

## Clinica Empresaria

### Capitulo1 Hacia la nueva economía entrepreneur.

La consigna de fin de siglo es que un país que no tiene empresarios que hacen buenos negocios va a ser reposicionado por otro país que s los tiene.

La globalización y la apertura han generado espacios con mercados tan gigantescos, que resulta imposible para cualquier empresa competir en todos lados a la vez utilizando las estrategias tradicionales.

El mundo es ahora un gran mercado, y la apertura hace que cada empresa deba competir, no solo con otras empresas del mismo país, sino con otros productos de otros países y continentes.

La tendencia grande a largo plazo es la libertad mundial de comercio, y el proteccionismo es la contra tendencia pequeña a corto plazo.

Sin embargo, esa libertad se dará en el marco de una globalización emblocada, en la que los tres bloques manejarán una abrumadora mayoría de transacciones comerciales, lo que significa que, para los países como la Argentina que no tienen una ubicación central, las consecuencias de este fenómeno están muy poco controlables.

El enfoque de la globalización emblocada nos permite poner los pies sobre la tierra al hacer nuestros planes de negocios. La verdad es que sobran productos en el mundo, que la apertura y la globalización llevan a competir por precios, que hay una crisis de canales de comercialización y de los métodos de marketing tradicionales, y que la mayoría de los productos se están commoditizando.

Una síntesis de los hechos más sobresalientes que causaron la instalación de este problema en el escenario económico:

- El crecimiento continuo de los grandes mercados
- El estancamiento llevo a un crecimiento notable de los problemas competitivos
- La turbulencia en los negocios esta compuesta por una serie de factores que traen inestabilidad y cambios de paradigmas para la resolución de problemas y toma de decisiones.

El rol por excelencia del teatro de operaciones es el **entrepreneur** . Este debe ser entendido como un mecanismo de búsqueda y explotación de oportunidades, y como tal se constituye en una herramienta reactivadora de la economía.

El entrepreneur es en sí mismo una estrategia. Este cuando innova crea un nuevo mercado y un nuevo consumidor, con un riesgo calculado.

La metodología clave es la Alianza estratégica. Esta es el crecimiento de las empresas que se alían en una empresa común. ( Es una filosofía de expansión) ya que el recurso más importante, que es la información es compartido por ambas. Juntas pueden alcanzar objetivos que no hubieran alcanzado por sí mismas.

El sistema económico comienza con el sistema empresa que explota un determinado negocio. El Subsistema empresa esta formado, a su vez, por tres subsistemas:

Cuanto más separados están estos tres subsistemas en la empresa, mayor probabilidad de crear valor y ventajas competitivas tiene una empresa. ( ver 1.3 )

## **La alianza desde el punto de vista de la corporación.**

En Pasión entrepreneur ( Pinchott) hay dos extremos \* Homo corporatio es un observador frente a ese mundo.

\* El (AM) Altamente motivado, este es un protagonista que provoca el cambio.

Como en las alianzas estratégicas, el rol de los actores es de importancia crucial, antes de ver de qué forma el estrategia puede implementarlas, es bueno analizar que características deben poseer las personas, idealmente, para lograr una ventaja competitiva.

**Las empresas** que van a asociarse deben tener una cultura similar, y esta debe estar en algún lugar cercano al cuadrado superior derecho de la grilla visión / acción. La **Visión:** capacidad de percibir, reconocer, buscar oportunidades de negocio.

**Acción:** Esta relacionada con la iniciativa de hacer, con el aprovechamiento de las oportunidades percibidas.

En cuanto a las personas, se analizan las tres variables: la Libertad de acción, la seguridad ( minimiza el riesgo) y la riqueza. Se necesita de sgte. Análisis porque el éxito del emprendimiento al mediano plazo depende de las personas que lo llevan a cabo.

## **Alianza desde el punto de vista de la pequeña empresa**

Podemos obtener cuatro tipos de entrepreneur, correspondiendo a cada uno de ellos una estrategia de alianza estratégica.

**EL castor:** La estrategia mas difundida. Hace todas las cosas que se refieren a su negocio y delega solamente aquellas actividades que no necesitan una capacidad decisoria. Es interno porque mira mas su negocio que le entorno. No hay interés de en crecer mas allá de su territorio.

**El OSO:** Sueña con formar un imperio. Se quiere ocupar de todo, y no depende de nadie.

**EL MONO:** es un especialista externo, ( ya que hace lo que hace bien), y el resto lo delega. Él observa y analiza el entorno que es lo que más le preocupa. Característica Principal: Trabajar en equipo. Este acepta alianzas y asociaciones, por su curiosidad.

**EL CANGURO:** Especialista externo. Quiere ir mas allá. Es mas bien un canguro bebe porque quiere crecer rápido, por lo que hará asociaciones que le permitan avanzar a grandes pasos.

## **El plan de negocios:**

Herramienta indispensable para el armado de alianza estratégicas en la nueva economía entrepreneur. La clave esta en como planificar el uso de todas las variables y recursos involucrados.

Este es un mecanismo lógico de interpretación del entorno en el que se desarrolla una determinada actividad empresaria, y de que como esta puede influir en ese entorno, de forma que, hoy en la economía globalizada, no existe otro camino que le enfoque sistemático para planear un negocio.

Por lo general es el subsistema entrepreneur que origina una idea o detecta una oportunidad de mercado. El plan de negocio lo va ayudar no solo a presentar, sino a elaborarla.

## **4 tipos de planes:**

- Plan de monitoreo: sirve para que una empresa se oriente hacia el incremento de su participación en le

mercado o hacia una mejora en la productividad. Excelente herramienta en momentos de crisis. ( se pueden hacer en cualquier momento)

B) Los Planes de negocio de un nuevo lanzamiento basa su atractivo en la relación resultado / inversión. ( Se realiza en el momento de arranque de la empresa.)

C) Los Planes de negocio de una empresa también evalúan la relación resultado / inversión, pero con una importancia mayor que en el anterior caso. Ya que acá se busca un inversor. ( Ídem anterior)

D) El plan de negocio buy out lo hace le que tiene interés en vender o comprar parte o la totalidad de una empresa. ( Se pueden llevar a cabo en cualquier momento.

## **Capítulo 2: El proceso del negocio**

El plan de negocio es un activo y es necesario que le lanzador del negocio, el entrepreneur, haga un análisis de la situación.

El plan de negocio es uno de los componentes que llamamos Procesos del negocio.

Este debe tener doble objetivo: 1) Mostrar posibilidades concretas del negocio

2) Atraer a posibles inversores, capitalistas

### **5 etapas del Plan de negocio:**

#### **Etapas 1: Definición del Negocio ( Info primaria)**

- Misión del negocio ( que vendemos, a quien se lo vendemos y con que ventajas competitivas)
- Estrategia Competitiva.
- Estrategia de ingreso
- Posicionamiento ( como queremos que nos perciba el mercado)
- Pricing ( cual es el mejor precio para nuestro producto)

#### **Etapas 2: Mercado ( inf. De los consumidores).**

Comportamiento típico del consumidor hacia el producto.

- Tamaño del mercado.
- Canales de comercialización aduanero.
- Cual es el timing del negocio.

#### **Etapas 3: Competencia**

- Alianzas estratégicas que puedan llevarse a cabo.
- Análisis FODA

#### **Etapas 4: Management y operaciones. ( El armado de la empresa para lograr vent. Comp)**

- Cuales son las diferentes funciones, responsabilidades de tareas de cada una de las personas en el negocio.
- Cuales son los diferentes procesos que deben ensamblarse para el lanzamiento y el desarrollo del negocio.

- Como va a llevarse a cabo el control de gestión, la presupuestación operativo y el cronograma de actividades.

## **Etapas 5: Finanzas ( Flujo de fondos del negocio)**

- Capacidad del negocio para generar un flujo de fondos positivos.

## **Capítulo 3: Primera etapa: definición del negocio**

La esencia del comportamiento entrepreneur: Consiste en darle un nuevo uso a algo que ya existe.

### **Primer paso: LA CULTURA**

Toda empresa tiene una cultura, es su ideología, es la serie de valores que guían a diario a sus miembros.

