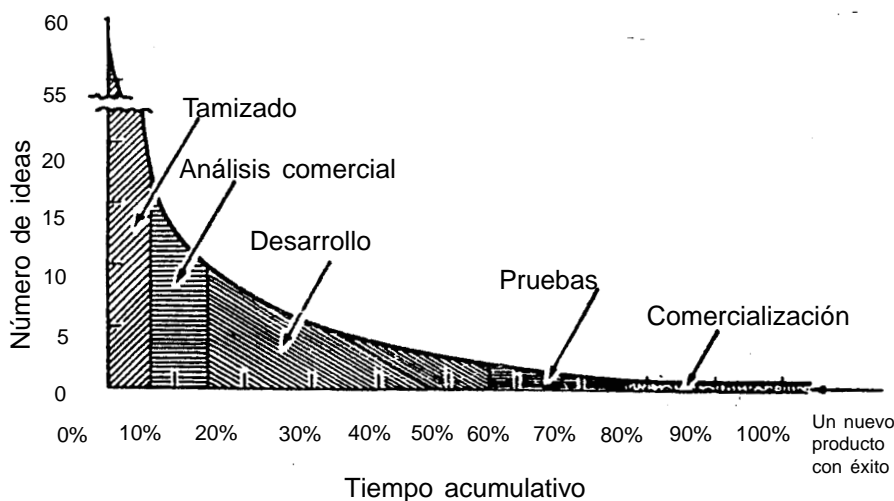
a. Las fuentes

Este proceso comienza por encontrar la fuente de recolección de ideas. Son muchas las fuentes a las que se puede recurrir, pero para que tengan éxito se debe sistematizar un modo de recolección de ideas, en primera instancia dentro de la propia empresa; por ejemplo se puede utilizar el famoso “buzón de sugerencias”, para lo cual es necesario sentar las bases para que una idea sea tomada en consideración. Así si la empresa produce medicamentos, no sería visto como serio que se propusiera fabricar calzado deportivo, aunque fuera un buen negocio.

Los técnicos de la empresa, los operarios, el personal administrativo, la fuerza de ventas son otra excelente fuente de generación de ideas de nuevos productos. A éstas las llamamos *fuentes internas*.

También existen las *fuentes externas* representadas por la competencia, los proveedores, los clientes, los consumidores o usuarios, las exposiciones, las revistas, el público a través de investigaciones de producto, y los avances tecnológicos.

Para aprovechar al máximo las oportunidades de desarrollar una idea de un nuevo producto, se debe estar continuamente *atento* a lo que sucede en el mercado. Estudios realizados en diferentes países indican que los ciclos de vida de un producto son cada vez más *cortos*, lo cual crea una verdadera necesidad de implementar programas para el desarrollo de otros nuevos. Si bien es cierto que a una compañía le suele llegar una gran cantidad de propuestas de nuevos productos ¿cuántos se cristalizan?. Booz, Allen y Hamilton elaboraron la siguiente curva que da muestra del porcentaje de “nuevas ideas” que efectivamente se transforman en “productos con éxito”:



b. El desarrollo

Ya hemos visto que es necesario establecer una política para los nuevos productos. En esta política deben especificarse con claridad las áreas que participarán y que, trabajando como un “comité de nuevos productos”, asumirán plenamente las responsabilidades y la autoridad necesaria. Generalmente este comité deberá estar integrado por representantes de las áreas de *comercialización, producción, finanzas, personal y compras*, y por un coordinador general. El proceso total del planeamiento consta de cinco fases primordiales:

1. *La idea*: ya vimos algunos modos de lograr el aporte de ideas sobre nuevos productos. Una vez que se tamizan las mismas y se llega a la conclusión de que el producto es compatible con los objetivos y políticas de la empresa, se pasa a la segunda fase.
2. *El estudio económico-financiero*: analizan todos los factores que van a incidir en el flujo de fondos, los costos y el beneficio (a corto y largo plazo), implementando modelos de simulación.

3. *El desarrollo técnico del producto*: se analizan también las posibilidades de la empresa para obtener las tecnologías adecuadas y los fondos necesarios.
4. *Investigaciones*: para esta etapa el comité se plantea tres interrogantes: qué, cómo y dónde realizar las investigaciones. La responsabilidad de dar respuestas a estas preguntas corresponde al Departamento de Comercialización, quien deberá investigar todas las variables con incidencia directa sobre el producto o servicio; por ejemplo, precio, marca, canales de distribución, distribución física, envase, competencia, demanda y ciclo de vida. Finalmente, se deberán estimar las ventas de modo que cuando llegue el momento de la decisión se pueda demostrar con valores concretos que lo decidido es lo correcto de acuerdo con los datos disponibles.
5. *La toma de decisión*: ya no queda margen para el arrepentimiento; se toma la decisión y se establece una fecha tentativa de lanzamiento, ya que se deberán hacer importantes inversiones, con un alto costo financiero pues la mesa de dinero con las tasas correspondientes se inmovilizará hasta el lanzamiento.

3. LA MARCA

3.1. Cómo “juega” la marca

En los mercados competitivos los negocios dependen cada día más de las *marcas*, que estratégicamente y su posicionamiento en la mente del cliente son más vitales, que las tecnologías y las materias primas del producto físico. Más aun, generalmente la marca es la *mayor diferenciación* y el mejor *valor agregado* que una empresa puede ofrecerle a sus clientes. Sin ninguna duda un Rolex es mucho más que un buen reloj y una Nike es mucho más que una buena zapatilla deportiva.

Por ser la marca un aspecto central del negocio el cuidado en la elección del “nombre de marca” debe ser extremado, particular-

mente porque una vez establecido un nombre de marca, luego es muy complejo y costoso cambiarlo. Del mismo modo que la persona que toda la vida se ha llamado María no puede lograr fácilmente que quienes la conocen comiencen a llamarla Jacqueline, una marca no puede transformar su nombre de un día para el otro. Por ejemplo a una empresa como Esso le costó mucho dinero y esfuerzo lograr en Estados Unidos un cambio tan “pequeño” como llamarse Exxon. Como ocurre con las personas, el nombre no lo es todo... pero algo influye, sobre todo en el “lanzamiento”. Sin ninguna duda la gloria científica de Einstein, Edison o Pasteur no se vería empañada si sus respectivos nombres de pila hubieran sido Tiburcio, Apolonio o Epifanio.

Cuando el producto físico logró mostrar sus ventajas, él mismo carga de *significado* y personalidad a la marca. Sin embargo, en los momentos iniciales el problema es muy distinto. Por ejemplo, una marca como Ratisalil pudo desarrollarse exitosamente en el mercado de linimentos musculares para deportistas, pero le hubiera resultado muy difícil tener éxito o hasta sobrevivir en el mercado de alimentos infantiles.

Una prueba contundente de este poder, es la existencia del negocio de *imitar marcas* famosas, “industria” cuyo volumen a nivel mundial ya ronda los 100.000 millones de dólares. El fenómeno nació con la copia de productos de marcas de lujo, como relojes Rolex y encendedores Dupont y se ha desarrollado hasta alcanzar marcas de jeans, equipos de audio, alimentos, bebidas, fármacos o repuestos de autos. Al mismo tiempo, el negocio de la imitación confirma la distancia entre el producto físico y el imaginario, y la supremacía de este último a través de las marcas.

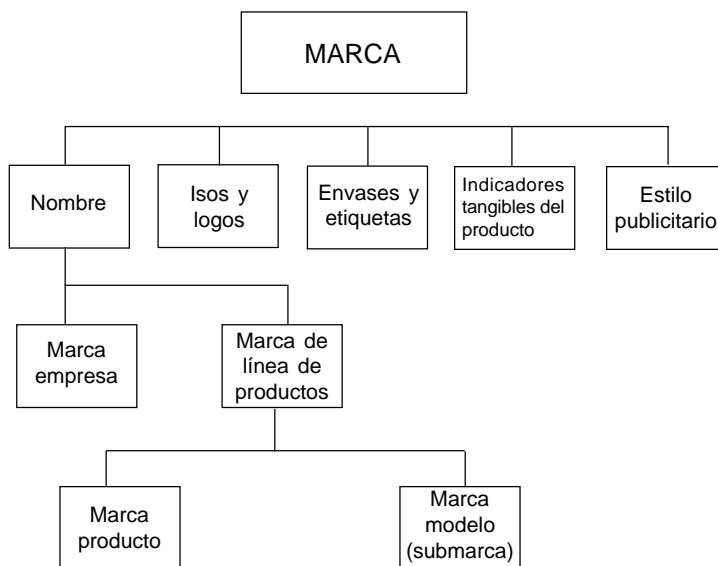
Otro claro ejemplo del rol estratégico de las marcas se puede observar fácilmente en el negocio cinematográfico. Sin duda alguna una gran parte de las películas se venden gracias al *nombre* de los actores y las actrices que las protagonizan. Vemos así en forma permanente a innumerables “clientes” leales a Robert de Niro y Al Pacino, o a Meryl Streep y a Madonna. Y de igual modo ocurre con directores como Fellini, Bergman o De Sica. Más aún, directores como Spielberg o como Stone “venden” multimillonarias producciones a grupos de inversores que muchas veces *ni siquiera*

han visto el producto terminado. Y lo mismo ocurre en el mercado literario. Por ejemplo, una nueva novela de Gabriel García Márquez se vende sólo con su nombre de marca. Esto le permite al autor cobrarle derechos a sus editores no sólo antes que el texto llegue a las librerías sino aun antes de que se le ocurra el tema concreto sobre el cuál va a escribir.

A pesar de todo lo expuesto el rol estratégico de las marcas no es muchas veces reconocido por quienes limitan su visión del negocio a un análisis exclusivamente tecnológico o financiero. Como señala Borrini, las marcas son palabras que tienen problemas con los números y por eso “un buen negocio sería comprar una marca por el precio que tiene para un contador y venderla por el precio que tiene para un hombre de marketing”.

La marca es casi siempre el *primer avance* en la batalla por diferenciarse claramente en la mente del consumidor. Los nombres de marcas son muy diversos. Por ejemplo, algunos nombres son referenciales como Ámbito Financiero, otros son carentes de significación como Kodak, algunos aluden a referencias geográficas como los Bancos de Boston o Galicia y otros son hasta transgresores, como ocurre con algunos conjuntos de rock (Ratones Paranoicos, Redonditos de Ricota, Beatles...) Lo importante es que, más allá de su origen y referencia, la *identificación* de la marca con un concepto diferencial resulta indispensable para posicionarla eficazmente frente a la competencia.

Muchas veces las empresas reducen la importancia estratégica de la marca, limitando el análisis a debatir si el nombre es lindo o feo. De hecho, una posición de este tipo ignora que el tema es más complejo. Son muchos los *elementos* que “marcan” el posicionamiento; por ejemplo, envases, comunicaciones, precios y logos.

Elementos que “marcan”

Si bien la “revolución” de los hipermercados está haciendo crecer el rol de las “segundas marcas” o directamente de las “no-marcas”, las marcas acrecientan cada día más su inmenso potencial de crear negocios. Por supuesto, ese potencial varía para cada sector; por ejemplo, el supermercadista o el almacenero pueden quizás fácilmente hacernos cambiar la marca de fósforos o de margarina que fuimos a comprar, pero seguramente no le será tan fácil al dealer de computación hacernos cambiar la marca del computador personal que ya hemos elegido.

3.2. El nombre de la marca

Como vimos, el nombre de marca es el que le da una primera identidad al producto físico y también el inicio de una personalidad. Si bien la elección de uno u otro nombre depende del posicionamiento buscado, el *mismo posicionamiento* puede ser logrado

con nombres muy diferentes. Algunas marcas se ligan al producto físico, como Texas Instruments o Compañía General de Combustibles, otras al fundador de la empresa, como Ford o Hewlett-Packard y otras al Producto Imaginario, como Jaguar o Exquisita. Un nombre de marca debe reunir generalmente algunas características estructurales básicas, como por ejemplo, ser *legible y pronunciable*, *no tener connotaciones negativas y distinguirse de la competencia*.

Sin embargo, y desde un punto de vista estratégico, muchas de estas condiciones deben relativizarse. Un nombre difícil de pronunciar en el idioma local puede ayudar al posicionamiento de un perfume exótico, un nombre masculino puede ayudar al posicionamiento de un perfume femenino, como ocurrió con Charly de Revlon y un nombre aparentemente negativo como Los Violadores puede posicionar muy bien a un conjunto de rock. En todos los casos lo que resulta esencial es la *coherencia entre el posicionamiento, el nombre de marca y los “tres” productos*.

Los “tres” productos y la marca

Pf	Pe	Pi	Marca
Vino	Alto precio	Sofisticación	Navarro Correas
Calzado	Precio medio	Protección	Pampero
Jeans	Bajo precio	Rendimiento	“No-marca”

En el siguiente cuadro resulta interesante ver, a modo de ejemplo, la relación que existe entre el *atributo a comunicar*, el *nombre de marca* y el *isotipo comunicacional*:

Ejemplos de la relación Productos, Marcas e Isotipos

Producto	Suavizante de ropa	Pilas alcalinas	Sal de fruta	Ropa interior femenina	Snack
Atributo a transmitir	Suavidad	Duración y energía	Rápida acción	Feminidad	Puro queso
Nombre	Suavitel	Duracell	Yastá	Caro Cuore	Chizito
Color	Celeste	Negro y dorado	Blanco	Rosa	Amarillo
Símbolo	Flor	Rayo	Sonrisa	Corazón	Queso ratón

3.3. Las marcas empresarias

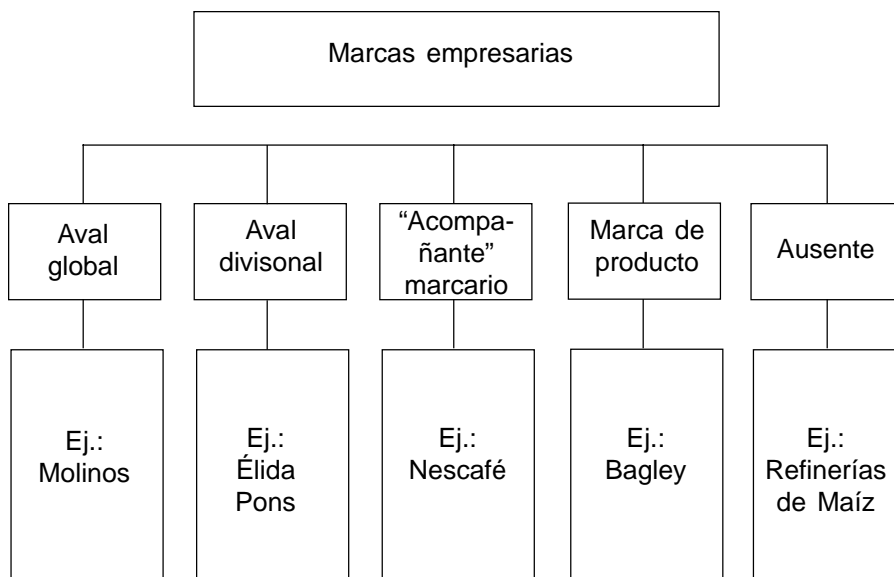
Las marcas empresarias, juegan roles estratégicos muy diversos, como por ejemplo, aval global, aval especializado, “acompañante” marcario, marca “ausente” o marca propiamente dicha. En los mercados competitivos se observa con claridad cómo distintas empresas utilizan políticas muy diferentes:

- Refinerías de Maíz emplea la política de marca empresaria “ausente”, por lo que no aparece ni como marca de producto ni como aval: cada una de sus marcas pelea “sola” convirtiéndose en marca institucional como Adler, Mazola, Hellmann’s o Knorr .
- Lever no aparece como marca de sus productos de consumo sino que trabaja con marcas divisionales: Elida Pond’s (que avala líneas de tocador), Sedal y Rexina, y Van Der Berg (que aglutina productos alimenticios como Doriana).
- Nestlé no sólo aparece como aval de casi todas sus mar-

cas sino que “acompaña” con su respaldo a la mayoría: Nescafé, Nescao, Nestum o Nido (Nestlé en inglés). Esto no le impide utilizar marcas como Frigor, para su línea de helados o Dolca, que durante años operó como marca “institucional”. Otro ejemplo semejante en este sentido es Bayer, con Baygón y Bayaspirina.