Dos dimensiones, el peligro y el ritmo de la actividad empresarial de esta manera existen negocios seguros, riesgosos, lentos y rápidos.

### **Segundo paso: LA MISIÓN**

Es un principio de control. Para que la misión sea efectiva debe ser compartida y conocida por los miembros, debe estar definida y mostrar eficacia.

El corazón de la misión:

Que vendemos?

A quien se lo vendemos?

Por que nos eligen a nosotros?

El **producto potencial** es todo lo que la empresa imagina que se puede hacer con el producto para mantener o ganar ventajas competitivas. El producto es la parte tangible, la promesa de satisfacción simbólica es la parte intangible y el indicador es tangible (detergente, más blanqueador, gránulos).

La **matriz de Ansoff** juega con mercados y productos nuevos y existentes, genera ejercicios para conocer la clave de un negocio, que implica entender lo latente y no solamente lo manifiesto. El producto actúa como soporte físico de los complejos vínculos que unen a los otros consumidores con sus otros. La tarea del marketing estratégico es operar rentablemente sobre la red simbólica que vincula sujetos con objetos, en un ciclo comercial permanente que depende del Inter juego entre empresas y mercados.

Wilensky plantea que existen tres productos en uno: un producto **físico** o funcional que describe su composición física, química y las funciones que cumple, un producto **imaginario** o simbólico que describe la solución simbólica al problema del espejo y que está relacionada con la marca, y un producto **económico** o de intercambio que describe el costo del producto y sirve para medir el valor de los otros dos productos.

Para articular los tres y producir el negocio hace falta un estratega. La gente compra primero el producto imaginario y en consecuencia se lleva el físico. El balance estratégico de un negocio se aplica cuando los compradores y los vendedores obtienen de la suma de PF + PI un beneficio igual o mayor al PE que tienen que pagar (el precio de lista más todos los factores económicos que le cuestan al consumidor para comprar ese producto).

- Coordinadas de Producto–Mercado (¿A quién se lo vendemos?)

Existe un mercado cuando se cumple que un grupo de consumidores decodifica favorablemente la ecuación:  $PF + PI = PE$ . El concepto de producto–mercado es la combinación de necesidades del consumidor y satisfactores suministrados por los productos.

Las variables para este análisis son:

- ◊ Las funciones del producto;
- ◊ Las tecnologías utilizadas para producir estas funciones;
- ◊ Los grupos de consumidores que conforman el mercado.

Podemos imaginar un espacio tridimensional en el que interactúan estas tres variables. La ubicación de un producto–mercado dependerá de una función, de una tecnología y de un grupo de consumidores. El término producido se refiere a la tecnología de producción, más la de distribución, etc. Una vez que se toma conciencia del producto–mercado, se puede elevar la visión y redefinir los postulados básicos del negocio, la misión.

Si varían dos dimensiones simultáneamente, hay una industria, si lo hacen las tres hay un sector industrial. Las unidades estratégicas de negocios son particiones tridimensionales que se recortan en el espacio, variando de acuerdo con la definición arbitraria de cuantas funciones, cuantas tecnologías y cuantos grupos consumidores se quieren atender. Cualquier empresa puede redefinir su negocio completamente, al identificar su industria o su sector industrial, a partir de su producto mercado.

- Diagnóstico Competitivo. (¿Por qué nos eligen a nosotros?)

El análisis del sector industrial en el que se inserta el negocio es de importancia crucial. Según Porter, el atractivo de un sector industrial es el determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa.

Para entender ese atractivo se analizan las cinco fuerzas competitivas que lo definen, para encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse contra esas cinco fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor:

- Competidores existentes.
- Clientes.
- Sustitutos.
- Proveedores.
- Potenciales entradores.

La mezcla de estas fuerzas da una resultante que hace atractivo o no entrar al sector. Estas cinco dan forma a la estructura del sector industrial. Esta tiene elementos estructurales que la caracterizan:

- Barreras de entrada.
- Determinantes de la rivalidad.
- Determinantes del poder de proveedores.
- Determinantes de la amenaza de sustitución.
- Determinantes del poder de clientes.

Los cambios estructurales son fuentes de grandes oportunidades de negocios. Cualquier empresario, a través de sus acciones, puede influenciar las cinco fuerzas y cambiar la estructura del sector.

El empresario, para terminar de definir su misión, debe entender cómo contribuye cada una de las fuerzas al

valor que percibe el cliente. Cuando se trata de mostrar una ventaja frente a un competidor, Porter define el concepto de estrategia genérica.

Hay sólo dos tipos de ventajas competitivas que puede tener una empresa: bajo costo o diferenciación. Cruzando estas dos ventajas competitivas con el alcance de la estrategia de la empresa, se obtienen tres estrategias genéricas que las empresas deben seleccionar para posicionarse en un sector industrial y obtener una performance por encima del promedio.

Elegir una sola de estas estrategias es la médula de la misión de una empresa. Un líder en costo no debe desconocer la diferenciación que puedan tener sus competidores. Actualmente la diferenciación manda sobre el costo. La diferenciación consiste en ser único en alguna dimensión muy valorada por los consumidores. El premio por esto es el premium price, que debe exceder el costo extra en que se incurre por esa diferenciación. Si una empresa no se define por una sola estrategia, queda pegada en el medio y su performance va a ser mediocre. En condiciones normales, el liderazgo en costos y la diferenciación son antagónicos.

### **Tercer Paso: La estrategia competitiva.**

La mente de los consumidores no tiene espacio para lo nuevo y lo diferente, a menos que lo relacione con lo que ya existe. Relacionarse con la competencia tiene otro efecto favorable: se aprovecha todo lo que hizo el competidor. La estrategia competitiva se encarga de ordenar los componentes de los competidores directos.

Siempre existe un número 1, N°2, N°3 y varios N°4. Para esforzarse inteligentemente es necesario ocupar una de estas posiciones, anunciárselo al mercado, y hacer lo que hay que hacer en esa posición y no otra cosa; si no, los esfuerzos se diluirán. Las unidades estratégicas de negocios son las que compiten. La estrategia competitiva es dependiente del instinto asesino del dueño de la empresa. En cualquier posición se puede tener una empresa rentable.

Dependiendo de los distintos sectores industriales se observarán estrategias más o menos sangrientas.

¿Qué debe hacer el N°1? Crecer las ventas cada día más. No ocuparse directamente de la competencia, pero cualquier acción peligrosa debe ser bloqueada de inmediato. El peor enemigo es su propia omnipotencia. La consigna general es defenderse.

¿Qué debe hacer el N°2? Es agresivo. Tiene que destrozar al N°1 y también tiene que disparar tiros para atrás. La consigna general es atacar.

¿Qué debe hacer el N°3? Mirar como se pelean el 1 y el 2, detectar que posiciones dejan ellos de ocupar, precisamente por estarse peleando. Son grandes estrategias. El problema es que hay muchos N°4. La consigna general es flanquear.

¿Qué debe hacer el N°4? Guerrillero. Conocedor del terreno entrenado para ocupar una posición y hacerse muy fuerte en ella. Siempre son varios. Tácticas todo vale. Ataca al N°3. La mayoría de las empresas son N°4. La consigna general es reducir el campo de batalla. Debe elegir un nicho y hacerse fuerte ahí. La estrategia competitiva se basa en ajustar las fuerzas propias en relación con la competencia.

### **Cuarto paso: La estrategia de ingreso.**

Existen dos formas de ingresar: ubicando una nueva coordenada producto–mercado en el sector, o comprando una de las existentes. Para que el ingreso sea exitoso, el sector industrial debe mostrar algún signo de desequilibrio, alguna de las cinco fuerzas competitivas no está actuando a la perfección.

La estrategia de ingreso debe contemplar dos consideraciones básicas: cuáles son las barreras estructurales

determinadas por las cinco fuerzas competitivas, y cuál es la reacción esperada de los competidores existentes. Pocos piensan en las represalias al calcular la inversión inicial. El nuevo ingreso actúa como una balanza para determinar las utilidades del sector industrial. El ingresante potencial debe esperar que sus utilidades sean normales o promedio.

Para evaluar el ingreso a negocios se usa la matriz de Yip, que considera dos dimensiones: la cuantía de recursos que se utilizan para el ingreso, y el grado de diferenciación, con respecto a la coordenada producto–mercado.

Cuanto más alta es la diferenciación, más riesgosa es la estrategia. La guerra relámpago es teórica. Un ataque lateral con pocos recursos es buena para crear nuevas coordenadas de producto–mercado, introduce un sustituto. Un ataque frontal es una granada tirada en el medio del ejercito enemigo para quedarse con su lugar. La miniduplica es la más usada, origina negocios débiles y poco rentables, más de lo mismo.

RECURSOS	Misma estrategia que el líder.	Distinta estrategia que el líder.
Mas que el líder.	FRONTAL (*)	GUERRA RELAMPAGO (?)
Menos que el líder.	MINIDUPLICA (PERRO)	ATAQUE LATERAL (VACA)

**Guerra relámpago:** Significa entrar por sorpresa a un nuevo sector que dejara obsoleto al anterior, incorporar al mercado un nuevo producto. Esta enfocado a empresas con bastantes recursos disponibles. Según BCG es una incógnita. Se busca reducir al máximo el tiempo de respuesta del líder frente a una nueva estrategia.

**Ataque lateral:** Necesita menos recursos, pero aumenta el riesgo en la respuesta del líder. Vaca

**Ataque frontal:** El posicionamiento se hace dificultoso, necesita muchos recursos. Estrella.

**Miniduplica:** No recomendable genera un negocio perro.

### Quinto paso: El posicionamiento

El posicionamiento se refiere a la ubicación del producto en la mente de sus consumidores. Posicionar una coordenada producto–mercado significa trabajar en la forma en será percibida por los consumidores.

Requiere el aporte de varias disciplinas. Lograr que una marca se transforme en un genérico. No es crear algo nuevo, sino manipular lo que ya está en la mente, revincular las conexiones que ya existen, el consumidor potencial. Es el responsable del ranking de marcas que tenemos en la mente. Para esto el mensaje debe ser coherente. Es un problema de mediano y largo plazo. Es una acción de comparación.

Se utiliza la matriz de posicionamiento relativo. Primero se detecta en el grupo de consumidores una serie de atributos cruciales para la coordenada producto–mercado. Luego se los ubica en una matriz que relaciona dos dimensiones:

- Importancia para los consumidores.
- Objetivo y grado de comparación de nuestro producto con otros competidores.

Nuestro producto con respecto a los competidores			
Para los consumidores	Peor	Igual	Mejor
Extrema importancia	Calidad –Servicio posventa		Precio
Muy importante		Financiación	

	Imagen de marca Presencia locales		Política devoluc. Facilidad manejo
<b>Importante</b>	Packaging	Atención personalizada	

El análisis completo de la matriz permite fijar a priori el posicionamiento de un producto que está por lanzarse o entender la posición actual de uno que se quiere reposicionar.

También se utiliza el mapa conceptual, que consiste en una matriz que cruza dos dimensiones relativas del producto, recogiendo la percepción del consumidor sobre el grado de similitud de varias marcas o productos con otros y relacionando estas percepciones con los atributos del producto. La posición en el mapa indica una graduación.

La herramienta más acabada para usarse es el método vincular de Rojas Breu, para desarrollar una nueva perspectiva, sistemática y creativa, del tratamiento de la opinión y la comunicación públicas. Requiere muchas disciplinas.

Parte de la premisa de que es posible precisar en cada mercado cuáles son los vínculos actuales y potenciales que se establecen entre los consumidores y los productos o servicios.

Capta la relación que está o puede estar establecida entre un consumidor y un producto. Hay que mirar panorámicamente el mercado. Segmentar es la forma sistemática de establecer los distintos vínculos posibles entre la demanda y la oferta y también es la representación ordenada de los distintos deseos posibles en cada rubro. Relaciona dos ejes, sujeto de la demanda y objeto de la oferta.

El sujeto es la relación entre **primarización (apego a lo conocido) y secundarización (búsqueda de autonomía)**. El objeto está definido como la relación entre **significante (expresión) y significado (contenido)**. Cruzando los ejes se obtiene el mapa con cuadrantes, lo óptimo es ocupar uno determinado. Cada posicionamiento es un cuadrante en el mapa.

En la primarización la búsqueda del placer es contrapuesta a la del deber, se generan dos posicionamientos antagónicos:

- **Paterno-filial:** Masculinidad. Pertenencia a algún grupo. Subordinación de la femeneidad. Polo-mandato: Conducta moral. Eficiencia. Acción energética. Polo-placer: Masculinidad sensual, adolescencia. Evitar esfuerzos. Tiempo para placer.
- **Materno-filial:** Idealización de la maternidad. Protección. Afectividad. Hogar. Polo-mandato: **matriarcado. Amor y protección. Confort doméstico. Suavidad. Durabilidad. Polo-placer: placer infantil. Naif. Facilidad de uso.**
- **Pragmático:** Prioriza los objetos a alcanzar. Autonomía y posibilidad de elegir. Variedad y funcionalidad.
- **Simbolista:** El objeto de la oferta es un instrumento para la creatividad del consumidor. Sensualidad refinada. Estética.

Al observar el mapa vincular hay que buscar los espacios vacíos en el mercado.

El posicionamiento por concepto, generó el marketing de concepto, crea un genérico al que luego arribarán los competidores. Cambia la actitud de los consumidores y aleja las distorsiones que pueden provocar comparaciones de último momento. Es una aplicación conjunta de efecto de sustitución y diferenciación. Ataque lateral diferenciado.

### **Sexto paso: Pricing**



El principal error en el pricing es la elección equivocada en la unidad de producto que va a venderse. La noción de unidad es útil en la etapa de planificación del negocio para presupuestar, la elección de ésta, por influir directamente en el precio, requiere un análisis muy elaborado. Con la unidad definida, comienza el análisis de precio, que requiere coherencia interna (costos) y externa (valor para los consumidores).

El análisis interno utiliza una estructura típica de costos. El externo se hace sobre la base del escenario y la competencia. El precio está de la mano del posicionamiento elegido, la estrategia de ingreso y la estrategia competitiva. Cualquier precio es inmediatamente comparado y cualquier incoherencia es reconocida en el momento por el consumidor.

La estrategia activa de precios es la que pone al precio como protagonista en la comunicación y la política del negocio y la estrategia pasiva no utiliza el precio para influenciar en el comportamiento de los consumidores, ambas pueden usar precios altos o bajos, una los grita y la otra los disimula, cruzándolos se obtiene la matriz de estrategias de precios (ver pag. 113). El precio no es solamente un número.

El precio es la cantidad mágica que hace que un producto aparezca en el mercado.

## **Capítulo 4**

### **Segunda etapa: Mercado**

La definición del **negocio es la estrategia; la del mercado es la táctica**. Para evaluar cómo se va a desempeñar un producto en el mercado, se estudia si existe un mercado, cuál es su comportamiento y cuál es la mejor manera de venderle. La cuestión fundamental es imaginar correctamente el mercado. El mercado está experimentando modificaciones dramáticas. Lo bueno y lo malo de cómo se está preparando para soportar sus consecuencias o para aprovechar las oportunidades que de ella emanan. Hoy tenemos info highway creando los nuevos mercados. Aparecen nuevas subculturas, nuevas exigencias, nuevos deseos. El entrepreneur que interprete estos cambios está habilitado para diseñar una coordenada producto–mercado.

#### **Primer paso: El comportamiento del consumidor**

La globalización de los mercados está haciendo que cambien dramáticamente los patrones de consumo de todos los productos. La comprensión del comportamiento del consumidor incluye conductas observables (cuánto compra, etc.) y variables que no se pueden observar fácilmente (valores, necesidades personales, etc.), por esto son tan importantes las bases de datos, cross–selling, que seleccionan consumidores que pueden consumir ciertos productos de acuerdo con su comportamiento de compra.