- d. Contrariamente a c., Johnson & Johnson casi nunca usa su nombre en productos y sólo aparece como aval empresario para marcas como Blem, Raid o Glade.
- e. Bagley usa su nombre como aval empresario para marcas como Criollitas o Merengadas, aparece como marca de productos específicos como alfajores, Hesperidina o café y como marca divisional para su línea de golosinas, por ejemplo Bagley Chocolate.

Uso de marcas empresarias



3.4. El valor de las marcas

Desde un punto de vista estratégico, el valor de una marca depende de su poder competitivo, que a su vez está compuesto por diez criterios básicos. El grado en que cada criterio del “decálogo” es cumplimentado por la marca resulta un indicador directo de su verdadero valor. Estos criterios son:

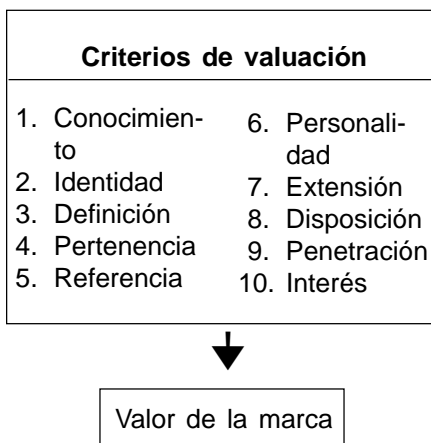
1. *conocimiento* o grado de existencia mental que la marca tiene en la demanda. Cuanto menos conocida es, menos valor tiene. De acuerdo con este criterio, la marca se evalúa por el nivel de presencia mental y luego por su nivel de reconocimiento (Top of Mind)
2. *identidad* o grado de asociación con el tipo de producto al que nombra. Una marca por más conocida que sea, pierde valor si no se sabe a qué producto físico corresponde (Pertinencia)
3. *definición* o grado de asociación con:
 - *indicadores tangibles* del producto, tales como los materiales (de qué está hecho), las formas (cómo está construido), los usos (para qué está destinado) o la empresa (quién lo produce)
 - *ideas fuerza* que sirven de base para la construcción de un producto imaginario atractivo (Coherencia)
4. *pertenencia* o grado de asociación con usuarios del target buscado. La marca pierde valor competitivo para un segmento si se le asigna pertenencia a consumidores de otros segmentos, como por ejemplo ser usadas por personas de otro sexo, otra edad u otro nivel social (Familiaridad)
5. *referencia* o grado de asociación con usuarios “idealizados”. El valor de la marca es mayor si es vivida por un segmento como medio para su ascenso social (Estatus)
6. *personalidad* o grado de diferenciación con lo conocido en ese negocio, como por ejemplo “buen gusto” o “inteligencia” (Originalidad)
7. *extensión* o grado en que la marca es capaz de constituirse en sombrilla de otras variedades del producto. Éste es

uno de los aspectos más relevantes del valor de una marca, siempre y cuando no implique la pérdida de otros valores como “identidad” o “definición” (Sinergia)

8. *disposición* o grado de actitud favorable por el uso de la marca en el pasado (Prueba)
9. *penetración* o grado de difusión. Alude al número de personas que usa actualmente la marca. Si bien éste debe ser uno de los indicadores fundamentales a veces es, equivocadamente, el único criterio empleado (Share)
10. *interés* o grado de asociación con valores, ideas e incluso fantasías del consumidor (Deseo).

En una síntesis gráfica:

Valor de la marca



3.5. La estrategia de marcas

En síntesis, el nombre de marca no es otra cosa que el producto físico expresado a nivel simbólico para que la mente pueda operar sobre él. Por lo tanto, desde un punto de vista estratégico es imprescindible construir una política de marcas que mediante

clases, subclases y denominaciones específicas exprese con claridad y coherencia los distintos productos que se fabrican y sus posicionamientos respectivos.

El primer problema lo constituye, entonces, la correlación entre las políticas de productos (concretos) y las de marcas (nombres). Y el segundo problema es la orientación de la política de marcas hacia la satisfacción de la misión de la empresa a nivel corporativo y de cada negocio.

Resumiendo, toda política de marcas debe:

1. ser coherente con la política de productos y con la misión de la empresa
2. abarcar sin contradicciones las distintas unidades estratégicas de negocios (SBU)
3. incrementar la potencia empresarial para brindar óptimos productos imaginarios, además de óptimos productos físicos
4. expresar la posición subjetiva desde la que el consumidor demanda satisfacción
5. constituirse en el vehículo simbólico de los valores compartidos por el segmento elegido (target).

Gráficamente y ejemplificando con el mercado de vajilla:

Enfoque estratégico para la definición de marcas

Unidad estratégica de negocio	Segmento	Producto	Volumen del mercado	Posición del consumidor	Marca
I	Familia (uso diario)	Vajilla común	Masivo indiferenciado	Madre	"Primavera"
II	Familia (reunión)	Vajilla especial	Masivo diferenciado	Nucleadora	"Platino"
III	Visitas	Vajilla sofisticada	Semimasivo selectivo	Anfitriona	"Bistró"

Desde el punto de vista del análisis del estratega, la denominación de líneas de productos y marcas debe respetar, además, cada uno de los diferentes roles en que aparece el consumidor. Así, por ejemplo, el nombre “Primavera” que implica vida, colorido y alegría se ajusta al negocio I, mientras que “Platino” se ajusta al negocio II. Cada marca debe respetar, además, los valores del segmento objetivo; un nombre como “Bistró”, por ejemplo, sólo sería válido para el segmento de nivel medio alto intelectual, que comparte el conocimiento respecto de cierta categoría de restaurantes europeos, por lo que se ajusta más al negocio III.

4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

4.1. Introducción

La distribución tiene como principal objetivo poner físicamente al alcance de los consumidores los productos o servicios que una empresa produce. La estrategia de distribución se relaciona con la localización de las instalaciones comerciales y con la selección y el manejo de diversos especialistas en la actividad comercial, incluyendo empresas de transporte y almacenamiento, así como los intermediarios mayoristas y minoristas.

Las decisiones sobre distribución son estratégicamente importantes porque tienen consecuencias de largo alcance ya que una vez tomadas es muy difícil modificarlas. Por ejemplo, es difícil trasladar las instalaciones mayoristas y minoristas cuando se han firmado contratos de alquiler y establecido pautas de manejo de clientes. Por otra parte, la creación de vínculos cordiales y sobre todo leales con los intermediarios comerciales puede insumir varios años y muchísimo dinero invertido.

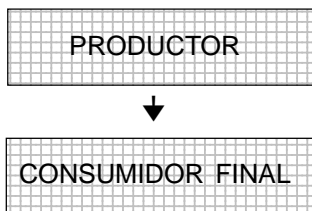
En síntesis, en los escenarios competitivos actuales y sin ninguna duda, cuando los canales de distribución funcionan en forma realmente eficiente, constituyen un importantísimo *valor agregado* para toda la Cadena de Valor de la compañía.

4.2. Tipos de canales

Los canales de comercialización abarcan desde el más elemental comercio minorista hasta los más complicados distribuidores especiales. Tanto su complejidad como su sencillez están directamente motivadas por las características de la empresa, sus productos, el mercado, la oferta y demanda, la velocidad de reposición, el crédito o el número total de intermediarios. Todos estos son factores críticos a considerar en el momento de definir la estrategia de distribución más eficaz.

Las estrategias de distribución generalmente más utilizadas, según el enfoque de Palacio, tienen las siguientes ventajas y desventajas:

a. Canal directo



Este esquema es el más elemental: el producto se distribuye desde el productor hasta consumidor final, sin que en la compra-venta intervenga ningún otro integrante. Probablemente entre ambos habrá un vendedor en relación de dependencia sin que por ello se desvirtúe la característica del canal, que sigue siendo *directo*. Es la metodología desarrollada al vender “casa por casa” y muy utilizada en la venta de productos cosméticos y juegos de vajilla de aluminio o acero inoxidable.

- *Ventajas*

Se genera un *estrecho* contacto entre el vendedor y el comprador, que les permite a ambos un alto intercambio de información. Esa información es muy valiosa, sobre todo para el vendedor

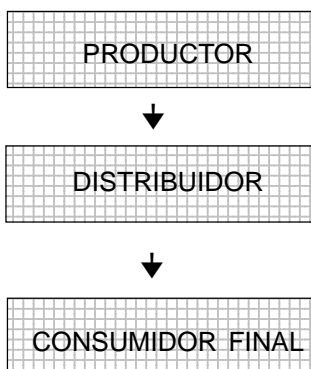
porque recibe de primera mano, sin intermediarios, las quejas o halagos del cliente. De esta forma se encuentra en las mejores condiciones para solucionar cualquier tipo de falla que se presente en el producto o el servicio, que no haya sido advertida o a la que no se le otorgó toda la importancia que le dan los consumidores.

Lo mismo sucede para comprobar la adecuación del precio, ya que muchas veces se lo determina con el objetivo de recuperar rápidamente el capital invertido, resultando así demasiado elevados para el consumidor.

- *Desventajas*

Se debe contar con una *organización de ventas* muy grande. Pensemos que si la venta es de tipo “puerta en puerta”, un vendedor puede como máximo concretar 20 entrevistas por día con montos de compra muy variados. Esta organización debe tener, a su vez, toda una infraestructura de apoyo también muy importante, como catálogos de productos lujosamente presentados, cuyo costo es elevado y que, por ejemplo, para el caso de los cosméticos, al tener ciclos promocionales cada 21 días, deben ser renovados en su totalidad.

b. Canal indirecto Corto



En este tipo de canal encontramos la presencia de un integrante adicional que puede ser o no exclusivo. Por supuesto, vuelven nuevamente a jugar aquí la naturaleza del producto y la demanda que puede tener en el mercado. Este es, por ejemplo, el caso típico de la red de comercialización en el negocio automotriz. Por un lado, están las *terminales* de automóviles. Por otro lado, cada una de ellas designa uno o más distribuidores o *concesionarios* que son quienes realizan la compra de los autos, es decir los adquieren a su nombre, y luego realizan la venta y los facturan con sus propios documentos comerciales al consumidor final.

- *Ventajas*

Con este sistema se tiene la ventaja de contar con unos pocos pero grandes clientes que son fácilmente controlables. No debemos olvidar que los valores unitarios de los productos son elevados y que es necesario contar con instalaciones, maquinarias y personal técnico para hacer el servicio de posventa, atender las garantías, efectuar reparaciones y vender los repuestos originales. Asimismo, se pueden implementar grandes campañas promocionales o publicitarias en forma rápida haciendo participar a *todos* los integrantes de la red de distribución. Por otra parte, se recibe con rapidez todo tipo de información relativa al producto o al servicio, de manera que se pueden rectificar acciones o políticas con la urgencia necesaria.

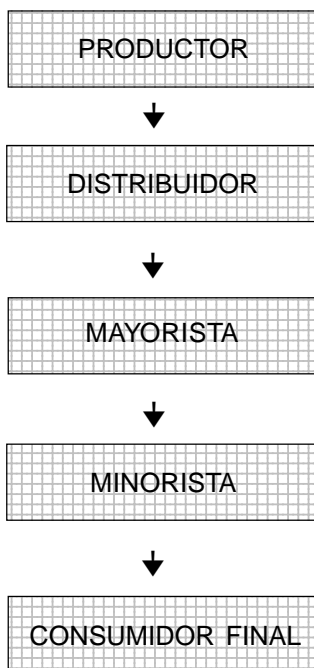
- *Desventajas*

Al quedar en manos del distribuidor toda la operación comercial, el productor no tiene un “feed-back” directo. En consecuencia, el productor debe arbitrar los medios necesarios para que esa vital información de mercado le llegue de algún modo.

Otro de los peligros que se corre en estos casos, es que si le va mal con su negocio por causas ajenas al producto, se corre el riesgo de encontrarse de un momento para otro sin la organización de ventas y habrá que salir a buscar un nuevo distribuidor o asumir en forma directa de la comercialización, lo cual no es fácil de lograr en poco tiempo pues que es casi seguro que se desconocerá quiénes son y dónde están los clientes.

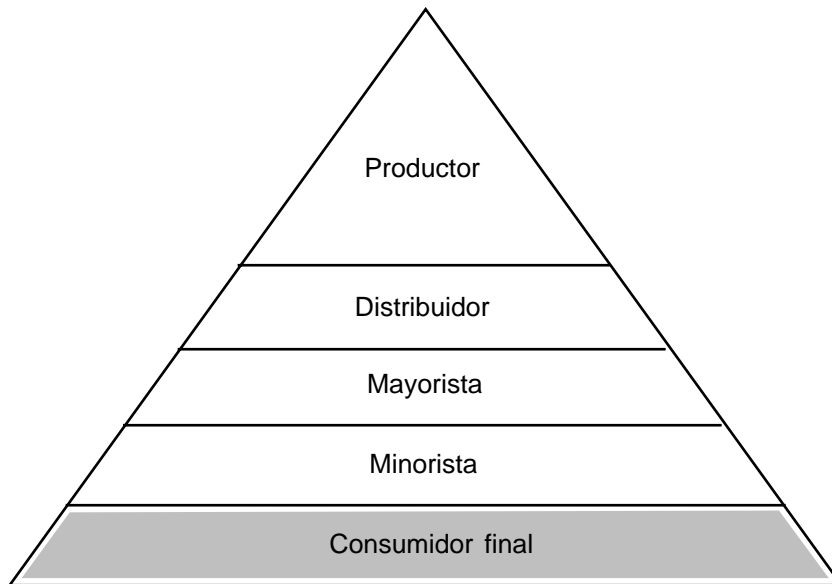
Una situación de estas características se le planteó hace muchos años a Gillette que tenía un distribuidor exclusivo para todo el país de toda su línea de productos. En realidad, quien realmente “manejaba” el negocio era ese distribuidor. La empresa no tenía un contacto estrecho con los consumidores y repentinamente se encontró con que debió replantear todo su sistema de comercialización para seguir en el mercado. Su velocidad de reacción fue muy buena y pudo salir adelante sin que se hubiera deteriorado su imagen. Pero era nada más ni nada menos que Gillette con un casi monopolio de producto, con una marca más que reconocida y con toda la solidez financiera de una gran compañía multinacional. Es indudable que en cualquier otro caso, el problema hubiera sido no sólo muy grave, sino que probablemente irreversible.