Entender los deseos de los consumidores implica investigar lo que piensan de nuestros productos y de la competencia, que sugieren que mejoremos, cómo los utilizan, etc. Es necesario dividir en segmentos los mercados y conocer cómo el comportamiento difiere de un segmento a otro. El comportamiento tiende a ser específico de un producto y una situación. La segmentación de un mercado consiste en el desarrollo de una coordenada producto–mercado específica dirigida a un grupo de consumidores con necesidades y proceso de compra específicos.

Los factores que influyen en el comportamiento del consumidor pueden ser::

- **Influencias externas**
- **Influencias internas**

#### **a.1) Cultura:**

Conocimiento, creencia, arte, etc. El proceso se hace más complejo a medida que determinamos subculturas,

grupos, etc. La estrategia del marketing recibe una gran influencia de las variables culturales, pero también influye sobre ellas. La variación en el comportamiento del consumidor, a través de diferentes culturas, tiene importantes repercusiones para la estrategia del marketing.

#### **a.2) Valores:**

Creencias ampliamente difundidas que afirman lo que es deseable.

#### **a.3) Aspectos demográficos:**

Describen una población en términos de tamaño (N° de componentes del grupo), estructura (edad, ingresos, ocupación, etc.) y distribución (ubicación del grupo en una región). Estas variables son llamadas duras, porque son fáciles de relevar. Esta cuestión exige un análisis profundo en relación con el posicionamiento futuro.

#### **a.4) Status social**

Se necesita un modelo que sistematice la turbulencia de valores y percepciones en los distintos estratos sociales. La clasificación tradicional en clase alta, media y baja puede ser útil en algunos casos, pero cada vez resulta más insuficiente, ya que no existen clases sociales puras, y cada situación debe ser estudiada independientemente. El status es una de las dimensiones que determina la posición de una persona en la escala social. Comprender la esencia del Prestigio (status) 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 (status), el nivel económico (riqueza) y la influencia social (poder).

#### **Sub sistemas de prestigio WILENSKY**

- Primer SS de P: **clase alta tradicional.**
- Segundo SS de P: **alto empresariado.**
- Tercer SS de P: **ejecutivos.**
- Cuarto SS de P: **profesionales.**

#### **a.5) Grupos de referencia**

Nuestro entorno cultural y nuestra posición social, con su sistema de valores y conocimientos asociados, se nos transmite a través de grupos de referencia. El estratega debe interesarse en el flujo de información de los grupos y dentro de ellos.

Es necesario examinar el concepto de líder de opinión dentro de los grupos. Los grupos pueden clasificarse en:

- **Pertenencia:** se refiere a si uno es o no, miembro de un grupo.
- **Tipo de contacto:** cantidad de exposición que uno tiene con los miembros del grupo.
- **Atracción:** grado de deseo que tiene uno de ser miembro de un grupo.

La influencia puede ser normativa, informativa o de identificación.

#### **a.6) Hogar.**

Es el grupo de referencia por excelencia. El estratega debe estar informado de quien influye en la toma de decisiones dentro del hogar. El hogar es una unidad de consumo.

## **b) Influencias externas.**

### **b.1) Percepción.**

Es necesario conocer profundamente los mecanismos de la percepción de los individuos y la forma en que la información es procesada y almacenada. De toda la información a la que se está expuesto solo un % chico recibe atención.

Modelo tradicionalmente utilizado de los efectos de la comunicación masiva es el modelo de reemplazo: un concepto existente es reemplazado por uno nuevo. Ahora: modelo de acumulación: las comunicaciones de marketing forman parte de un proceso acumulativo por medio del cual se procesa, almacena y recobra continuamente la información sobre productos y servicios.

### **b.2) aprendizaje.**

Cualquier cambio en el contenido u organización de la memoria a largo plazo. A través del aprendizaje adquirimos la mayoría de nuestras actitudes, valores, gustos, conductas, preferencias, significados simbólicos y sentimientos. Una situación de aprendizaje de alto compromiso es aquella en la que el consumidor está motivado por aprender. Una de bajo compromiso es aquella en la que tienen poca o ninguna motivación. Se puede alterar el comportamiento de consumo de muchos productos cuando se opera sobre el aprendizaje. (El desodorante en aerosol antes solo para las axilas desde IMPULSE y AXE para todo el cuerpo).

El compromiso de aprendizaje es gradual, la fuerza del aprendizaje esta influida por 4 factores: importancia, refuerzo, repetición e imaginación.

### **b.3) Memoria.**

Es la acumulación total de experiencias de aprendizaje previas. Memoria a corto plazo (porción de memoria total que está activada o está en uso) y memoria a largo plazo (almacenamiento ilimitado y permanente). Para el estrategia de mercado es de especial interés la llamada memoria esquemática ( es lo mismo que la imagen de la marca, es lo que el consumidor piensa y siente cuando se menciona la marca).

### **b.4) Motivación.**

Los consumidores no compran productos, sino satisfacción de sus motivos o soluciones a sus problemas. El estrategia de mercado debe descubrir los motivos que sus productos o marcas pueden satisfacer, y desarrollarlos.

Hay motivos manifiestos (conocidos y admitidos libremente) y motivos latentes (reticencia a admitirlos). Ambos motivos influyen en la compra.

### **b.5) Personalidad.**

Se refiere a aquellas cualidades personales de relativamente larga duración que nos permiten responder al mundo que nos rodea. Guía y dirige el comportamiento escogido para lograr metas en situaciones diferentes. Se forman a muy temprana edad y son relativamente inamovibles con el paso de los años. Los productos también tienen personalidad.

### **b.6) Emoción.**

Son sentimientos fuertes e incontrolados que afectan nuestro comportamiento. 8 categorías:

- Miedo
- Enojo
- Alegría
- Tristeza
- Aceptación
- Disgusto
- Expectación
- Sorpresa

El estudio sistemático de la importancia de las emociones en la estrategia de marketing es nuevo. Los mensajes que provocan reacciones emocionales de alegría, calidez y disgusto tienen más probabilidades de ser atendidos y recordados, lo cual es fundamental para el posicionamiento de marca.

### **b.7) Estilo de vida.**

Está definido por variables:

- Aspectos demográficos.
- Clase social.
- Personalidad.
- Valores culturales.
- Experiencias.
- Conocimientos.

Se refleja en las actividades del individuo, en sus intereses, gustos, etc., e impacta en su comportamiento de consumo, determinando cómo, cuándo, dónde, qué y con quién compra y consume.

### **Existen instrumentos de medición de los estilos de vida:**

**VALS (VALUES AND LIFESTYLES).** Fue muy utilizado en los '80, pero luego quedó obsoleto. Por eso el VALS 2. Tiene una base más psicológica que el original y utiliza una medición basada en afirmaciones (42) con las que los encuestados expresan un grado de acuerdo o desacuerdo.

Estas afirmaciones están diseñadas para clasificar en una dimensión llamada **auto orientación**, tres auto orientaciones básicas:

- **Por principios.** Los individuos son guiados por sus creencias.
- **Por status.** Los individuos son guiados por las acciones, la aprobación y las opiniones de los demás.
- **Por acción.** Los individuos desean actividad física, innovación y toma de riesgos.

La segunda dimensión es **recursos** y se refiere a la gama completa de medios psicológicos, físicos, demográficos y materiales con los que cuentan los consumidores.

Cruzando ambas dimensiones se identificaron ocho segmentos psicográficos generales:

### **Orientados por recursos – salen del cuadro –.**

#### **Realistas:**

- Exitosos.
- Elegantes.
- Activas.

- Alta autoestima.
- Abundantes recursos

Le dan importancia a la imagen como expresión de gustos, independencia y carácter. Se encuentran entre líderes en el gobierno o en los negocios. Gustos sofisticados.

### **Luchadores:**

Sus vidas están limitadas, son pobres, poca información, sin vínculos sociales. Pasivos desde el punto de vista del consumo. Se preocupan por la seguridad y la protección. Son leales a sus marcas favoritas.

### **Orientados por principios**

#### **Realizados:**

- Maduros.
- Satisfechos.
- Reflexivos.
- Bien educados.
- Profesionales.
- Informados.

Valoran el orden, el conocimiento y la responsabilidad. Están contentos con sus carreras, familias, hogareños. Basan sus decisiones en sus principios, son seguros de sí mismos. Son consumidores conservadores y prácticos, buscan funcionalidad, valor y durabilidad.

#### **Creyentes:**

Son consumidores predecibles. Productos nacionales y marcas muy consolidadas.

Conservadores. Creencias basadas en códigos tradicionales (familia, religión, comunidad, nación) siguen rutinas establecidas.

### **Orientados por status**

#### **Realizadores:**

Exitosos en sus carreras. Orientados al trabajo. Controlan sus vidas. El trabajo les da un sentido de recompensas materiales y de prestigio. Vidas convencionales. Son políticamente conservadores. Respetan la autoridad. Compran productos establecidos y de prestigio que demuestran éxito.

#### **Esforzados:**

Buscan la opinión y la aprobación del otro. Son inseguros y pobres económica, social y psicológicamente. El dinero define el éxito y ellos no tienen demasiado. Tratan de imitar.

### **Orientados por la acción**

#### **Experimentadores:**

Son jóvenes, vitales, impulsivos y rebeldes. Buscan la variedad, lo arriesgado y la emoción. Se entusiasman y des entusiasman rápido con nuevos productos. Son ambivalentes. No tienen compromisos políticos. Son

deportistas, consumidores ávidos y compulsivos, gastan en ropas, comida rápida, música, cine, videos, autos y motos.

### **Creadores:**

Prácticos. Capacidad constructiva. Autosuficientes. Experimentan el mundo a través de trabajar en él, construyendo, reparando su casa, criando animales, cocinando, etc. tienen suficiente ingreso para realizar sus proyectos. Son políticamente conservadores y desconfían de las nuevas ideas.

Al Vals 2 se lo critica, acusándolo de:

Mediciones individuales (no del grupo familiar) La misma persona puede reaccionar diferente depende de la situación. No es útil para las compras comunes tipo el detergente, el hilo de coser.

El **vals 2** es una herramienta de **segmentación**.

También pueden analizarse los estilos de vida en forma **geográfica**. Partiendo de un supuesto básico (las personas con antecedentes culturales, medios y perspectivas similares tienden a juntarse, inclusive en el lugar que eligen para vivir.) Este tipo de segmentación suele denominarse **GEODEMOGRÁFICA** y consiste en analizar a la población en áreas que pueden ser metropolitanas, rurales, urbanas suburbanas, divididas por códigos postales.

PRIZM es un sistema que incorpora información sobre los patrones de consumo geodemográficos y divide la población en segmentos. No mide los valores o actitudes, sino aspectos demográficos.

Otra herramienta es el llamado examen global consiste en encuestas anuales de 15.000 consumidores en 14 países. Divide en 5 segmentos: presionados, tradicionales, adaptadores, realizadores, esforzados.

El análisis profesional de los estilos de vida es clave para una segmentación exitosa.

Hay una creciente influencia en el consumo de una **GENERACIÓN X**, personas comprendidas entre los 18 y 29 años; y hay otra generación llamada **BABY BOOMERS**, que tienen hoy entre 30 y 45 años.

<b>GENERACIÓN X</b>	<b>BABY BOOMERS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se fijan tanto en las marcas. Están dispuestos a experimentar.</li><li>• No son fieles y cambian a menudo de marcas.</li><li>• Tienen oferta más amplia. Hay mas productos.</li><li>• Están acostumbrados a ver comerciales.</li><li>• Mas conservadores. Les preocupa lo que piensan los demás.</li><li>• Escépticos. Pragmáticos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se fijan en las marcas.</li><li>• Están mas satisfechos con su propia visión del éxito y están más propensos a tomar riesgos.</li><li>• Se enorgullecen de sus ideas inconformistas.</li><li>• Idealistas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Son adultos solteros. Empiezan a trabajar antes, más independientes de su familia.</li><li>• Consultan a agencias de viajes, se aloja en buenos hoteles. Son internacionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser joven y soltero era breve.</li><li>• Viajaban con mochila al hombro</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Marcados por padres desempleados y escasez de recursos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marcados por la gran depresión.</li></ul>

## b.8) Actitud.

Es la forma en que pensamos, sentimos y actuamos en relación con algún aspecto de nuestro entorno. La actitud del consumidor es el blanco principal de una estrategia de marketing.

La reacción de los clientes frente a los productos depende de la situación específica. La **actitud** de un consumidor comprende sus creencias, sus sentimientos, sus emociones, su estilo de vida y su conducta habitual de compra. Las actitudes pueden crearse, cambiarse y reforzarse, si se logra comprender lo que representan para los consumidores. Un proceso para influir en las actitudes debe tener en cuenta estos puntos:

Es posible:

- Cambiar las creencias acerca de los atributos de las marcas y la importancia relativa de estas creencias;
- Añadir nuevas creencias a la actitud presente;
- Modificar las creencias acerca de los atributos de lo que en marketing se conoce como Marca Ideal.

El comportamiento puede variar entre los consumidores, así como para el mismo consumidor, de una situación a otra; el verdadero problema es el vínculo consumidor – producto. Es necesario entender los modelos de decisión que el consumidor utiliza en cada compra teniendo en cuenta el contexto y la situación. Wilensky cita 7 enfoques o modelos de decisión.

## c. Enfoques de decisión de compra

ENFOQUES	CARACTERÍSTICAS
<b>Enfoque microeconómico</b>	Considera 2 variables: el precio y la cantidad del producto. Un consumidor se rige por este enfoque cuando: <ul style="list-style-type: none"><li>• <math>A &lt; \text{precio del producto } X, &gt; \text{demanda}</math>.</li><li>• <math>A &lt; \text{precio de producto complementario de } X, &gt; \text{demanda de } X</math>.</li><li>• <math>A &gt; \text{ingresos de los consumidores, } &gt; \text{demanda de productos hasta el nivel de saturación}</math>.</li></ul> El consumidor busca maximizar la satisfacción de sus necesidades, mediante decisiones conscientes y racionales.
<b>Enfoque conductista</b>	La clave es el aprendizaje. El consumidor aprende a través de: la publicidad, la observación de otros compradores o la experiencia personal. Este enfoque sostiene que el consumidor puede ser educado para usar un producto.
<b>Enfoque de psicología social</b>	Se entiende que los comportamientos pueden ser descriptos, comprendidos e incluso predichos si se atiende a las actitudes, éstas generan proyecciones y prejuicios. Conceptos claves: status y rol. El consumidor encuentra imágenes gratificantes en los productos y con su consumo afirma su valor personal.
<b>Enfoque psicográfico</b>	El consumidor se ve influido por su personalidad. Hay una correlación entre la imagen personal y la del producto.
<b>Enfoque sociológico</b>	El ser humano luchar por la superioridad. El consumidor quiere sentirse menos inferior. Postulados: <ul style="list-style-type: none"><li>• Efecto imitación: <math>&gt; \text{demanda}</math> cuando otras personas también lo consumen.</li><li>• Efecto snobismo: <math>&lt; \text{demanda}</math> cuando se generaliza su consumo.</li><li>• Efecto Veblen: <math>&gt; \text{demanda}</math> debido a su <math>&gt; \text{precio}</math>.</li></ul>

<b>Enfoque psicoanalítico</b>	El psicoanálisis con su concepción del inconsciente resulta un aporte para la teoría del comportamiento del consumidor. La existencia de un nivel subyacente a lo consciente, desconocido aun por el propio consumidor, es objeto de investigaciones en las que interesa lo que no se dice.
<b>Enfoque estructural</b>	El consumidor percibe como un mensaje integrado al producto, el envase, el precio, el canal de distribución y la estrategia de comunicación. (Marketing mix). Lo recibe y lo decodifica, así compara a los diferentes competidores.

La consideración mas importante es que los consumidores comenzaron a exigir no sólo productos, sino sistemas de distribución y comunicación personalizados, el mercado dejó de ser masivo y se dividió en muchos mercados individuales determinados por estilos de vida, ingresos, origen, educación, etc.

Se fue de lo verbal a lo visual (de los libros, lecturas, reglas gramaticales a la televisión, películas, videos); se gestó un nuevo alfabeto de ICONOS, símbolos, no palabras. La percepción en vez de la certeza.

El tratamiento personalizado, **maxi marketing**: lograr un cliente vitalicio.