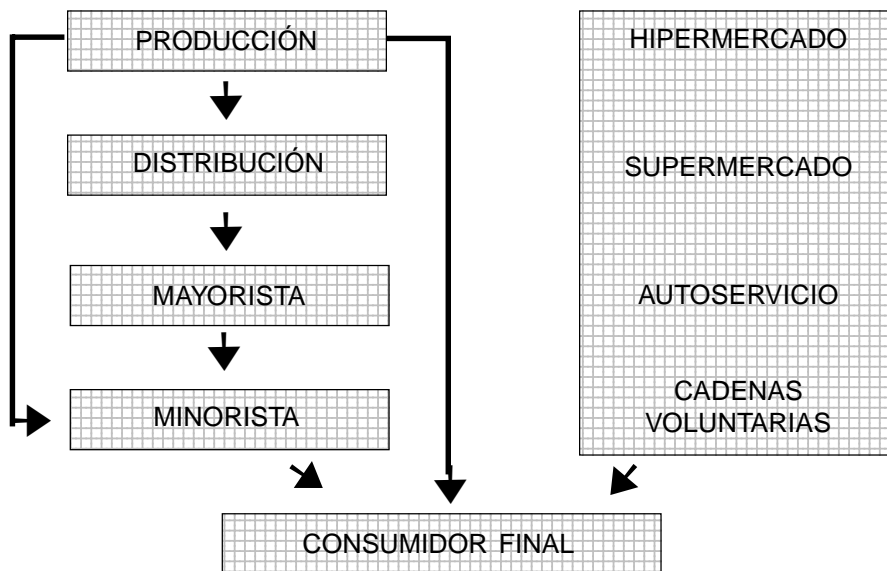
c. Canal indirecto largo



El canal indirecto largo de distribución es uno de los que se utiliza con más frecuencia en los mercados de productos de consumo *masivo*. El esquema gráfico de su estructura no dice mucho sobre su verdadera dimensión. Si lo quisiéramos representar por el número de integrantes de cada eslabón de la cadena, estaríamos frente al dibujo de un triángulo, en el que la base la representación los consumidores finales, los que cuantitativamente pueden representar para el caso de nuestro país 8.500.000 si tomamos como referencia las viviendas o 35.000.000 si tomamos el total de habitantes .

Gráficamente y considerando el “número” de clientes atendidos:



d. Canal indirecto “mixto”

Como se observa en el esquema, aparecen nuevos eslabones de la cadena. Los grandes volúmenes de compra y la alta rotación, así como la gran capacidad de promoción que tienen hipermercados, supermercados y autoservicios, hacen necesario un tratamiento comercial diferente. Se requiere un poder de negociación más ágil y flexible con condiciones de entrega, precio y financiación que deben ser negociados caso por caso. El objetivo estratégico de cualquier productor, ya sea grande o pequeño es estar presente en estos PDV (puntos de venta) decisivos antes que en los otros. Por tal razón las empresas han debido capacitar y entrenar en esta tarea específica a su Fuerza de Ventas, contratando “especialistas” en este tipo de negociaciones.

Otro de los eslabones al que se ha hecho necesario prestarle nuevamente una atención preferencial es el canal minorista. Hasta hace aproximadamente 15 años, este canal fue dejado en manos de los mayoristas que con un grado de eficiencia aceptable lo

atendían sin inconvenientes. Sin embargo y como consecuencia de desfases financieros, se observó que en un alto porcentaje de minoristas determinados los productos de alta rotación, como comestibles no perecederos, eran dados como faltantes. Lo que sucedía era que el minorista, normalmente provisto por 3 o 4 mayoristas, no tenía más crédito con ellos, dada la modalidad de establecer el monto de crédito “boleta contra boleta”. Entonces, como el comerciante hacía uso del dinero para pagar otros productos más imprescindibles (vino común, leche, pan, o huevos, que operan “contado contra entrega”) no disponían para pagar los créditos y poco a poco se quedaban sin productos. Ante tal situación, las empresas comenzaron a atender directamente a los minoristas, en algunos casos otorgándoles un crédito y en otros operando “contra entrega”. Esta estrategia les permitía cumplir con su objetivo de penetración en el mercado y estar presentes en aquellos PDV que no son atendidos por los mayoristas o distribuidores.

La otra particularidad de este sistema de distribución es que atiende a los consumidores finales. Esto se ve principalmente en el mercado de indumentaria y en menor proporción en el de alimentación. En el caso de la indumentaria se hizo para dar una salida más fluida a productos rechazados por control de calidad, transformándose éstos en la llamada *segunda selección* para evitar que se vendieran como productos de primera. En otros casos son una buena posibilidad de vender los productos de primera “pasados de moda” a precios menores.

- *Ventajas*

Permite que la empresa establezca un estrecho contacto con todos los integrantes de la cadena de distribución, que de otro modo no le era posible conocer. Es así como recibe con mayor rapidez la información de mercado necesaria para rectificar o modificar acciones o productos. De este modo se pueden instrumentar rápidamente campañas promocionales y concursos, permitiendo, además, colocar rápidamente nuevos productos en el PDV de modo tal que cuando se inicia la campaña de publicidad ya estén ubicados. Otra ventaja es que permite estar al corriente de todo lo que hace la competencia, ya que su fuerza de ventas

será la propia encargada de detectar la novedad, con lo que se podrá atender con prontitud cualquier reclamo de los minoristas o del consumidor final.

- *Desventajas*

Desde el punto de vista exclusivamente económico, podríamos decir que este sistema tiene un costo bastante elevado, ya que exige una fuerza de ventas acorde con el mercado, un sistema administrativo de ventas muy eficiente y una distribución física muy ágil. No es lo mismo entregar un solo pedido que va en un solo camión, que 50 pequeños pedidos en diferentes puntos geográficos, a veces muy alejados. Esto se ve agravado por los fletes falsos que se producen cuando el comerciante no puede recibir el pedido y éste debe regresar a la fábrica para luego ser redespachado, con el consiguiente costo adicional asumido por la empresa.

Otro de los integrantes de la cadena de distribución mixta lo constituyen las cadenas voluntarias y cooperativas de almaceneros. Las cadenas voluntarias de almacenes son entidades que se han creado para amortiguar en parte el alto poder de compra de los hipermercados y supermercados y competir en mejores condiciones de precio. Su funcionamiento consiste en que un mayorista grande de alimentos invita a un grupo de almaceneros a adherirse a la cadena voluntaria, prometiéndole bajo convenio la provisión de un determinado número de productos. El almacenero, también bajo convenio, se compromete a comprarle sólo a él esos productos y le da una estimación de las compras que podría realizar. De este modo y al comprar en grandes cantidades, se reducen los precios de los productos por las bonificaciones extraordinarias que se perciben. Toda la operación es transparente: el precio de compra es conocido por todos, así como también el margen de utilidad que ha sido fijado por el mayorista.

Las cooperativas de almaceneros son también instituciones que, amparadas en el régimen de *cooperativas*, tienen la posibilidad de reducir el precio de venta de los productos a sus asociados y así competir en mejores condiciones.

4.3. Estrategia de selección de canales

La experiencia muestra que de la correcta elección que se haga del sistema de distribución va a depender el éxito o el fracaso de un producto o hasta de la empresa toda. Una vez que se elige un canal o una cadena de distribución, ésta no puede cambiarse o modificarse a riesgo de caer en una situación comercial y/o legal muy comprometida con las distintas empresas involucradas. En consecuencia, es importante disponer de ciertos parámetros que nos permitan definir con la mayor exactitud posible quiénes deben ser los integrantes de nuestra red de distribución. Para ello debemos considerar los siguientes factores:

- a. *enlace*: llamaremos así al número de contactos que el canal está en condiciones de hacer. Estos contactos son por lo general realizados por su fuerza de ventas, cualquiera sea su naturaleza, y su medida está determinada por la denominada *cobertura*:

$$\text{COBERTURA: } \frac{\text{Nº de clientes atendidos}}{\text{Nº de clientes potenciales}} = \frac{\text{Cantidad de P.D.V. atendidos}}{\text{Total de P.D.V.}}$$

- b. *potencial promocional*: se llama así a la capacidad que posee un canal para llevar a cabo diversas promociones. Para ello será necesario hacer las averiguaciones y gestiones tendientes a verificar la existencia o no de tal potencial
- c. *costos de distribución*: esto tiene relación directa con el tipo de producto del cual se trate. Son varios los factores que se deben tomar en consideración: fletes, seguros, alquileres, depósitos, personal afectado
- d. *accesibilidad*: es la facilidad de que dispone el canal para poner a disposición del consumidor el producto o servicio que satisfaga su necesidad. Evidentemente esta característica va a depender muchísimo de la propia naturaleza del producto. Por ejemplo, los trajes se venden mejor en

- la sastrería que en la fábrica, porque en la fábrica no se dispone de probadores, espejos o personal especializado
- e. *estrategia competitiva*: en este punto se trata de elegir el canal que permita, por su característica, contrarrestar eficazmente el accionar de la competencia. En muchas oportunidades se elige estratégicamente un canal no tradicional, que precisamente por no estar aún explotado puede tener más motivaciones que los tradicionales. Por supuesto, que esto sea viable y realmente efectivo dependerá de la creatividad y capacidad del ejecutivo de marketing de la empresa.

Efectuada la selección de la estructura de comercialización, será necesario realizar un seguimiento del rendimiento de dicho canal para una buena evaluación de su desempeño. Una de las medidas de que disponemos para evaluar este desempeño está dada por la *penetración*, que resulta de la siguiente relación:

$$\text{PENETRACIÓN:} = \frac{\text{Nº de D.P.V. que tienen el producto de la empresa}}{\text{Nº de P.D.V. que venden el producto genérico}}$$

Otra medida “clásica” que nos puede dar una idea del desempeño del canal es la *participación* que va a tener mucho que ver con las demás variables del Marketing-Mix, tales como la Publicidad, la Promoción, o la Venta.

$$\text{PARTICIPACIÓN:} = \frac{\text{Venta del producto de la empresa}}{\text{Venta del producto genérico}}$$

5. COMUNICACIÓN

5.1. Introducción

La comunicación es crucial porque para el hombre el mundo siempre es doble. Por un lado, está el mundo de los *hechos* y las *cosas* con sus características físicas y químicas. Por otro lado, está el mundo de las *ideas* que el hombre siempre se forma respecto de esos hechos y esas cosas. Vivimos simultáneamente entre las cosas físicas y las imágenes mentales que nos formamos de ellas, y necesitamos de ambas para pensar.

Por ejemplo, dos hombres se pelean en la calle y cinco personas son testigos oculares: lo más seguro es que inmediatamente surgirán cinco versiones distintas del mismo suceso; el hecho ocurrido ha sido “uno solo”, las cinco versiones son, simplemente, las diferentes *interpretaciones* que necesariamente lo acompañaron. Vemos una taza de café con sus propiedades: una forma, un color, una textura y un peso. Parece ser un hecho “puro” y, sin embargo, ya ha sido interpretado: si llevamos la taza a una cultura indígena del Amazonas quizás no se “vea” una taza de café sino otra cosa.

Alguien podría preguntar, ¿para qué comunicarnos a través de la publicidad si muchos productos se venden sin ella?. La respuesta es que la imagen es la *interpretación* que el mercado hace de ese “hecho”, que es el producto o servicio “real”. Esa imagen existe en la mente del cliente se realice o no, la publicidad. En consecuencia, si no nos *comunicamos eficientemente* perdemos el control estratégico de esa variable y en vez de ser nosotros los constructores del producto imaginario, el consumidor lo construye por su cuenta o la competencia lo construye en contra nuestra.

Es importante destacar que cuando hablamos de comunicaciones, lo hacemos en un sentido amplio que excede lo estrictamente publicitario o promocional. Por ejemplo, el producto “comunica” a través del color o el sabor, la etiqueta, el peso, el diseño industrial, el tamaño, el formato del envase, el precio o la presencia o ausencia en las góndolas.

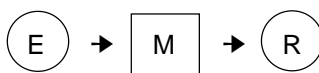
Toda política de comunicaciones debe operar sobre un *objeti-*

vo táctico: la construcción del producto informando “qué es” y posicionándolo dentro del mundo de lo conocido. Simultáneamente, debe operar sobre un *objetivo estratégico*: la construcción del producto imaginario cuyo fin es aumentar el “interés” por el producto físico .

Asumiendo que las comunicaciones constituyen la “voz” del producto, una tarea empresaria decisiva es resumir y concretar la estrategia comunicacional a través del “brief”. El trabajo del estratega termina en el brief, el resto es el trabajo específico de publicitarios y diseñadores gráficos. Sin embargo, la práctica muestra una constante pérdida de energía competitiva originada en la *confusión* entre los distintos “productos” en juego, entre el trabajo de la empresa y el de las agencias de Marketing, Publicidad y Diseño, y entre los objetivos estratégicos y tácticos de la política de comunicación.

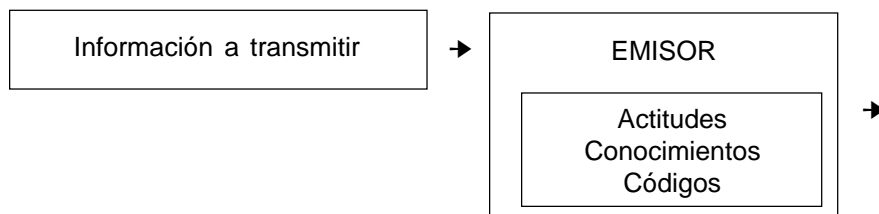
5.2. El proceso de comunicación

El esquema más básico de comunicación se puede expresar como lo hace Palacio de la siguiente manera:



Un *emisor* (E) se comunica con un *receptor* (R) mediante un *mensaje* (M). Al analizar este esquema se aprecia que es necesaria la existencia de un elemento previo: *la información a transmitir*.

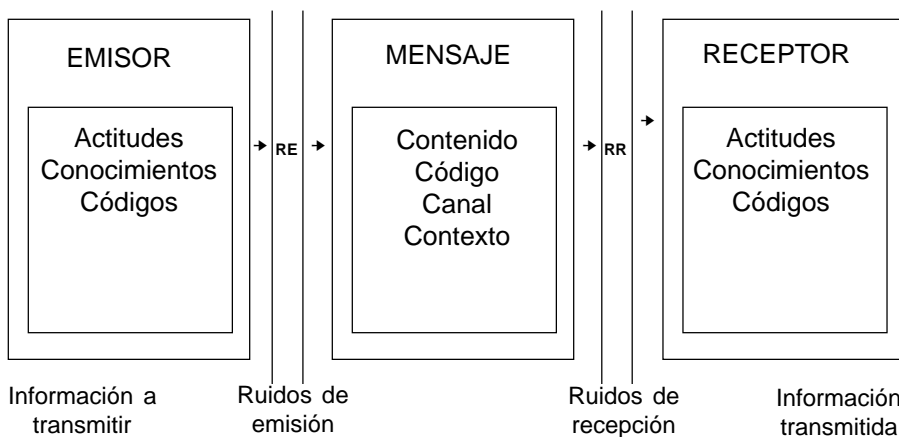
Si se analiza el emisor, comprobamos que éste sabe determinadas cosas y se expresa de un modo particular; es decir, posee *actitudes, conocimientos y códigos propios*.



Si por ejemplo, el receptor no posee las mismas actitudes, conocimientos y códigos que el emisor, el mensaje que se emite ya lleva en “sí mismo”, es decir, aun antes de ser emitido, su propia “incapacidad” de comunicación.

Resulta muy común que el mensaje conlleve componentes ideológicos, físicos, religiosos, sociales, económicos, educacionales y culturales que dificulten su comprensión o que directamente no resulten “creíbles” o ni siquiera “aceptables”. Esta distorsión del mensaje recibe el nombre de *ruido*. Existen ruidos de diversa índole y origen. Los ruidos pueden ser físicos (mensajes transmitidos en voz baja por ejemplo), ideológicos (mensajes que contrarían las creencias del receptor), sociales (el mensaje parece estar dirigido a “otro” grupo), de codificación (cuando está escrito en un idioma que el receptor no entiende), técnicos (cuando se transmite información demasiado especializada), culturales (cuando contiene “referencias” que el receptor ignora).