Con este modelo las ventas se producen al final de un largo proceso de análisis del concepto del negocio, ya que es diferente cerrar una venta y conseguir un cliente. Aunque se gaste mas, es bien invertido si es para conseguir un cliente a largo plazo. Se le da mucha importancia a la base de datos de clientes.

**Comportamiento de compra de las organizaciones:** la presión del tiempo, la importancia y la novedad influyen en las decisiones de compra. El usuario líder: para comprar un software de redes, la organización va a investigar que están usando los lideres de otras industrias. La decisión de un usuario líder por un producto le agrega a éste credibilidad.

## **SEGUNDO PASO: EL TIMING**

**Innovar** a tiempo. La innovación tecnológica es una ventaja en producto físico, pero no garantiza ventajas competitivas, solo diferencias.

El peligro de las empresas innovadoras es que *proyecten productos para ellas y no para el mercado*. Que saquen un producto al mercado y que los consumidores no estén capacitados para utilizarlo.

Wilensky: la creatividad y la innovación aplicadas dentro de la organización generalmente no presentan contraindicaciones; las aplicadas fuera de la organización pueden resultar catastróficas si carecen del timing adecuado.

### **El estrategia que analiza el timing de su producto tiene sobre su cabeza tres cuestiones:**

- El ciclo de vida de su producto
- La competencia ya está trabajando en algo similar
- El precio de su producto se pronostica a la baja.

**Cómo hacer para que el escenario juegue a favor en momentos de tanta incertidumbre?** Las teorías provienen de las técnicas militares, después se incorporaron en la estrategia de negocios:

*Atacar al enemigo cuando éste es mas débil, incrementar las fortalezas propias y tener siempre en mente el objetivo a largo plazo.*

Las técnicas de escenarios extrapolan las tendencias del pasado hacia el futuro. La prospectiva permite estimar el escenario probable que no es mas que una visión de lo que podría pasar si las cosas no varían



significativamente, también permite contar con un escenario deseable que es lo que quisiéramos que fuera el futuro.

### **El proceso de armado de escenarios según Porter.**

El planeamiento basado en escenarios comienza considerando qué podría pasar, y no qué pasó. Un modelo de construcción de escenarios es el **FUTURE MAPPING**, se basa en dos suposiciones:

Que el futuro depende y es determinado por la acción de varios de los participantes; y

Que en la mayoría de las industrias, los esfuerzos por lograr ventajas competitivas provocaran cambios estructurales. En el FM, intervienen todos los gerentes de línea.

El objeto de construir un escenario es hacer del ámbito actual de toma de decisiones un objeto de discusión explícito, visible y tangible, identificar los sucesos altamente probables e improbables.

Otra técnica describe tres ideales de modelos: el fin del mundo, el diluvio universal y sistema.

Cada vez es mas necesario que se planteen interrogantes con respecto a las diferentes variables y su interdependencia con variables no tradicionales como nuevos productos, nuevos mercados, nueva tecnología, etc., que podría pasar con sus efectos sobre la economía y la empresa (macro y micro). Debe comenzar el planteo de los supuestos escenarios que se encontrarán en los distintos sectores, como el económico, el tributario, el legal, etc. y referir el análisis a los mercados, los consumidores y la competencia.

### **El METODO WHAT IF? Pasos:**

- Identificar el período que es objeto del análisis para darles a las variables un valor.
- Cada vez que se diseña un escenario, existen por lo menos dos mas relacionados con este, que conforman entre si un modelo de pensamiento tipo optimista, intermedio y pesimista.
- Un escenario cualquiera esta compuesto con 4 sub escenarios cada sub escenario queda definido por una serie de variables llamadas macro variables: económico (tasa de inflación, política monetaria), tecnológico (telemarketing, franchising), de demanda (tendencia a comprar en shoppings, aparición de nuevos competidores) y político sindical (agrupaciones empresarias, obreras; huelgas, tentados terroristas).
- Una vez elegidas las macro variables de cada sub escenario, hay que darles un valor y una probabilidad de ocurrencia, de acuerdo con el tipo de escenario diseñado.

Luego de los 4 pasos los escenarios están listos. Se van a determinar alrededor de 10 micro variables (volumen de ventas en el mercado interno, rentabilidad, costos fijos, capital de trabajo) y se procede a armar una matriz de impactos, muestra el efecto de cada macro (columnas) tiene sobre cada micro variable (filas). Si el efecto es bueno (1 a 5) si el efecto es negativo (-1 a -5).

### **Al sumar las columnas (consecuencias externas):**

Los valores positivos son oportunidades y los valores negativos son amenazas.

### **Al sumar las filas (consecuencias internas):**

Los valores positivos son fortalezas y los valores negativos son debilidades.

**Entonces se prepara la matriz FODA.**

**Estrategias**

FO: Cómo aprovechar las oportunidades que surgen del conocimiento de nuestras fortalezas.

DO: cómo aprovechar las oportunidades que surgen del conocimiento y eliminación de nuestras debilidades.

FA: Cómo evitar las amenazas potenciando nuestras fortalezas.

DA: Cómo evitar las amenazas neutralizando nuestras debilidades.

### **TERCER PASO: EL TAMAÑO DEL MERCADO.**

Conocer el comportamiento del consumidor y el timing del negocio nos permite calcular el tamaño del mercado.

El filtro de adopción tiene dos componentes:

El análisis de la posición competitiva y el atractivo del sector, y el análisis del escenario y timing del negocio; para el producto en cuestión.

**Se utiliza la BCG**

### **CUARTO PASO: LA MARCA**

Las marcas cobraron una fuerte importancia en el mundo de los negocios. Los consumidores no describen las marcas con tecnicismos sino destacando fantasías y sensaciones que éstas despiertan. El estratega debe tenerlo en cuenta, porque el liderazgo radica en la calidad percibida.

Las marcas globales avanzan sobre los espacios que antes ocupaban las marcas locales en cada país, desplazándolas como 2º o 3º marcas. Esto desplazará a las marcas débiles hasta la posición de 5º marcas en proximidad a los COMMODITIES, pero muy por encima en precios.

**COMMODITIZAR** es desarrollar una estrategia de marketing que apunte a los consumidores de productos que quieren algo igual pero mas barato.

(MINIPHONE respecto de MOVICOM)

**DESCOMMODITIZACION:** para los consumidores que quieren ahorrar por compensaciones (entrega de un cupón para un espectáculo en MUSIMUNDO).

Una herramienta para el análisis de la política de marcas:

Las marcas no existen sino están grabadas en la mente del consumidor. La estrategia de marca es de mediano plazo, invertir en marca permitirá mas adelante pasar de ser pyme a corporación. El franchising tiene como fundamento el desarrollo del capital marcario.

### **Método de Grupo Consultor BA. para aproximarse al valor de una marca:**

Decálogo sobre el cual hay que investigar:

- Conocimiento de la marca por los consumidores.
- Identidad es el grado de asociación con el tipo de producto.
- Definición, es el grado de asociación con logos, diseños, usos, etc.
- Pertenencia. Es el grado de asociación con usuarios del target buscado.

- Referencia. El valor de la marca es mayor si es vivida por un segmento como medio para su ascenso social.
- Personalidad. Es el grado de diferenciación con lo conocido (buen gusto, refinado, distinción).
- Extensión. Capacidad que tiene una marca para constituirse en sombrilla de otras variedades del producto sin que esto ocasione una pérdida en otros factores.
- Disposición es el grado de actitud favorable para el uso de la marca en el pasado.
- Penetración
- Interés es el grado de asociación con valores, ideas y fantasías del consumidor.

**Método INTERBRAND:** considera 7 factores: liderazgo, estabilidad, mercado, internacionalización, tendencia, soporte y protección.

**Método EQUITREND:** relaciona percepción de calidad por los clientes y valor de marca.

**Método Y & R BRAND ASSET VALUATOR:** valoriza las marcas basándose en estatura y vitalidad, analiza diferenciación, conexión, estima y familiaridad.

### **QUINTO PASO. EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

Está sufriendo cambios mas radicales. El cliente tiene tres componentes que condicionan su conducta de compra.