Desde un punto de vista estratégico, *identificar* previamente los ruidos sirve para evitarlos y transmitir mensajes que no estén viciados desde el momento mismo de la emisión. Gráficamente:



En los “ruidos” de emisión se pueden distinguir nítidamente dos clases:

- a. los ruidos de concepción: son los que introduce el emisor en el mensaje; por ejemplo un código mal elegido, una ideología que no comparte el receptor o expresiones que denotan otro nivel sociocultural...
- b. los ruidos de propagación son los ruidos que se introducen en el mensaje en el momento de canalizarlo, por ejemplo, una nota con letra ilegible, una carta que se moja, un defecto técnico en el canal.

Los “ruidos” de recepción pueden también dividirse en dos:

- a. los ruidos de comprensión: son los que afectan la recepción del mensaje en forma física; por ejemplo, los sonidos del tránsito que llegan al aula y no permiten oír al profesor o una tormenta que produce descargas en la radio
- b. el ruido de asimilación que afecta la recepción conceptual del mensaje y proviene de la falta de comprensión del código utilizado, por ejemplo, un pedido que contraría los principios éticos del destinatario o una carta que resulta agresiva.

Veamos algunos ejemplos publicitarios de los ruidos en la emisión y recepción. Las personas que oyen radio mientras realizan otra tarea están afectadas de ruidos de comprensión. Cuando dedican su atención a lo que hacen, dejan de prestar atención y no escuchan los avisos. Un ruido de emisión es, por ejemplo, un diario mal impreso, un afiche roto o un aviso en televisión que se emite sin sonido. Los ruidos de asimilación se producen cuando el aviso está mal concebido o cuando llega a una audiencia a la cual no esta destinado. Un ejemplo de un ruido de asimilación sería que en un mercado habituado a limpiadores específicos, un aviso anunciara un “multilimpiador” para todo uso. Quizás el aviso se entendería pero no sería creíble porque el consumidor está demasiado habituado a la característica contraria: un limpiador para

cada tipo de lavado. De igual modo, un aviso muy “innovador” que estuviera codificado íntegramente por jóvenes, quizás no sería entendido por quienes no conocieran ese código.

Resumiendo: la comunicación publicitaria es una comunicación que tiende a hacer desaparecer los ruidos de emisión. En particular, el conocimiento de los ruidos de comprensión y asimilación resulta fundamental para crear y producir mensajes cada vez más precisos y eficientes.

5.3. Cuándo no hacer publicidad

El producto imaginario no depende sólo de la publicidad. Podemos recordar el ejemplo de la construcción del producto imaginario de la marca Criadores, que se basó en el efecto comunicacional logrado por *ausencia publicitaria*. El éxito de Whisky Criadores se sustentó en el buen producto físico, el excelente nombre de marca con referencia, un exclusivo segmento de la clase alta argentina y la inexistencia de comunicación.

Paradójicamente, la extensión del consumo resultó muy negativa para la vida de este negocio, dado que la popularidad de un producto sólo lo prestigia en los niveles más bajos de la población. Confirmando las razones del éxito inicial, la crisis final de la marca se produjo cuando para remontar la caída en las ventas, comenzó a hacer publicidad

Independientemente de aspectos logísticos como que el producto esté en tiempo y forma al alcance del consumidor la estrategia de distribución es, en muchos casos, un factor fundamental de comunicación. El posicionamiento de Nike en la Argentina se construyó inicialmente a partir de no hacer publicidad y distribuir selectivamente el producto en zonas muy exclusivas, y sólo en las mejores casas de deportes de cada zona. En general, son muchísimas las marcas que se posicionan a partir de su sola presencia en restaurantes de gran categoría o en locales comerciales de los mejores shoppings, por ejemplo Botticelli o Boniface.

Por otra parte, un correcto análisis estratégico de la comunicación desmiente muchas creencias. Por ejemplo, algunos piensan

que marcas como Old Smuggler construyen en las clases altas de la sociedad un producto imaginario ligado al máximo prestigio, en razón de que su mensaje se basa en la presencia de golfistas o esquiadores en los avisos. Pero éste es un enfoque demasiado simplista que parte del error de suponer que la publicidad y el segmento de mercado buscado deben ser idénticos. En consecuencia, la comunicación que realiza Old Smuggler no convence a los niveles sociales altos sino a la clase media, para quienes personajes como los golfistas confieren un prestigio especial. Pensar lo contrario implicaría que, por ejemplo, para vender productos masculinos el mensaje publicitario debería estar saturado de hombres cuando, como todos sabemos, resulta mucho más atrapante una fuerte presencia femenina.

5.4. Objetivos publicitarios

Siempre que nos queramos referir a temas publicitarios, la pregunta que surge en forma espontánea es: ¿qué quiero yo obtener con la publicidad?, ¿qué objetivo persigo? Contestados estos interrogantes, vendrá necesariamente la formulación del objetivo, con sus tres componentes básicos elementales:

- a. *Objetivo*, o la propuesta concreta de lo que se pretende alcanzar. Por ejemplo, conseguir la recordación espontánea de la marca.
- b. *Medida*, esto es, cuantificar específicamente ese objetivo de modo que se sepa en qué momento se ha alcanzado; por ejemplo para el caso “x” el objetivo se ha logrado cuando la recordación se ha logrado en el 50% del mercado.
- c. *Plazo*, o la acotación del objetivo en el tiempo; por ejemplo, en tres meses de campaña.

5.5. Estrategias publicitarias

Identificaremos tres clases de estrategias para poder cumplir con el objetivo propuesto:

- a. *Estrategia de audiencia:* implica definir con exactitud el público al cual nos vamos a dirigir. Hay una audiencia-objetivo, que es a quien pretendemos llegar con el mensaje, y una audiencia subobjetivo, que es aquella a la que pretendemos predisponer positivamente ante las consultas que pueda formularle la audiencia principal.
- b. *Estrategia creativa:* mediante la estrategia creativa, se capta la atención de la audiencia, dentro de un medio plagado de mensajes de toda índole, imágenes, colores, sonidos, propuestas y tamaños. La creatividad tiene que lograr una armonía del aviso tal que se destaque entre todos y que además, sea recordado.
- c. *Estrategia de medios:* son las distintas combinaciones de medios (radio, TV, diarios, revistas y vía pública) así como sus respectivos vehículos (programas, horarios, secciones, páginas y zonas). El plan de medios debe dejar sentada la planificación de la difusión de los mensajes, de modo tal que se pueda llegar al mayor número de personas definidas en la audiencia-objetivo, precisando la cantidad de mensajes tratando de no saturar al destinatario y con el más bajo costo por persona.

5.6. Mediciones publicitarias

Definir con exactitud cuán efectiva ha sido una campaña publicitaria o un aviso no es fácil. Al estar en un escenario complejo y con gran dinamismo, resulta muy difícil atribuir a qué se debió, por ejemplo, el aumento de las ventas de un producto. La publicidad es sólo una herramienta más de un proceso en el que intervienen, además el producto en sí y, también, un packaging, una marca, un precio, una distribución, una imagen empresarial,

recuerdos de productos similares, la competencia, factores exógenos como el clima y las euforias o las depresiones del consumidor.

Lo más conveniente es tratar de utilizar algunos métodos que permitan la medición de la efectividad publicitaria, los que necesariamente deberán realizarse a través de investigaciones:

a. Medición directa: reconocimiento

Se le solicita a una muestra de la audiencia-objetivo el reconocimiento de una pieza publicitaria luego de haber sido expuesta, pidiéndole al entrevistado que diga si los vio o los escuchó antes.

b. Método de recordación ayudada

Al entrevistado se le presentan envases, logotipos, jingles, que deberá identificar. Aquí estamos midiendo cuánto recuerda de la publicidad

c. Método de recordación espontánea

No se le da al entrevistado ninguna pauta o ayuda, sólo se le indican situaciones ocurridas tales como: “Durante la semana pasada, se emitió por TV un aviso relacionado con un rally internacional. ¿Qué producto anunciaba?”.

5.7. Cómo evaluar estratégicamente una campaña

El corazón de la política de comunicaciones consiste en definir claramente *cuál será la estrategia* para la construcción del producto imaginario. En consecuencia, resulta fundamental establecer los *elementos básicos* que componen una estrategia de campaña a efectos de que el empresario o el ejecutivo que ana-

liza una propuesta publicitaria pueda evaluarla con sentido estratégico más allá de decir “me gusta” o “no me gusta”. Una forma de analizar esos elementos consiste en formularnos algunas preguntas clave que deberíamos hacernos antes de lanzar una campaña.

La primera pregunta se refiere a la *definición conceptual* del producto en sí: de lo contrario no se sabría “de qué se está hablando” y sería imposible pedirle al mercado que responda a algo que ni sabe que existe. Aquí las preguntas podrían ser: ¿Se entiende bien de qué producto o marca se habla en el aviso? ¿Estamos haciendo publicidad para nuestra marca o para la Cámara de la Industria? ¿No estaremos hablando demasiado de otros productos que finalmente se destacan más que el nuestro y terminan siendo los únicos recordados? ¿Con qué tipo de productos estamos “asociando” explícita o implícitamente nuestra marca? Por ejemplo, hace unos años se lanzó una campaña en la que para expresar la ventaja competitiva de un producto alimenticio que era la “rapidez de preparación”, se mostraba una máquina Polaroid de rápido revelado. Si bien la idea publicitaria no era incorrecta en sí misma, mucha gente quedó más atrapada por la cámara fotográfica que por el producto.

La segunda pregunta se refiere al *producto imaginario* propiamente dicho y dada su relevancia debemos distinguir:

- el *discurso publicitario* que se amplía, es decir, si la publicidad le está dando al consumidor una atractiva “forma de hablar” sobre el producto. ¿Cómo quisiéramos que el consumidor se refiera a nuestra marca? ¿Cómo podemos ayudarlo para que encuentre la asociación de ideas más convenientes al posicionamiento que nosotros buscamos?
- el *deseo del consumidor*, es decir, si estamos “hablando” publicitariamente sobre el deseo correcto. Por el contrario, algunas veces la motivación por el producto es demasiado fuerte y conviene tratar de “destruir” las resistencias al consumo como ocurre, por ejemplo, en las bebidas alcohólicas o en el dulce de leche. En otras palabras, ¿por qué motivo van a comprar nuestra marca y no otra?

- el *posicionamiento competitivo*, es decir, a quien y de qué modo le vamos a hablar. Si nos dirigimos al consumidor en una forma afectiva, probablemente nos responderá en forma emocional, mientras que si nos dirigimos en una forma “lógica” probablemente nos responderá en forma racional. ¿A quién le estamos hablando? ¿Qué clase de consumidores podrían aceptar este tipo de discurso publicitario?
- el *emisor*, es decir, quién “dice” el mensaje, más allá de los personajes que participan del aviso. En otras palabras: ¿Quién es el que “habla”? ¿La empresa misma, una figura de autoridad como, por ejemplo los dentistas para publicitar dentífricos o una figura idealizada como, por ejemplo, Guillermo Vilas para los tenistas?
- el *estilo de comunicación*, esto es, una campaña nunca está compuesta por un solo aviso gráfico o un solo comercial de televisión. Una campaña con sentido estratégico es la que combina y suma distintas piezas de forma que alimenten una imagen común. La pregunta es entonces: ¿El aviso permite crear una serie que tenga continuidad como, por ejemplo, la campaña de Crespi con los avisos de esarpines? ¿Qué aspectos del aviso deberían repetirse para mantener la unidad? ¿Por qué el consumidor va a estar dispuesto a ver y escuchar distintos avisos muy parecidos sin cansarse?

La tercera pregunta se refiere al *producto ideal*. El Producto ideal sirve de *patrón de comparación* y le permite al consumidor tomar la decisión de compra según el valor que le asigna a cada marca. ¿Cuál es el patrón de comparación contra el que somos evaluados? ¿Qué productos y marcas debería dejar de comprar el consumidor para elegirnos?

La cuarta pregunta se refiere al *producto físico*. ¿Qué estamos afirmando explícita o implícitamente sobre la calidad del producto? ¿Queda justificada “racionalmente” la elección? La experiencia demuestra que si no se cumple con este requisito, el

consumidor se siente “usado” y rechaza tanto el aviso como el producto.

La quinta pregunta se refiere a la *política de medios y canales*. ¿Cómo distribuir todo lo que se quiere comunicar entre los distintos medios? Qué cosas se dirán en televisión, cuáles en gráfica y cuáles a través de la etiqueta. ¿Cuál es la mejor distribución publicitaria entre los distintos medios? ¿Combinan bien? ¿Se suman? La redundancia no sólo significa que el mismo aviso se repita sino que implica decir lo mismo de diferentes maneras. ¿Cuál es el nivel óptimo de *redundancia* debajo del cual el estímulo es insuficiente y por encima del cual produce “cansancio”?

Una primera estrategia de medios implica decidir entre objetivos de *cobertura o de repetición*. Esto es, si se debe elegir entre una campaña *extensiva* que busca alcanzar el máximo número de consumidores potenciales o una campaña *intensiva* que busca el refuerzo sobre un segmento más específico.

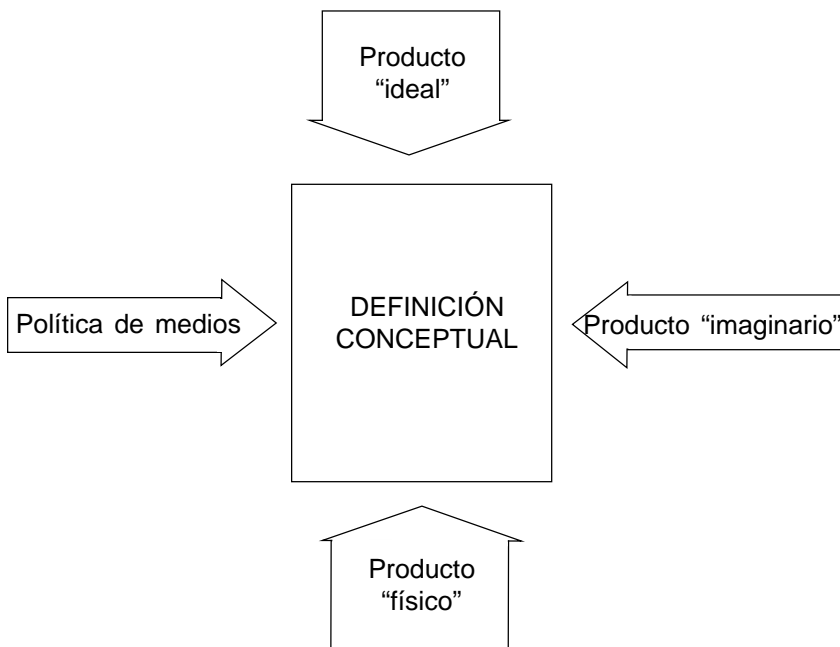
Así, desde un punto de vista estratégico vemos que un *alto grado de cobertura* es requerido en el caso del lanzamiento de nuevos productos o grandes actividades promocionales. Una alta tasa de repetición es necesaria cuando los mensajes son complejos, los productos son de compra repetida y es débil la lealtad a las marcas.

Una segunda opción estratégica es decidir entre la continuidad y la intermitencia publicitaria. Esto implica elegir entre privilegiar la constancia para evitar el olvido y estimular compras repetitivas, o buscar el golpe de efecto para atacar rápidamente a un competidor y aprovechar la temporada. Para resolver el dilema entre continuidad o intermitencia es imprescindible evaluar la naturaleza del producto, su frecuencia de compra, la estacionalidad de ventas o las acciones de la competencia.

La tercera decisión estratégica consiste en optar entre la *concentración* o la *diversificación* de medios. Concentrar permite dominar el medio más adecuado, personalizar campaña y producto, y beneficiarse de la economía de escala. Diversificar permite una mejor complementariedad de medios, mayor cobertura neta y mejor distribución geográfica. Para optar entre la *diversificación* o la *concentración* se debe colocar el énfasis en la segmentación y

el posicionamiento. Si la estrategia es indiferenciada, resulta mucho mejor la diversidad y si está muy especializada, es mejor la concentración. Gráficamente:

Componentes de la Estrategia de Campaña



6. PRECIO

6.1. Introducción

Desde un punto de vista meramente económico y contable, el precio es el *valor* medido en unidades monetarias que un consumidor o usuario está dispuesto a pagar por un producto o servicio. También el precio es el punto donde se cruzan las curvas de oferta y demanda configurando el *precio de mercado*.

Desde un punto de vista estratégico, es fundamental comprender que el consumidor acepta o rechaza un precio, en función del *valor que le asigna al producto imaginario*. El precio es una escala numérica a través de la cual el consumidor mide el “valor” del producto imaginario y la empresa mide la “resistencia” de ese mercado y ese producto para sustentar la mejor rentabilidad.

Con una perspectiva que reúne la filosofía con la economía, John Ruskin, señala que “las tres cuartas partes de las necesidades que existen en el mundo son románticas, basadas en visiones, idealismos, esperanzas y afectos, y regular el *bolsillo* es, esencialmente, regular la *imaginación y el corazón*”.

El precio es una variable crucial de la vida económica que cumple con dos aspectos esenciales: por un lado, el precio regula los *recursos escasos del consumidor*, porque los productos y servicios de una economía siempre son pocos frente a los intangibles deseos humanos que tienden al infinito; por otro lado, el precio define *qué* se producirá (oferta) y *quién y cuánto* consumirá (demanda).

El precio es uno de los conceptos más *pragmáticos* de la estrategia empresarial. El afamado economista George Stigler, autor de *Teoría de los Precios*, uno de los libros más clásicos sobre el tema, fue rechazado como profesor de Chicago acusado de ser demasiado empirista. Este evento —que permitió el ingreso en esa universidad del posteriormente más famoso de los Chicago Boy’s, Milton Friedman— generó la broma académica de que el teórico profesor Stigler fue acusado de empirista por culpa de su pregunta inicial: “¿Cuánto pagan aquí?”

6.2. Cómo “juega” el precio

Una demostración del decisivo rol que juega el precio en toda estrategia competitiva se observa en las coyunturas macroeconómicas recesivas. Las situaciones críticas exhiben nítidamente el diferente peso que —según los tiempos— el consumidor le asigna al producto económico, al imaginario o al funcional. Muchas veces el mercado permanece leal a la marca pero no al producto en sí,

ya que mientras la marca remite a valores emocionales (como tradición o pertenencia), el producto remite a valores racionales (como practicidad o eficiencia).

Por ejemplo, algunas marcas líderes en galletitas de agua perdieron consumidores en directa correlación con el deterioro salarial. Más del 70% de los clientes consumían la mitad que en épocas “normales”, mientras buscaban galletitas más grandes “que llenaran más”; en este caso, buscaban ventajas funcionalistas en lugar de ventajas imaginarias. La importancia del correcto análisis estratégico radica en que muchas veces la valoración del mercado por marcas líderes como Criollitas o Express se mantiene inalterable. Es decir, la imagen de marca es la misma de siempre y el consumidor vuelve a ella apenas puede pagar el precio. En otras palabras, si bien pudieron haber caído las ventas, no cayó el producto imaginario y, por lo tanto, la estrategia no consiste en resolver un problema en la marca sino en responder a un mercado que de la imagen (diferenciación) pasó al precio (volumen).

Muchas veces la respuesta empresaria a este problema estratégico tiende a hacer “bajar los precios” para atacar mejor a estos segmentos. Sin embargo, esta política debe ser muy bien acompañada por *una coherente política de marcas*. En muchos casos la necesidad de proporcionar productos similares a precios diferenciales exige disponer de marcas diferenciales para cada segmento; por ejemplo, es el caso de Nestlé con Nescafé y Dolca o Mastellone con La Serenísima y La Armonía.

También resulta importante observar cómo en las coyunturas críticas, el precio adquiere un rol estratégico que se traduce en un aumento de la *sustitución entre marcas*. Por ejemplo, si una misma familia compraba Galletitas Criollitas para los adultos y Express para los más chicos, en los momentos de crisis económica compra una sola. Y probablemente, elija la que tenga el producto físico de mayor tamaño. Por otra parte, también aumenta la *sustitución entre productos genéricos*; en este caso el mercado cambia directamente galletitas “de marca” por sustitutos como, por ejemplo, pan o galleta marinera.

Un claro ejemplo de una empresa orientada hacia el precio fue Bic y sus productos descartables. La política de Bic siempre

fue brindar soluciones (servicios prácticos) para problemas cotidianos (escribir, afeitarse o encender cigarrillos) con productos de calidad a precios bajísimos. Esta estrategia está basada en el Producto Económico a partir de una óptima relación *precio-servicio*. Sin embargo, esta estrategia no siempre funciona. Una prueba de la excesiva orientación de BIC hacia el producto económico mediante grandes volúmenes a escala mundial (en 1953 ya vendía 12 millones de lapiceras diarias) fue su fracaso al incursionar en el mercado de perfumes masivos de alta rotación. El precio bajo, la distribución masiva (kioscos), la poca originalidad del packaging y las fragancias fuertes no funcionaron. La “filosofía Bic” válida para vender bolígrafos, encendedores y afeitadoras de bajo precio no fue eficaz para vender perfumes; quizás el error más importante de BIC fue que, mientras la estrategia competitiva basada en el precio resultaba decisiva en productos “racionalistas” de uso instrumental, como biromes y encendedores descartables que se le vendían a los hombres, no era el caso de productos “románticos” como los perfumes, que se basaban en la imagen y se le vendían a las mujeres.

Otra empresa que basó su estrategia competitiva en el precio y en el producto económico fue People Express. En sólo cinco años People pasó de 3 Boeing, 1 millón de pasajeros y un pequeño grupo de propietarios que atendían el negocio, a 78 aviones, 3.400 empleados full-time y 12 millones de clientes. People Express tuvo éxito atrayendo pasajeros con tarifas más baratas, comprando aviones de segunda mano y manejando una organización muy flexible y muy “flaca”. Sin embargo, cuando People Express trató de crecer con una estrategia que implicaba salir de su nicho para brindar un servicio completo de mayor precio, desató el contraataque de las líneas tradicionales y dejó de ser un ejemplo exitoso para directamente desaparecer absorbida por Continental Airlines.

6.3. El mercado de “bajo precio”

Desde una óptica estratégica es importante distinguir las compras realizadas por clientes que valoran exclusivamente el precio, de aquellas efectuadas por clientes que consideran el precio sólo como un factor más del análisis.

En el primer caso, nos encontramos en el terreno de la carencia y la impotencia para satisfacer los deseos; es el puro mercado “de precio”, ligado generalmente a niveles socioeconómicos de muy baja capacidad adquisitiva. En el segundo caso nos encontramos en el terreno de la racionalidad extrema, que busca optimizar la ecuación costo-beneficio; es el puro mercado “funcional” ligado al ultraeficientismo.

Consecuentemente, para diseñar una estrategia competitiva exitosa se debe establecer primero una clara distinción entre los productos y marcas que el mercado compra porque son los únicos cuyo precio puede pagar, y aquellos que compra porque satisfacen su criterio de optimización. El primer caso lleva implícita una segmentación por niveles socioeconómicos absolutamente objetiva. En el segundo caso está implícita una segmentación por criterios de compra absolutamente subjetiva.

Esta distinción es muy importante porque permite construir estrategias ligadas al producto imaginario, que surge como placer o beneficio del consumidor derivado de la funcionalidad respecto del precio.

Así como algunas marcas de alto precio como Rolex o Mercedes Benz expresan los deseos del consumidor ligados al prestigio social o la pertenencia grupal, también algunos productos de menor precio expresan deseos ligados al *beneficio subjetivo*, tales como los siguientes:

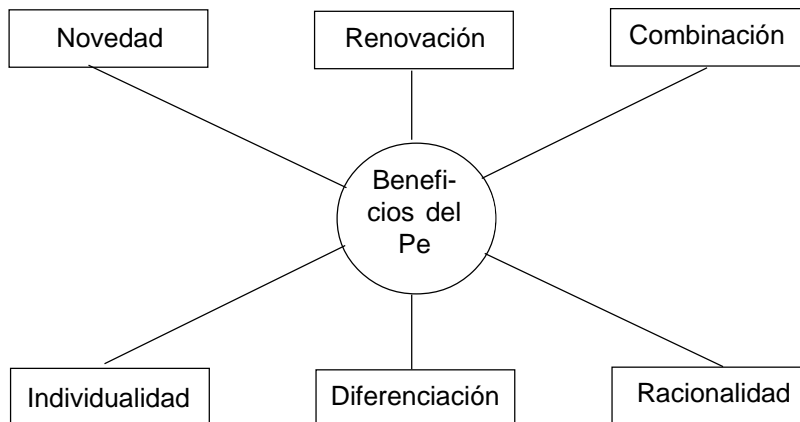
- el beneficio de la *novedad*, basado en la permanente aparición de nuevos diseños de producto, desde cambios en los modelos de jeans hasta cambios de “cosmética” en los modelos de computadores personales
- el beneficio de la *renovación* basado en la posibilidad, a partir del menor precio de cambiar más fácilmente el guar-

darropa, satisfaciendo el deseo de usar o tener “algo nuevo”

- el beneficio de la *combinación*, basado en las posibilidades de adecuar un producto con otros, que la fuerza de las marcas muy posicionadas tiende a impedir
- el beneficio de la *individualidad*, provocado en quienes disfrutan de la posibilidad de ejercer una elección absolutamente propia e independiente de la opinión ajena: las marcas son sinónimo de aceptación social y “popularidad”
- el beneficio de la *diferenciación*, basado en las subculturas que valorizan las diferencias de “estilo” entre sexos o edades, que muchas veces las marcas “masivas” tienden a borrar
- el beneficio de la *racionalidad*, basado en la satisfacción que resulta de sentir que se ha realizado una “buena compra” mediante la exitosa aplicación de la ecuación costo-beneficio.

El siguiente gráfico da cuenta de dichos beneficios.

Beneficios del Producto Económico



6.4. El mercado de “alto precio”

Una distinción básica para la elaboración de una estrategia de precios es la que separa los productos “premium price” (alto valor unitario, altos márgenes de contribución y bajos volúmenes de ventas) del resto. Los productos “premium” constituyen el extremo de la diferenciación y del posicionamiento versus el extremo del volumen, la masificación y el bajo precio. En consecuencia, resulta fundamental para la estrategia competitiva identificar los principales mecanismos que permiten crear productos de estatus o prestigio respecto de los productos comunes.

No existe ninguna duda de que el estatus es un patrón de referencia que explica muchos consumos. En consecuencia, y desde una perspectiva estratégica, comprender la esencia del estatus resulta decisivo para el manejo interconectado de la política de productos, marcas y precios.

Para que un grupo social difunda una imagen valorada, debe conjugar el *prestigio* (estatus), el *nivel económico* (riqueza) y la *influencia social* (poder). Esto es, si no existe equilibrio entre prestigio, riqueza y poder, se producen “ruidos” que desnaturalizan y bloquean la construcción de una imagen valorada. Quienes ocupan una posición alta en fortuna pero baja en prestigio resultan “nuevos ricos”. Quienes ocupan alta posición en prestigio pero baja en fortuna resultan simples “venidos a menos”. Y quienes tienen alto poder pero bajo prestigio sólo resultan “arribistas”.

Un primer aspecto a reconocer es que los patrones de prestigio aceptados por el mercado no conforman un todo homogéneo, sino que coexisten diversos subsistemas. Cada subsistema está integrado por un conjunto de valores y estilos de vida y por un conjunto de personas o círculo social que le sirven de soporte.

La clave para la estrategia competitiva es que los valores asociados al prestigio de un determinado sector social se difundan al resto, multiplicando el número de personas que aspiran a pertenecer a ellos. También es frecuente que algunos grupos sociales utilicen elementos de otro estilo de vida para prestigiarse ante pares y amigos. Por ejemplo, muchos consumidores que no desean abandonar su barrio actual compran automóviles como Mercedes

Benz no para ingresar en “otro” sector social sino para superar a sus iguales.

Para que productos y servicios puedan ser realmente prestigiosos, se deben dar dos condiciones: suponer un alto nivel de ingresos como para resultar poco accesibles al conjunto de la población y estar asociados a los hábitos de consumo de un sector social destacado. Y esto nos lleva al decisivo rol del precio como “emblema”. Resultaría muy difícil dar prestigio a un producto o a una marca cuyos precios sean inferiores a la media del mercado.

Un subsistema de prestigio surge de la clase alta tradicional y gira en torno de familias ligadas a actividades ganaderas con varias generaciones de nativos, con una alta proporción de graduados universitarios (que generalmente no ejercen su profesión), un gran apego al cumplimiento de los deberes religiosos y una prolífica descendencia (coherente con asignarle básicamente a la esposa el rol de “madre”). Este subsistema pone el acento en el linaje y las formas de vida, más que en el esfuerzo personal, y está muy ligado a actividades sociales de alto valor simbólico que se expresan, por ejemplo, en deportes como polo, rugby y golf o a viajes de placer más que de negocios. Este subsistema está lejos del “jet set” internacional y, por el contrario, intenta representar “auténticos valores” de la nacionalidad.

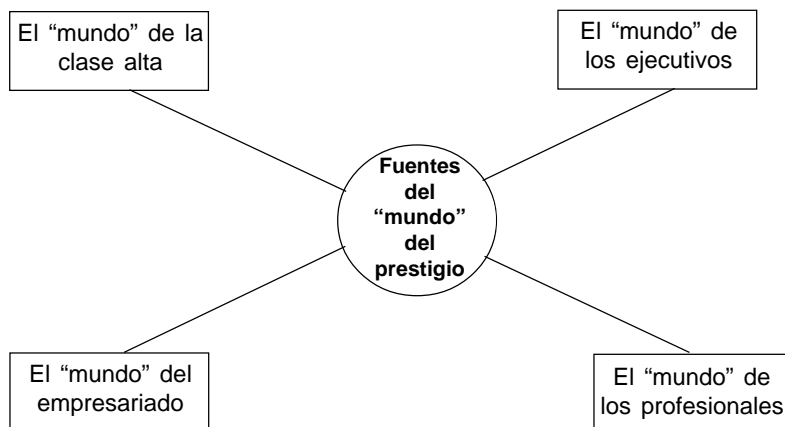
Otro subsistema de prestigio surge del alto empresariado ligado a las actividades industriales, comerciales y financieras. Es un segmento más extenso que el anterior cuyas fortunas provienen del trabajo personal (se enorgullecen de ser “self made man”). Este subsistema acentúa la capacidad de realización, privilegia menos la pretensión nacionalista y viaja mucho más por negocios que por el placer de viajar. Como los valores del sector son más “abiertos” y están referidos al resultado del esfuerzo individual, tienen mayor difusión en el conjunto de la sociedad que los toma como modelo a imitar.

Un tercer subsistema de prestigio es el de los Ejecutivos que están, por definición, muy asociados al estilo de vida norteamericano. Los ejecutivos comparten con el alto empresariado el acento en el esfuerzo personal, pero —a diferencia de éstos— sólo disponen del prestigio delegado por la compañía a la que representan.

A diferencia de la clase alta tradicional, los valores y estilos de vida del segmento ejecutivo, cada vez más compartidos por amplios sectores de la clase media, están más ligados al futuro, al “jet set” y a la referencia “internacional” que al pasado y a la “nacionalidad”.