- Aspecto consumidor: marketing del fabricante comunicación masiva hacer conocer al consumidor productos, marcas y servicios.
- Aspecto SHOPPER: marketing de entrada. Atraer a las personas a un determinado lugar Limpieza, cercanía, precio, buena atención.
- Aspecto BUYER: marketing de salida. Que el cliente recorra las diferentes secciones del negocio y compre mas productos de los que había ido a comprar.

#### **Tipos de puntos de venta:**

CHETOCHINE se refiere a 3 tipos de clientes básicos:

- **Clientes FLUX:** eligen un punto de venta porque es el mas cercano.
- **Clientes TRAFFIC:** eligen según la relación molestia / recompensa.
- **Clientes TRAFFIC inducidos:** visitan un punto de venta porque le queda de paso.

Se está pasando rápidamente a un proceso de concentración alrededor del **SELF SERVICE**. Encontrar todo bajo un mismo techo, con muchas líneas de productos, buenos precios, estacionamiento. El proceso lo lideran los **súper y los hipermercados**.

Las cadenas van a ir reemplazando progresivamente a los emprendimientos independientes.

La ubicación de un local comercial es muy importante para hacerla hay que basarse en una evaluación con criterios de **SITE SELECTION**, teniendo en cuenta:

- Demografía
- Accesibilidad
- Área de influencia
- Mezcla residencial / comercial
- Visibilidad
- Señalización

- Vida útil
- Competidores directos y sustitutos.
- Posibilidad de mezcla comercial
- Ubicación
- Gastos de entrada y renovación
- Alquiler.

En todos los casos, canales locales o globales, los esfuerzos del estratega deben estar dirigidos a entender el canal, conocer como interactúan los *distintos actores del canal*, para saber cómo influir sobre ellos e interpretar las acciones de la competencia en tal sentido.

*En un canal no solo hay proveedores y compradores*, en muchos hay **usuarios y DECISIÓN MAKERS** que pueden tener mas relevancia que el comprador. Toda empresa crea valor para el punto siguiente del canal básicamente a través de 2 mecanismos: Bajándole el costo y aumentándole las prestaciones al comprador.

Ningún comprador del mundo va a pagar por algo que no percibe.

**La compra del clientes se ve influenciada por 2 características: criterios de uso y señales de valor.**

### **SEXTO PASO. EL SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO.**

La información que procesa el sistema es de 2 tipos:

- **Información primaria:** es la que se sale a buscar específicamente, sobre un tema determinado. Investigación cuantitativa, cualitativa, motivacional, etc.
- **Información secundaria:** es la que ya existe dentro de la empresa o en otras fuentes utilizando técnicas como el análisis de contenidos. Ferias y exhibiciones, quejas de clientes, informes de ventas, facturas por reparaciones y mantenimientos.

**El sistema debe estructurarse sobre la base de los siguientes pilares básicos:**

- Análisis del consumidor.
- Análisis de productos y sustitutos.
- Análisis de publicidad y promoción.
- Análisis del potencial de los mercados.
- Análisis de distribución y ventas.
- Análisis de precios.
- Análisis de RRPP y RRIL.

### **SÉPTIMO PASO. EL MODELO DE INGRESOS**

Es el primer modelo cuantitativo desarrollado en el plan de negocios. Su función es mostrar el potencial de ingresos del negocio en el período considerado. Se sirve de todas las variables analizadas. Se debe partir de **ASSUMPTIONS**.

- Tasa de crecimiento del mercado en un periodo.
- Mezcla por canales de distribución.
- Precio por canal.
- Unidades presupuestadas por segmento, por período y por canal.
- Tasa de descuentos financieros.
- Tasa de descuentos comerciales.
- Tasa de abandono

- Penetración en el mercado para cada período y cada segmento.

## **CAPITULO N°5. TERCERA ETAPA: COMPETENCIA**

### **Primer paso: El diseño estratégico de la alianza ¿Con quien me asocio?**

El posible aliado está interesado en conocer las barreras de ingreso que el mismo tiene levantadas.

El objetivo de la etapa de competencia es el levantamiento de barreras de entrada concreta y sostenibles en el tiempo. Son dos los resultados esperados:

- Reposicionar la competencia existente.
- Reposicionar a los potenciales entrantes.

Los tres productos de Wilensky son un buen punto de partida para el diseño de barreras de entrada:

- **El producto físico:** barrera tecnológica.
- **El producto imaginario:** barrera simbólica.
- **El producto económico:** barrera financiera.

El mapa estratégico – competitivo es más amplio, es un nuevo modelo competitivo de red, se agregan dos actores más que en el modelo de Porter:

- Clientes
- Proveedores
- Sustitutos
- Generadores de imagen.
- Acreedores.
- Complementadores
- Potenciales entrantes

Las ganancias de un sector industrial no están en función de lo atractivo que parecen sus productos o de la altísima tecnología que poseen, sino de los componentes estructurales de dicho sector.

**El poder de los clientes y la amenaza de los sustitutos** influyen decisivamente en el precio que la empresa pueda cargar.

**El poder de regateo de los proveedores** determina el costo de la materia prima y de todos los insumos. **La rivalidad entre los competidores** existentes influye en los precios y en los costos de competir en áreas como la capacidad instalada, el desarrollo de producto, publicidad, fuerza de ventas, etc.

**La amenaza de los potenciales entrantes**, que operen en un sector relacionado o uno que no tiene nada que ver, del exterior o que estén instalados en el país, pone un límite en los precios y le da forma a la inversión requerida para desestimular el ingreso.

**Los complementadores** son las empresas relacionadas con el sector, que suministran productos y servicios complementarios de nuestro producto al mismo cliente. Si me negocio es vender una PC, un vendedor de soft es un complementador.

Los acreedores, como fuerza competitiva estructural de un sector industrial, son novedosos, las empresas de todos los tamaños y de todos los sectores se metieron en el mundo de las finanzas.

Con los violentos cambios estructurales que provoca la globalización, acreedores y deudores se miran de otra manera, como posibles socios.

**Los generadores de imagen** son empresas que tienen en alguna rama de nuestro negocio, o que tienen alguna rama de nuestro negocio, o que tienen buena imagen para la comunidad, o tienen experiencias en hacer crecer empresas que nacen, que tienen credibilidad con los proveedores, empleados, clientes y fuentes de capital. Ej. Planet Hollywood.

Necesitamos imaginar alianzas para nosotros y alianzas que puedan organizarse en contra nuestra, se necesita darle un valor numérico que idea de su significación, se puede hacer mediante: **MATRIZ DE ALIANZAS ESTRATEGICAS.**

Necesitamos alguna herramienta para calificar a los actores del mercado(los 7 mencionados), tanto en su importancia como en su score.

Para evaluar la importancia de una empresa y de los productos y servicios que utiliza para competir, necesitamos saber acerca de su posición competitiva y de la performance de mercado de los mismos, se puede hacer mediante: **MATRIZ HOFER**

Para evaluar el score de la empresa en cuestión que permita hacerla apta o no para considerarla en una alianza, lo hacemos mediante una herramienta para calificar empresas por su performance: **MATRIZ V**, se basa en información financiera de la empresa en cuestión. La idea fundamental de la matriz V es que una empresa puede testarse en el mercado con una relación muy simple: su poder para ganar dinero con respecto al costo del capital utilizado, la empresa debería enfocarse hacia la maximización de esta relación ( $>1$ ).

### **Segundo paso: Defensa y ataque.**

Todos los competidores atacan y defiende, con excepción del líder, que solo se defiende.

Diseñar una estrategia defensiva consiste en levantar barreras de entrada.

La clave es que hay que competir agresivamente pero no indiscriminadamente.

Según Porter la mayoría de las empresas tienden a ver a sus competidores como una amenaza, pero también podemos pensar que pueden fortalecer la posición competitiva de una firma, por ejemplo absorbiendo las fluctuaciones de la demanda, atendiendo segmentos poco atractivos, incrementar las ventas en el sector etc.

El buen competidor es creíble y viable, tiene buen respaldo y es transparente en cuanto a sus antecedentes acepta sus debilidades y las reconoce, entiende las reglas del juego, conoce los costos y pone sus precios en consecuencia, tiene barreras de salidas moderadas, ayudan a la estabilidad del sector haciendo que los actores planifiquen sus próximos movimientos dentro de una banda de variaciones finitas y previsible.