Otro subsistema de prestigio es el profesional, basado en el conocimiento y la capacidad intelectual o en la ocupación de cargos relevantes del gobierno. Sin embargo, el mero prestigio intelectual y gubernamental no asociado al “éxito” personal tiene cada vez menor peso, lo que se evidencia en instituciones como la Justicia, la Universidad o el Parlamento. No obstante, existen segmentos que aún giran en torno a esta forma de prestigio y de las entidades que la custodian como, por ejemplo, los Colegios de Abogados y Escribanos, las asociaciones de Médicos y Psicólogos o núcleos intelectuales como la Academia Nacional de Ciencias.

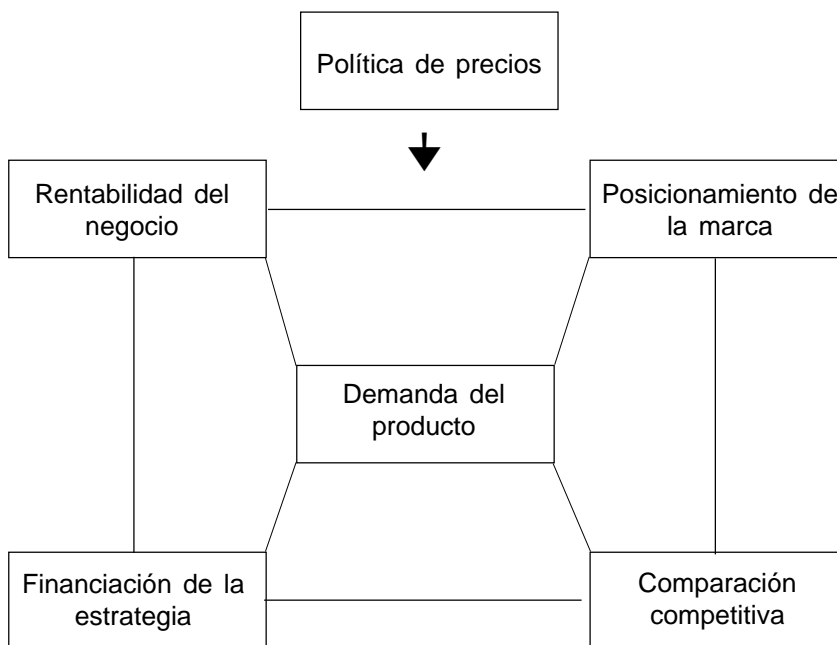
Por supuesto, los distintos subsistemas no son compartimientos estancos, sino que se realimentan y “confunden”. La incorporación de miembros de la clase alta tradicional a actividades industriales y financieras, los lazos entre ejecutivos de las grandes empresas extranjeras y empresarios locales, así como los casamientos cruzados entre familias, conforman una estructura que podría denominarse “un conjunto de maneras prestigiosas de vivir”. En el siguiente cuadro resumimos lo dicho sobre las fuentes de prestigio:



6.5. Objetivos de la política de precios

La relevancia estratégica del precio resulta clara cuando se recuerdan cosas simples, pero a veces olvidadas, como que el precio influye críticamente en el nivel de demanda y consecuentemente en el nivel de actividad, en la *rentabilidad* a través del margen, en el *posicionamiento* a través de la percepción global del producto, en la comparación entre *marcas* pues es uno de los factores más “visibles” e importantes y en el desarrollo de la estrategia competitiva total, pues debe financiar las acciones.

Relaciones de la política de precios



Existen tres objetivos básicos implícitos en toda política de precios. Un primer objetivo se centra en la rentabilidad (maximizar la utilidad sobre el capital); un segundo objetivo se centra en el

volumen de ventas (maximizar la participación de mercado); un tercer objetivo se centra en la estructura de precios relativos (comparación con los productos competitivos). Bajo cualquiera de estos objetivos fijar una política de precios implica considerar, explícita y simultáneamente, costo, demanda y competencia.

Considerar los *costos* es definir el “precio interno” del producto o, en otras palabras, el precio según la porción del costo total que cubre y cómo se define la rentabilidad esperada. El *precio límite* cubre el costo directo de cada unidad; el *precio técnico* cubre costos directos más indirectos totales; y el *precio objetivo* cubre costos fijos y variables más el costo del capital y la utilidad.

En el siguiente cuadro observamos la relación “precio-coertura económica-énfasis estratégico”

El precio desde la oferta

Precio	Cobertura económica	Énfasis estratégico
Límite	Costo directo	Costo del producto
Técnico	Costo total	Punto de equilibrio
Objetivo	Costo total + Costo de capital + Margen	Rentabilidad empresarial

La base de cualquier estrategia es definir el precio por lo que el producto vale para el cliente y no por lo que le cuesta al fabricante. La estrategia de Gillette no fue “vender” máquinas sino “regalarlas”, cobrándolas por debajo del costo, porque el diseño del producto sólo permitía utilizar sus hojas de afeitar patentadas.

Los precios internos sirven para exhaustivos análisis de factibilidad económica y financiera independientes de su viabilidad

externa (mercado). Esto es, trazan un mapa previo a la lucha competitiva: ¿cuál es el volumen mínimo?; ¿cuál es el share para obtener rentabilidad?; ¿cuál es la rentabilidad a diferentes niveles de precio?

Pasamos ahora a tratar específicamente algunas cuestiones que se deben tener en cuenta en la definición de una política de precios.

a. Objetivo de supervivencia

Dado que el sistema de empresa-mercado no debe interrumpirse, es importante que se le asigne a los productos un valor de venta por medio del cual, en épocas difíciles, la empresa tenga o bien equilibrados sus ingresos y egresos o, como máximo, que el quebranto no sea significativo.

b. Maximización de utilidades

Cuando se analiza la formación del precio de venta, vemos que la utilidad es un valor que el empresario adiciona a los demás componentes, a los que llamamos costo total. Esta utilidad es un porcentaje arbitrario que en general no tiene una regla fija para su asignación. Lo que todo empresario considera es cómo va a responder el mercado ante un precio determinado y cómo se verá afectada la demanda de ese producto.

c. Descreme del mercado

En ocasión de lanzar un producto nuevo al mercado, la empresa debe tener en claro cuál es la política que va a adoptar para el lanzamiento de ese producto. Si lo que pretende es llegar en las primeras fases del lanzamiento a los niveles más elevados del mercado, lo que hará es fijar el precio por encima del precio de mercado hasta el límite más alto que admita.

Esta técnica es la que se denomina descreme (sacar la crema) o desnatar (sacar la nata de la leche). Una vez que se verifica que se han vendido las cantidades de producto planificadas, se comienza a reducir el precio, por lo general en detrimento de las utilidades brutas, pero ellas se verán compensadas por el volumen vendido y la reducción de los costos al trabajar en economía de escala.

d. Penetración en el mercado

Con esta política la empresa pretende introducirse en el mercado con un precio que está o bien debajo del costo total o a lo sumo en él. Se trata en estos casos de productos que tendrán una alta rotación y probablemente aparezcan competidores rápidamente, por los altos volúmenes que se demandan.

Si el producto es genéricamente nuevo, o sea que no existe hasta el momento del lanzamiento, o si es nuevo en la empresa pero ya existen en el mercado, se adoptará esta política para hacer que el consumidor se *acostumbre* a comprarlo y llegue a hacerse fiel a la marca.

e. Recupero de la inversión

Para muchos productos ésta es la única política que se puede utilizar, debido a que se trata de productos de muy corto ciclo de vida (figuritas para los chicos, juguetes con personajes de moda, juguetes de moda), que a veces no supera los 60 días. Para colocarlos en el mercado, se deben hacer altas inversiones en promoción y publicidad, que deben amortizarse antes de que el producto muera.

f. Promoción de una línea de productos

En muchas oportunidades, la empresa fija el precio a un producto de su línea, para que los demás productos de esa misma línea también se vendan. Esto suele suceder en ocasión del lanzamiento de un nuevo producto, colocando un precio “gancho” a uno de ellos para promocionar al nuevo; o bien cuando se quiere dinamizar toda la línea y se hace una oferta, por ejemplo: “Comprando 2 botellas de Coca Cola de 1 litro, le regalamos una botella de Sprite de 1 litro”.

6.6. Estrategia de precios*a. Según elasticidad*

Un concepto básico para construir la estrategia de precios es el de elasticidad (grado de respuesta de la demanda frente a cambios en el precio). Si un aumento del precio provoca un aumento proporcionalmente menor en la demanda se dice que la estrategia es *inelástica*.

La elasticidad al precio mide comportamientos reales de compra, analizando la relación entre precios y cantidad comprada. Permite así distinguir entre marcas que resisten mejor o peor un aumento de precios; probablemente las ventas de Calvin Klein bajen si su precio aumenta mucho respecto de marcas similares y, probablemente, la demanda de sal —como genérico— no cambie demasiado aun cuando su precio aumente. El año en que en los Estados Unidos casi se duplicó el precio de la nafta, el consumo sólo se redujo 10% (demanda inelástica). Contrariamente, entre dos estaciones de servicio Shell, situadas muy próximas, si una redujera los precios 10%, sus ventas quizás triplicarían ese porcentaje (demanda elástica) a expensas de la otra.

b. Según valor percibido

Para la fijación de una política de precios existe una alternativa estratégica a los estudios de elasticidad: analizar el “valor percibido” por el comprador, esto es, comparar entre las ventajas y desventajas que el cliente “ve” o no en el producto. Este análisis es muy diferente según se trate de mercados industriales (mercado técnico) o de consumo (mercado de imagen).

En los primeros, las necesidades del cliente están más definidas y las funciones del producto más especificadas. De esta forma es mucho más fácil analizar los criterios de compra de cada cliente y la importancia del precio en su decisión final. El comprador industrial tiende a ser insensible al precio cuando el producto representa una pequeña parte del costo total, cuando el costo de una falla es decisivo, cuando el rendimiento es claramente superior o cuando el producto asegura máxima calidad y rentabilidad porque su precio se traslada al comprador final. En estos casos, se trabaja con mayor certeza: cuando la motivación de compra radica en una economía de costos, hasta es posible establecer el máximo precio aceptable (aquel que anula la economía esperada).

Contrariamente, en los mercados de consumo, encontrar el valor percibido es mucho más complejo. Establecer una relación directa entre la demanda del producto y su precio implica olvidar que la percepción es siempre global e incluye el packaging, el precio de los productos competitivos y la imagen de cada marca. Sin embargo, es posible trabajar sobre el valor percibido entre marcas para establecer criterios más objetivos en la estructura de precios relativos, es decir podemos correlacionar valor con precio.

c. Según “value for money”

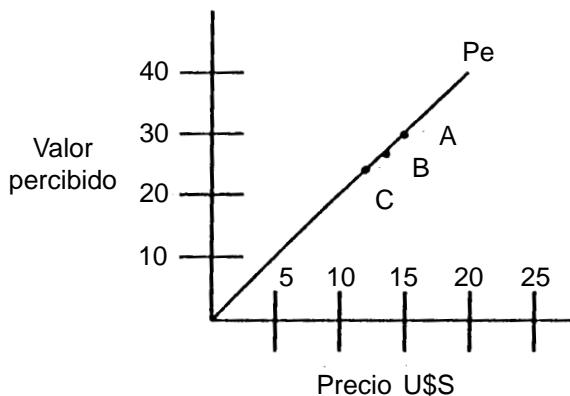
A partir de métodos derivados de las políticas de valor percibido u otros aun más potentes, es posible determinar si en la práctica se aplicará el criterio “value for money”. Esto es, los compradores obtienen más valor por su dinero sólo cuando el valor que “piensan” que reciben supera el precio de venta, es decir,

cuando el valor de uso práctico y/o el valor de uso simbólico superan el valor de mercado. Por ejemplo, las heladeras Philips con freezer de la línea Eurowhite fueron la respuesta empresarial a un mercado que reclamaba mayor capacidad de conservación y mayor rendimiento con menor consumo de energía eléctrica. En este ejemplo, el “value for money” surge de la conjunción entre la marca, la pintura adherida electrostáticamente (soporta abolladuras en la chapa sin perder color), los conceptos ergonómicos (la puerta se puede abrir desde los dos costados) o la mayor funcionalidad (la contrapuerta permite colocar las bebidas de 2 litros).

Por supuesto, a mayor diferencia favorable entre el valor recibido y el precio se corresponde una participación de mercado superior a los competidores ubicados en una misma franja de precios.

El siguiente cuadro muestra la relación entre los diversos aspectos tratados en el punto 6.

Valor Percibido



AUTOEVALUACIÓN

1. Defina y explique cuáles son las variables del Marketing Mix.
2. Describa las etapas del Ciclo de Vida del Producto.
3. Describa las etapas del Ciclo de Vida del Negocio.
4. Describa el rol de la Marca en el nuevo escenario.
5. Analice en qué etapa del ciclo de vida del producto/servicio se encuentran los siguientes productos/negocios:
 - TV color
 - TV por cable
 - jabón líquido
 - desodorante para hombres
 - sombreros femeninos
 - horno microondas.

Unidad 3

EL MARKETING DE SERVICIOS

1. INTRODUCCIÓN

Los clientes no compran productos, compran *satisfacciones*. Por ejemplo, si vendemos un automóvil, ¿estamos vendiendo una cantidad de tuercas y tornillos, unas chapas de metal, un motor y cuatro ruedas?. Sin duda que no. Lo que estamos vendiendo en realidad es la capacidad de proveer la satisfacción o el beneficio deseado por el cliente. Lo único que piden los consumidores es que sus automóviles sean estéticos y anden bien. No les interesa de qué forma fueron “fabricados”. De forma similar, cuando los empresarios y los intermediarios compran productos, sólo están interesados en el beneficio que obtendrán con su uso y la reventa.

Como vimos, el producto total es mucho más que una simple cosa física con sus características funcionales y estéticas. El producto incluye los accesorios, la instalación, las instrucciones, el envase, la marca, la garantía y la seguridad de un buen servicio después de la compra.

De igual modo ocurre cuando el producto es un servicio. El producto de un peluquero o estilista es el corte o el modelado del cabello. Tal vez un médico se limite simplemente a mirar a un paciente, sin darle ningún remedio tangible. No obstante, cada uno de ellos *satisface necesidades* y, por consiguiente, está vendiendo y entregando un producto.

Por otra parte, los nuevos escenarios competitivos se caracterizan por inesperadas paradojas: cuanto más sofisticada es la

tecnología de un producto, mayor es la cantidad de servicios que requiere. Por ejemplo, el negocio de autos y computadoras dependen cada vez más de los salones de exhibición, el servicio de mantenimiento y la capacitación.

El sector servicios no comprende únicamente escuelas, bancos u hoteles, sino todos *los servicios* que las empresas deben brindarles a consumidores y canales de distribución para poder concretar el negocio.

Sin embargo, todavía muchos empresarios piensan los servicios como si fueran absolutamente diferentes de los productos manufacturados, aun cuando negocios capital-intensivos, como las líneas aéreas, dependen hoy más de la atención a bordo que de un avión de 20 millones de dólares.

Algunos dicen que los servicios son *personales*, mientras los productos son *mecánicos* y que los servicios se prestan *allá* “cerca de los clientes” (en un entorno distante e indefinido) mientras los productos se fabrican *aquí* en “nuestras” plantas industriales (bajo estricto control centralizado). Otros señalan que la diferencia esencial es la imposibilidad de generar “inventarios” que absorban desajustes estacionales.

Algunos afirman que la diferencia real es que en los servicios la producción no está aislada del consumidor y que como oferta y demanda se contactan “cara a cara”; el control de calidad es más un control de actitudes que de tornillos, y no antes sino mientras el producto se está realizando. Otros señalan que el problema es que el concepto de servicio aún evoca la vieja imagen de prestación personal de ayuda, por voluntad (sacerdotes) u obligación (mozos).

Más allá de la validez de estas consideraciones, entendemos que no destacan lo más importante: desde el punto de vista del estrategia todo producto debe ser “leído” como servicio. El “sentido común” que analiza los productos como objetos aislados, olvida que éstos sólo son *funciones* para el consumidor y si no cumplen esas funciones no sirven para nada. El énfasis empresario en ver al producto sólo como “eso que hacemos en la fábrica”, se correlaciona con la visión simplista del negocio, limitada a contar

cajas y toneladas sin tener idea de por qué se venden o dejan de vender.

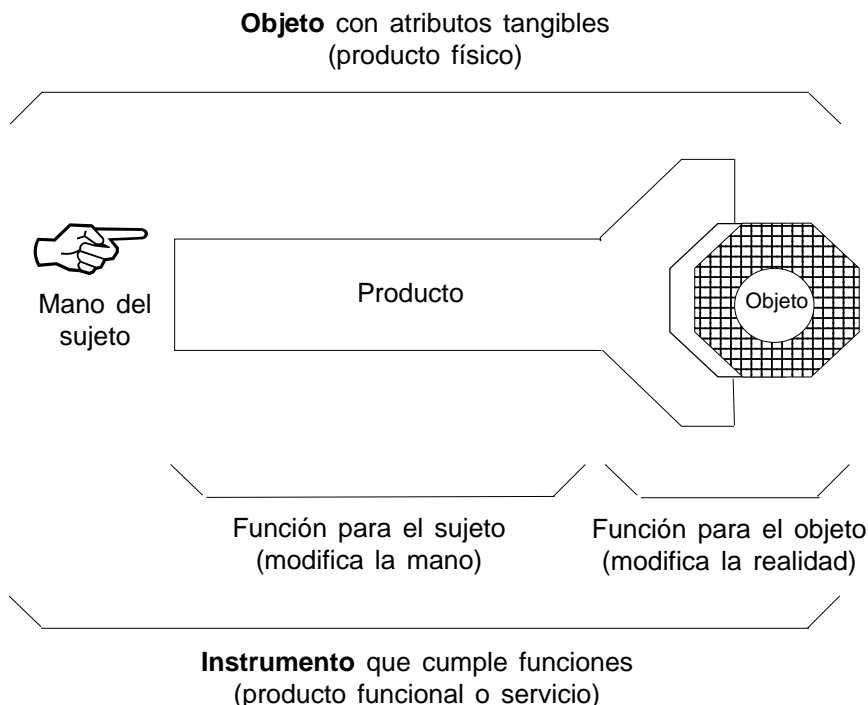
2. EL PRODUCTO COMO SERVICIO

Como vimos, mientras un enfoque tipo "sentido común" dice que las empresas venden productos (tangibles) o servicios (intangibles), un enfoque estratégico señala que el consumidor siempre compra servicios, con una apoyatura que les da sostén. Aun en los servicios propiamente dichos, esa apoyatura material está presente, si bien muchas veces no resulta esencial. En un restaurante, el mozo que sirve la mesa hace de apoyatura material, pero no resulta indispensable y podría ser reemplazado por el autoservicio, como en McDonald's, donde el servicio básico que busca el cliente del restaurant es no molestarse en cocinar.

Por supuesto, en este ejemplo descartamos a quienes prefieren restaurantes muy sofisticados, en los que quizás el mozo y el maître sí resultan esenciales. También descartamos a los que tienen alma de *gourmets*, para quienes el "cocinero" no es un prestador de servicios sino un "competidor".

Todo producto es para el estratega una "herramienta" que transforma la realidad y al consumidor mismo. La sal de mesa no alimenta, pero presta el servicio de modificar al objeto (la ensalada) y al sujeto (el gusto del consumidor). Y lo mismo ocurre con el lavarropas que modifica el objeto (la ropa sucia) y al sujeto (evita el cansancio del ama de casa). Este enfoque en apariencia simple tiene, desde el punto de vista de la política de negocios, una importancia crucial. Podemos representar al producto como una "llave inglesa" que tiene en un extremo al sujeto (la mano) y en otro extremo al objeto (la tuerca). Vemos así cómo transforma al objeto (modifica la posición de la tuerca) y también al sujeto (modifica la mano convirtiéndola en palanca).

En consecuencia, las ventajas competitivas pueden estar en la "llave" como objeto de acero, de tal peso o dureza (producto físico), o como instrumento que modifica otros objetos y al propio consumidor (producto funcional).

El producto como instrumento

El enfoque de la “llave inglesa” también es útil para analizar un aspecto cada día más crítico como la calidad. Por empezar debemos considerar que la calidad es *relativa* tanto al producto en sí como al servicio que brinda (funciones). Como *objeto* (producto físico) la calidad de un lavarropas puede medirse en términos de resistencia a los golpes, duración o facilidad de reparación. Como *instrumento* (producto funcional) la calidad puede medirse en términos de potencia limpiadora, grado en que daña la ropa o cantidad de jabón en polvo que requiere. Como *instrumento para el consumidor*, la calidad puede medirse en términos de “calidad

de vida” del ama de casa: si es o no automático (poder despreocuparse) o si tiene carga frontal o superior (no tener que agacharse).

3. DOS GRANDES CLASES DE SERVICIOS

Es posible dividir los principales servicios que nos brindan los productos en dos grandes grupos. Por un lado, servicios de tipo *práctico*. Por otro lado, servicios de tipo *simbólico*. A continuación presentamos distintos “beneficios” de productos los que, por supuesto, no agotan las alternativas. Cada uno de ustedes podría hacer el ejercicio de detectar los “servicios” específicos que brindan o no sus propios productos. Veamos algunos ejemplos.

Entre los *servicios prácticos* (ligados al producto funcional) encontramos productos que brindan mayores beneficios por rendimiento, multifuncionalidad, ahorro de esfuerzo, ahorro de tiempo, cuidado de la salud o economía de pensamiento.

Rendimiento es el servicio de productos que dan el beneficio de obtener iguales efectos con “menor cantidad”, como el jabón en polvo; o mayor duración de otros productos, como en el caso de las heladeras con freezer; o menor gasto de uso, como en el caso de los motores diésel.

Multifuncionalidad es el servicio de las prestaciones conjuntas, con el consecuente ahorro de otros productos, como el que brindan los detergentes líquidos (vajillas, azulejos o pisos), los limpiadores-desinfectantes universales como Procenex, los caldos en cubo como Knorr (caldo y saborizador). Es también el servicio de productos como Sedal Duo (champú y crema de enjuague) y Wella Hair & Body.

Libertad es el servicio de fideos como Frescarini que proporcionan “pastas frescas” a cualquier hora del día y del mes, quebrando la rigidez de horarios de la tradicional fábrica de pastas.

Ahorro de esfuerzo es el servicio de aliviar tensiones físicas, como los detergentes que reemplazan al jabón en pan o productos como Drive (enzimáticos) que hacen el trabajo solos, o

las tensiones psicológicas como la mayonesa elaborada que además de aliviar el trabajo casero garantiza que “sale bien”.

Ahorro de tiempo es el servicio básico de productos preelaborados, como las tortas y flanes tipo Royal o Godet, los cafés como Dolca o Nescafé y las cámaras instantáneas como Polaroid.

Economía de pensamiento es el servicio de productos como los libros técnicos, los estudios de consultoría empresarial o las “recetas” de cocina que aparecen en los pots de leche condensada o de Mendicrim.

Mayor salud es el servicio básico de productos como los planes de medicina prepa, los analgésicos, las gaseosas diet o las zapatillas training. Entre los servicios simbólicos (ligados al producto imaginario) encontramos distintos productos que brindan mayor calidad de vida a través del “placer imaginario” proporcionado por estatus, hedonismo, estética, fantasía o pertenencia.

Estatus es el servicio que marcas de calzado deportivo de moda, como Reebok, Nike o New Balance, les brindan a muchos adolescentes respecto de productos más “tradicionales” como Topper o Adidas.

Hedonismo es el servicio que prestan productos como los platos de restaurantes de cocina francesa que proporcionan un placer sutil propio del “comer con la cabeza” (que la distingue nítidamente de la cocina italiana). Es también el servicio básico de productos como discos, casetes, shows con luces psicodélicas o libros de novela y poesía.

Estética es el servicio de productos ligados a la belleza como perfumes y cosméticos. Es también el servicio de muchos envases que “embellecen” los productos y que llegan, incluso, a revestir detergentes líquidos para platos como “packs” de opalina color verde perlado.

Fantasía es el servicio de productos como las revistas Radiolandia 2000 o La Revista, que exhiben los casamientos y las casas de “los famosos”, o la vida romántica de los artistas.

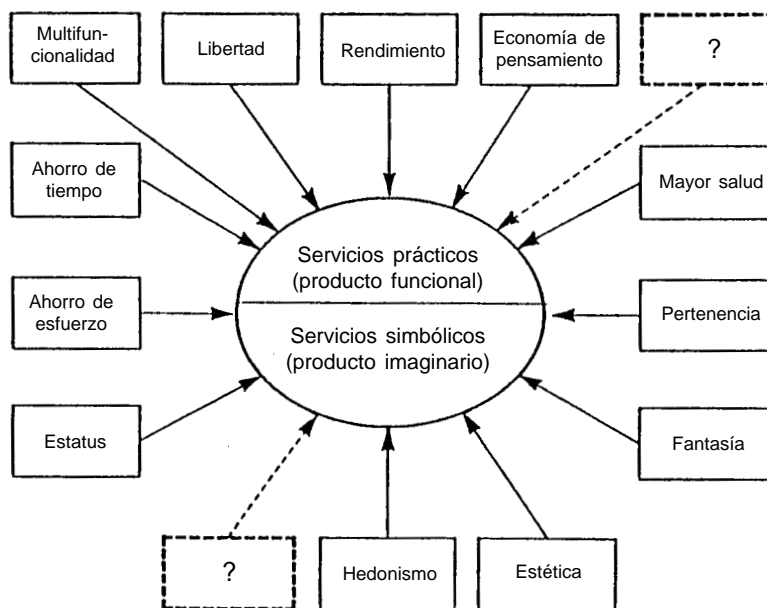
Pertenencia es el servicio que prestan productos que van desde los clubes sociales de las colectividades hasta productos como

Matarazzo Party, que permiten “pertenecer” a ciertos grupos de referencia (traer a casa los restaurantes de Recoleta).

Es importante destacar que los servicios que prestan la mayoría de estos productos resultan *vitales para el consumidor*: no puede “ahorrar” en ellos aunque parezcan superficiales (si no gastara dinero en comprarlos lo haría en otras cosas equivalentes). Si bien el grado de “necesidad” o “superficialidad” varía con los ingresos relativos (salario real), siempre encontraremos casos en los que “inexplicablemente” muchos productos suntuarios son comprados por consumidores de muy bajos ingresos.

A partir de los múltiples ejemplos expuestos, es útil analizar desde la óptica del estratega, y a través de variadas industrias, los distintos servicios que diferentes consumidores esperan y reciben de un mismo “producto”. Gráficamente:

Algunos ejemplos de servicios prácticos y simbólicos



4. EJEMPLOS DE APLICACIÓN

1. El Servicio que brindan los Fondos Comunes de Inversión

Los fondos comunes de inversión como 1784 (Banco de Boston) o Delval (Banco Río) reciben distintas valoraciones y pese a ser productos “técnicos” dirigidos a públicos con algún grado de conocimiento específico, disparan asociaciones absolutamente opuestas. La decisión por uno u otro de los fondos competitivos (marcas) se asemeja más al mercado de imágenes que al mercado funcional o al de precio y es interesante analizar los servicios (ventajas y desventajas) que se les asignan (tanto respecto de la inversión bursátil como de otras colocaciones alternativas).

Ventajas y desventajas del Pi de los fondos de inversión

Fondo Común de Inversión (según el mercado) —servicio del producto—		
Servicios evaluados	Ventajas	Desventajas
Certeza	Seguridad de la rentabilidad (se promedia el riesgo)	Incertidumbre de la rentabilidad (menor riesgo es menor ganancia)
Acceso	Accesibilidad para no “especialistas” (expertos hacen el trabajo)	Dificultad de control (cómo saber si trabajan bien)
Respaldo	Respaldo institucional (los bancos ponen su prestigio en el éxito de la inversión)	Falta respaldo superior (quizás trabajan para ellos mismos)
Beneficio	Beneficios comparativos (inversión rápida de corto plazo y liquidez instantánea)	Beneficios riesgosos (qué pasa si una deserción masiva de cuotapartistas obliga al fondo a vender)
Timing	Coyuntura económica (expectativas de auge bursátil)	Coyuntura económica (escepticismo por el contexto)

4.2. El servicio que dan las gaseosas

En general, todas las gaseosas pueden ser consideradas bebidas placenteras, ya que ser gratificantes es su ventaja diferencial; esto las coloca en la satisfacción del deseo y no de la necesidad. No se podrían entender los niveles de consumo desde una óptica exclusivamente racional, porque lo genérico mismo se asocia al premio y el descontrol. Veamos los servicios específicos que esperan algunos de los distintos segmentos del mercado:

- a. *Segmento hedonista*: busca el servicio del consumo placentero en un grado tal que tiende a la adicción: “me tientan tanto que no puedo dejar de tomarlas”, es una expresión clásico entre tomadores del sabor “cola”.
- b. *Segmento funcionalista*: enfatiza el servicio del producto como “instrumento” para combatir la sed y el calor. Son los clientes menos marquistas y quienes mejor aceptan sabores como el limón y el pomelo pues esperan que la bebida “corte” la sed y sea verdaderamente refrescante.
- c. *Segmento precio/rendimiento*: compra un servicio de tipo económico (“con pocas cosas y gaseosas se puede organizar una comida”). A este segmento pertenece el mayor consumo de los megatamaños y el de las promociones especiales.
- d. *Segmento estético*: predomina el sexo femenino y su consumo se basa en el servicio de cuidar la silueta por lo que predomina el tipo diet (quienes hacemos dieta también podemos tomarlas).

Los distintos servicios esperados del producto permiten una amplia gama de posicionamientos ocupados, respectivamente, por ciertos “tipos” de gaseosas y determinadas marcas

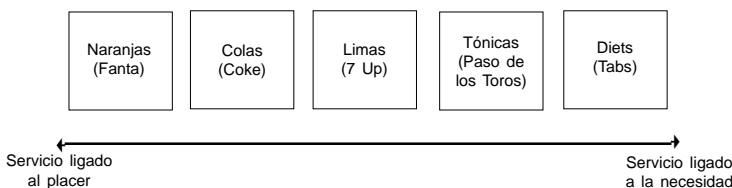
Las “tónicas” se posicionan como aquellas que no brindan el placer prometido por las demás. Mientras marcas como Paso de los Toros se posicionan a través de su sabor amargo y su eficacia para resolver el problema de la sed, marcas como Cunningham

tienen un posicionamiento más “sofisticado”, ligado al consumo en confiterías y al rol de bebida de corte (Gin-tonic).

Las “lima-limón” como 7-Up se posicionan entre los servicios ligados a la necesidad y al placer, equilibrando ambos. Un equilibrio en sabor (*Pf*) (ni tan dulce como Coca-Cola que no calma la sed, ni tan amarga como Paso de los Toros), y un equilibrio imaginario (*Pi*) (opción de gente vital y deportista, pero también aconsejada por los médicos.)

Las naranjas se caracterizan por ser muy dulces e infantiles (se las asocia con cumpleaños), con un posicionamiento de máxima gratificación. En el extremo opuesto se ubican las diet, cuyos consumidores renuncian al placer en procura de beneficios como la salud y la silueta.

Posición de las gaseosas según servicios



5. LA “FABRICACIÓN” DEL SERVICIO

5.1. Elementos del sistema de servucción

a. El cliente

Es el elemento primordial del servicio y señalar su presencia es absolutamente indispensable; sin el cliente *el servicio no puede existir*. Si una habitación de un hotel no es ocupada durante una noche, si el tren o el autobús se van con asientos disponibles, no hay servicio, simplemente hay capacidades disponibles.

b. El soporte físico

Es el soporte material que es necesario para la producción del servicio y del que se servirán el personal en contacto, el cliente, o ambos.

Este soporte físico puede escindirse en dos grandes categorías: los *instrumentos* necesarios para el servicio y el *entorno* material en el que se desarrolla el servicio:

- los instrumentos necesarios para el servicio están constituidos por todos los objetos, muebles o máquinas puestos a disposición del personal en contacto, y/o del cliente. Su utilización por uno u otro permitirá la realización del servicio
- el entorno está constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos; se trata de la localización, de los edificios, del decorado y de la disposición en los que se efectúa la servucción.

c. El personal de contacto

Se trata de la persona o de las personas empleadas por la empresa de servicio, y cuyo trabajo requiere estar en *contacto directo* con el cliente: personal de recepción en los hoteles, cajeros de banco o azafatas en los aviones.

d. El servicio

El servicio en sí constituye el objetivo del sistema. Esta resultante constituye el beneficio que satisface la necesidad del cliente: descansar si se trata de un hotel o ser transportado si se trata de un tren.

El sistema de “servucción” presentado hasta aquí está demasiado simplificado. Para tener una representación más completa

es necesario añadirle otros dos elementos: la *organización interna* de la empresa de servicio y los *demás clientes*.

e. La organización interna

La *organización interna* está constituida por todas las funciones “clásicas” de la empresa (finanzas, marketing o personal) pero también por algunas funciones “específicas”, que son necesarias para la efectiva realización del servicio. Por ejemplo, en un hotel las funciones específicas son los suministros, el mantenimiento del material o la limpieza. En un supermercado son los sistemas de compra, los sistemas de almacenamiento o los sistemas de conservación de los alimentos. Así el sistema de organización interna va a tener una influencia directa tanto sobre el soporte físico como sobre el personal en contacto.

f. Los demás clientes

Cuando se trata de servicios al público masivo, difícilmente el servicio le sea ofrecido a un solo cliente a la vez. Generalmente, habrá varios clientes al mismo tiempo en la sucursal del banco o varias personas en el hipermercado. Para simplificar las cosas, consideramos únicamente dos clientes, A y B, que se encuentran en una misma empresa de servicio. Está claro que A y B tienen los mismos tipos de relaciones con el soporte físico y el personal en contacto pero que también se establecerán relaciones entre A y B porque están físicamente juntos en el mismo lugar. Estas relaciones pueden influir en la calidad del servicio prestado al otro cliente, y la satisfacción que éste obtiene.

5.2. La oferta de servicios

Todos los servicios que se prestan no tienen para el cliente la misma importancia. Podemos distinguir dos grandes tipos: el servicio de base y los servicios periféricos.

a. El servicio de base

Constituye la razón principal por la que el cliente se vincula a la empresa de servicio. En otras palabras, el servicio de base es el que va a satisfacer la necesidad principal del cliente. Por ejemplo, hay un servicio de base cuando un pasajero se dirige a un hotel para pasar una noche o cuando se dirige a una compañía aérea para volar de una ciudad a otra.

b. Los servicios periféricos

Es un servicio de menor importancia. Ningún servicio periférico constituye la razón principal por la cual el cliente contrata el servicio. Por el contrario, son complementos del servicio de base, aun cuando algunas veces resulten obligatorios. Veamos como por ejemplo el caso de las líneas aéreas: el servicio de base es el transporte de un aeropuerto de partida a un aeropuerto de destino y los servicios periféricos son el sistema de reservas del pasaje, el check-in, el despacho de equipaje, la comida a bordo o el cine durante el vuelo.

En tal sentido, estos servicios periféricos pueden considerarse a su vez como *obligatorios* (por ejemplo, los destinados a llevar a cabo el servicio de base como el sistema de reservas para el caso de las líneas aéreas) y *complementarios* (como el cine o la música durante el vuelo)

5.3. Síntesis

Hemos presentado en forma resumida pero esencial el sistema de “servucción” según el enfoque de Eiglier y Langearde.

A partir de éste podemos decir que el logro y el mantenimiento de un nivel de servicio superior que le ofrezca a la compañía una ventaja competitiva se inicia con la comprensión y el manejo del contacto con el cliente. Para el cliente su servicio solamente existe en los momentos de verdad, aquellos encuentros individua-

les y únicos en los que el cliente tiene un “contacto directo” con el servicio.

Pero para que los *momentos de la verdad* resulten exitosos es necesario que muchos niveles de la organización funcionen correctamente y no solo aquel nivel que entra en contacto con el cliente. Todos los sectores de las organizaciones y todos los elementos que hemos descripto en esta unidad deben trabajar juntos como si fueran los miembros de una orquesta.

Lo que debemos buscar es una *sinergia interna completa*. Esto se logra centrando las energías en comprender qué significa globalmente el negocio, ofrecer un servicio de base acorde con las expectativas y necesidades de nuestro target, complementarlo o apoyarlo con servicios periféricos que realmente representen una ventaja diferencial, capacitar permanentemente al personal de contacto para lograr excelentes respuestas en los momentos de la verdad y lograr un adecuado y coherente soporte físico tanto funcional como estéticamente.

6. EL PLAN COMERCIAL

En el mundo de los negocios no nos podemos dar el lujo de improvisar y mucho menos ante un escenario infinitamente tan complejo. La experiencia muestra que es preferible tener un plan, aunque sea modesto, que no disponer de nada.

Planificar es poner en blanco y negro *qué* cosas vamos a hacer, pero además, *cómo*, *cuándo*, *dónde*, *con qué*, y *con quién*. Y la respuesta a estas preguntas resulta del esfuerzo, la acumulación de datos, el procesamiento y el análisis en profundidad. En el campo de la Estrategia Competitiva el ordenamiento que asegure la coherencia en la implementación se denomina “plan comercial”. Sintetizamos, según la Asociación Argentina de Marketing, las *fases* que componen el desarrollo conceptual y operativo de un plan comercial que es la concreción metodológica del Marketing de Servicios.

6.1. Diagnóstico

Cuando un médico clínico está frente a un paciente y no sabe qué le pasa, seguramente ordenará un análisis y alguna radiografía; sólo a partir de los resultados el médico diagnosticará y comenzará a trabajar en algún sentido.

Del mismo modo el estratega deberá establecer un *diagnóstico*, es decir, definir cuál es la situación en que se encuentra el “objeto” en estudio: la empresa, la línea de productos o un producto en particular. Debe para ello disponer de toda la información necesaria. En algunos casos la información está en la empresa, otras veces hay que conseguirla, en estadísticas, en revistas especializadas, en cámaras industriales, con los proveedores o en investigaciones con los clientes.

6.2. Pronóstico

Esta fase del plan nos dirá qué es lo que va a suceder, de continuar todo como está. Es decir, qué pasaría si no se producen variaciones o si se siguen las variaciones fijadas por la tendencia predominante o las hipótesis sobre la probable evolución futura. Si volvemos al ejemplo del médico, una vez que hizo el diagnóstico está en condiciones de pronosticar por ejemplo: “De seguir la enfermedad su evolución, es probable que el paciente muera en 6 meses”. En consecuencia, lo que hace el médico es fijarse una meta específica pasando, entonces, a la fase de objetivos.

6.3. Objetivos

Los objetivos son “algo” a conseguir, por lo tanto deben ser medibles y alcanzables. Los objetivos comerciales, en función del diagnóstico y el pronóstico, pueden ser por ejemplo: “nos mantendremos en ventas como estamos”, o “creceremos un 10%”. Volviendo al enfermo y al médico, el objetivo es curarle la enfermedad

para dentro de un mes. Para ello será necesario recetar algún tipo de tratamiento, con lo cual pasamos a otra fase.

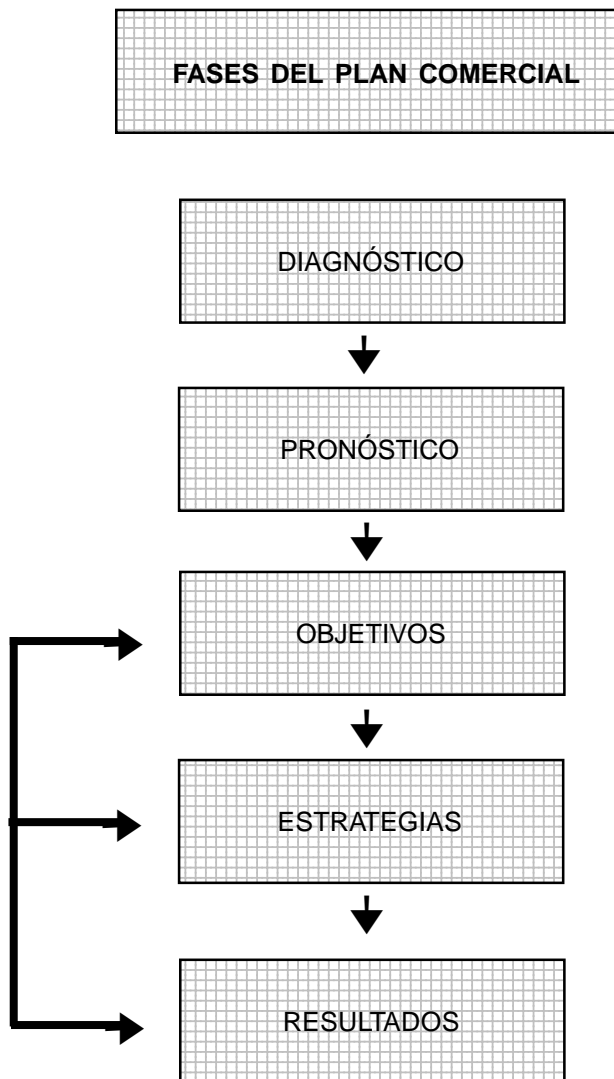
6.4. Estrategias

Éstas serán los modos y las formas , es decir, los *caminos* a través de los cuales se lograrán los objetivos. Desde el punto de vista de la estrategia competitiva, supongamos que se defina como objetivo conquistar el 25% del mercado consumidor de postres dietéticos: en ese caso deberemos fijar una *estrategia* específica, por ejemplo haciendo una promoción con degustación, en todos los supermercados y autoservicios de la zona norte de Capital Federal y Gran Buenos Aires, durante un mes consecutivo.

6.5. Control de resultados

El control de resultados es el factor dinámico que nos va a permitir conocer cuáles fueron los *aciertos* y cuáles los *fracasos del plan*; de modo de aplicar las correcciones necesarias. Si rápidamente conocemos el desvío o el error de cálculo, mayores serán nuestras posibilidades de modificar con éxito tanto los objetivos como las estrategias.

A modo de conclusión resumimos en un cuadro las distintas fases de un plan comercial:



AUTOEVALUACIÓN

1. La servucción está compuesta por un conjunto de elementos básicos ¿Cuáles son?.
2. Cuáles son a su juicio las diferencias entre marketing de productos y de servicios.
3. Cuál es la diferencia entre servicios de base y servicios periféricos.
4. Enumere las etapas del plan comercial.
5. Dados los siguientes ejemplos, enumere los servicios de base y los periféricos y dentro de éstos los obligatorios y los complementarios:
 - hotelería
 - transporte de avión
 - tarjetas de crédito
 - medicina prepaga

GLOSARIO DEL MÓDULO III

Marketing mix. Es la “mezcla” de variables de marketing. Designa la combinación de los distintos medios e instrumentos comerciales de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos fijados. Las variables básicas son: producto, distribución, comunicación y precio.

Plan comercial. Alude al ordenamiento que asegura la coherencia de la etapa de Implementación de la Estrategia Competitiva. Sus principales fases son: diagnóstico, pronóstico, objetivos, estrategias y control de resultados.

Servucción. Término aplicado al complejo proceso de “fabricación” del servicio. En la servucción intervienen el cliente, el soporte físico y el personal de contacto; su objetivo final es justamente el beneficio del cliente.

Deseo. El deseo humano está inscripto en un “orden simbólico” y por eso jamás podrá ser satisfecho, ya que todo símbolo es la marca y la señal de una “ausencia”. El deseo como representante simbólico de la falta, da origen al consumidor, es decir, al “sujeto de la demanda”. El deseo es el motor de la demanda y todos los negocios surgen de la fuerza que ese motor simbólico le imprime al consumo.

Consumo. El consumo tal cual lo conocemos en nuestros días

está situado más en un espacio simbólico que en un espacio natural. El consumo transcurre entre lo racional, lo irracional, lo consciente y lo inconsciente, y el ser humano transcurre, mediante el consumo, por distintos espacios ligados a lo orgánico, a lo psíquico, a lo fisiológico y a lo simbólico. Siempre en un camino cada vez más distante de la estricta “necesidad”.

Ciclo de Vida. Es la analogía biológica que representa las diferentes etapas por las que pasan los productos desde su nacimiento hasta su desaparición. Existen cuatro etapas principales: introducción, crecimiento, maduración y declinación.

Segmento de mercado. Denominación utilizada para referirse a una porción o parte del mercado total de una empresa. Cada segmento puede ser definido por diversas variables específicas, las que permiten diferenciarlo claramente de otros segmentos. Por ejemplo, el segmento de jóvenes universitarios entre 16 y 24 años, define una parte específica del mercado general de jóvenes; al mismo tiempo, el segmento de jóvenes en general se recorta nítidamente de los segmentos conformados por otras edades.

Segmentación. Alude a la división del mercado en segmentos. Dicha división, no puede hacerse caprichosamente sobre la base de las variables subjetivas que más le gusten a cada empresario. Por el contrario, esa división tiene que ser el resultado de un proceso de segmentación tal que permita la aplicación específica en cada uno de los segmentos detectados de las estrategias competitivas más adecuadas.

BIBLIOGRAFÍA

El conjunto de los textos mencionados conforman la bibliografía *general*. Los precedidos por asterisco *, conforman la bibliografía especialmente *recomendada*.

- Barthes, Roland (1980). *Mitologías*. Siglo XXI. México.
- Dogana, Fernando (1894). *Psicopatología del Consumo Cotidiano*. Gedisa. Barcelona.
- * Eiglier y Langearde (1991). *Servucción* Mc Graw-Hill. Barcelona.
- * Kotler Philip (1981). *Mercadotecnia*. Prince-Hall Hispanoamericana. México
- Lambin, Jean Jacques (1987). *Marketing Estratégico*. Mc Graw-Hill. México .
- Mc Carthy, Jerome (1980). *Comercialización*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- Palacio Enrique (1989). *Comercialización para Publicitarios*. Editorial Macchi. Buenos Aires.
- Pichon-Rivière Enrique (1982). *Teoría del Vínculo*. Nueva Visión. Buenos Aires.
- Porter Michael E. (1981). *Ventaja Competitiva*. Editorial Rei. Argentina S. A. Buenos Aires.
- * Porter, Michael E. (1987). *Estrategia Competitiva*. Editorial Rei/CECSA Argentina S. A. Buenos Aires.
- Ries y Trout (1989). *Posicionamiento*. Mc Graw Hill. Barcelona.
- * Ries y Trout (1993). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Mc Graw-Hill. Barcelona.
- Toffler, Alvin (1971). *El shock del futuro*. Plaza y Janés. Barcelona.

- Toffler, Alvin (1981). *La Tercera Ola*. Plaza y Janés. Barcelona.
- Wilensky Alberto (1985). *Marketing Estratégico*. Editorial Tesis-Norma. Buenos Aires.
- * Wilensky Alberto (1997). *Política de Negocios*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.