Las variables más importantes de un sector para determinar la distribución ideal de competidores son el grado de segmentación presente en el mercado, cuando un mercado es muy segmentado y con grandes niveles de diferenciación, los competidores pueden coexistir rentablemente. Si el mercado está lleno de malos competidores, la estabilidad del sector se logra cuando existen grandes diferencias de participación entre las empresas.

Todas las empresas son vulnerables a los ataques de los competidores. Esos ataques provienen de dos tipos de fuerza: nuevos entrantes y competidores establecidos que se reposicionan. Una alianza puede ser considerada como cualquiera de las dos.

El estrategia debe pensar en su estrategia defensiva, considerando que el proceso de entrada o reposicionamiento (el ataque) consta de cuatro períodos:

- **Preingreso:** cuando el atacante observa o investiga el mercado.
- **Ingreso:** cuando el atacante invierte recursos para ganar una cierta posición competitiva.
- **Proceso de secuenciamiento:** cuando el atacante evoluciona desde su primer golpe hacia su estrategia de largo plazo.
- **Proceso de posingreso:** cuando el atacante cambia el rumbo de sus inversiones hacia el mantenimiento de la posición ganada.

Al preparar la defensa, estas suelen ser costosas y casi siempre reducen las ganancias en el corto plazo, pero fortalecen el sostenimiento a largo plazo de la empresa.

### **Tercer paso: Sustitución**

El efecto sustitución tiene mucho que ver con el aumento de los ingresos del consumidor.

El concepto económico de la elasticidad cruzada es útil para medir la interdependencia

Entre productos y determinar su grado de complementariedad o de sustitución.

Identificar los sustitutos requiere buscar los productos que brinden las mismas funciones genéricas a los consumidores, en vez de los que tienen la misma forma. Es necesario observar que hace el producto y no como lo hace..

La amenaza de sustitución es para Porter función de tres variables:

- La relación valor / precio de un sustituto con respecto al producto.
- El costo del cambio por el sustituto.
- La propensión del comprador a cambiar.

Un sustituto será valorable si baja el costo o aumenta la performance del producto al cual sustituye.

## **CAPITULO Nº 6:**

### **Cuarta etapa: Management y operaciones**

La clave del management exitoso es el liderazgo, líder no es el que no depende de nadie hacia arriba, sino el que no depende de nadie hacia abajo. El líder puede ocupar cualquier puesto de la organización y tener múltiples dependencias jerárquicas, pero su gente sigue sin objeciones sus indicaciones.

Existe un momento en que una pyme decide crecer y corporizarse.

Cuando se lo hace se conmueven los cimientos fundamentales de la organización, se torna de crucial importancia el concepto del poder dentro de la empresa.

Para referirnos al poder, introducir otros dos conceptos, el de accionista y socio y el director; entrepreneur y empresario son sinónimos; Gerente y ejecutivo son sinónimos; Dueño, accionista y socio son sinónimos.

Lo importante a tener en cuenta al analizar una empresa con la que posiblemente hagamos una alianza es quién tiene verdaderamente poder. Existe siempre una sola persona y sólo una, que es la que manda, la que tiene y ejerce poder, llamada EQCB (el que corta el bacalao) y que en

La inmensa mayoría de los casos es un gerente colocado por el grupo que controla.

Cuanto más fuerte es el EQCB, más proclive está organización a generar este tipo de ejecutivos, a los que se le suele llamar despectivamente cuatro de copas, en clara alusión al juego del truco.

Designar a la típica PYME argentina, como el grupo Hermandad, tiene que ver con una típica organización europea, como contrapartida el management americano, como se basa en los resultados, no puede proteger a nadie, no existen los familiares improductivos.

El ECQB tiene que tener en cuenta una visión general de las operaciones, es decir de toda la información que recabó y que ahora deberá utilizarla, antes de entrar en el diseño táctico, debe concebir un MACROENSAMBLE (necesito una hipótesis de conflicto, porque de esta manera el líder puede considerar en forma amplia los objetivos de cada uno de los actores) y un MICROENSAMBLE (se refiere más a la operación diaria), con esto hay que hacer el diseño táctico.

Los accionistas mayoritarios seleccionan al líder, que va a ser el macro y micro ensamble.

### **Ciclo de vida de las empresas y líderes necesarios.**

**Una nueva empresa necesita un líder audaz**, precisa individuos flexibles y dinámicos que ejerzan un liderazgo que pueda funcionar perfectamente con una estructura poco rígida y empleados con poca experiencia y sin identidad corporativa, es sumamente intuitivo y adaptable altamente dependiente de sus percepciones e ingenio.

**La empresa se va desarrollando**, los líderes se vuelven más estructurados y predecibles, no efectúa cambios fácilmente. Es un **líder cauteloso**, que debe saber desarrollar sus sólidos conocimientos gerenciales con la capacidad de hacer avanzar a la organización.

**Cuando la empresa llega a su punto de maduración**, pasa de un crecimiento lento a una estabilidad que puede ser muy beneficiosa o muy peligrosa, necesita líderes orientados hacia los resultados, este **líder es el cirujano**, debe desafiar los mitos y las tradiciones de la compañía, tener el suficiente coraje para deshacerse de personajes, como pueden ser amigos, parientes, que representan una carga para la compañía, su foco de atención es la supervivencia inmediata y no el crecimiento.

**Cuando la empresa llega a la etapa de declinación** son apropiados **los líderes funerarios**, cuando la caída debe ser manejada hasta el final, son compasivos pero firmes.

Líder es una palabra general derivada de senda, ruta o curso de un barco en el mar.

Al considerar la elección de un EQCB, no solo hay que tener en cuenta el ciclo de vida de la compañía, sino también las características psicológicas del líder, se hace más racional el armado de equipos de trabajo (team building) y los accionistas pueden elegir mejor al ECQB.

### **PRIMER PASO: El diseño táctico de la Alianza ¿Cómo me asocio?**

Trece tipos diferentes de alianzas, en las que participa por lo menos dos empresas.

#### **• Joint Venture**

Es el caso más Prolijo de alianza entre empresas, es una tercera empresa que nace con aportes de capital de por lo menos otras dos (estas mantienen su independencia).



- **Venture capital**

Es informal. Aportar capital a riesgo en una empresa en la Argentina, cuando no la totalidad de acciones. Consiste en prestar dinero a crédito a la persona y no contra una garantía, como lo hace el banco. El capitalista de riesgo, cuando analiza en profundidad un plan de negocios y conoce la trayectoria de la persona que va a manejarlo, acepta controlar una minoría accionaria, por un determinado tiempo.

- **Asociación flexible**

Cuando dos o más personas se asocian, no nace una nueva empresa ni existe transferencia de acciones. Las empresas mantienen su independencia, sin atarse a exclusividades que impliquen altos costos de oportunidad para los aliados.

Es posible realizar una asociación de este tipo para distribuir en forma conjunta, por ejemplo, en una zona geográfica determinada. Suele utilizarse para esta alianza la figura legal conocida como UTE (unión transitoria de empresas).

- **Franchising**

Consiste en la habilitación temporal para operar un negocio formateado llave en mano, un comercio minorista. Es una transmisión total de un sistema, incluido Know-How, entrenamiento y apoyo del sistema operativo, potencia el marketing, que genera una difusión de la marca y se adueña de un posicionamiento en forma menos costosa.

- **Licencia y Royalties**

No exige controles rigurosos, ni existen programas de entrenamiento o de transferencia de Know How tan elaborados como en el Franchising.

- **Pool para compras o ventas.**

Asociación con fines determinados y específicos, con duración variable suele ser utilizada en los mercados en que la producción está relativamente fragmentada o en los mercados de exportación, consiguen una mejor performance en lo que respecta a los precios de los productos finales y ganan participación a expensas de los competidores que no intervienen en el pool.

- **Holding de distribución**

Esta alianza funciona mejor con los productos complementarios y no con competidores directos, mejoran de modo sustancial su costo de distribución y al mismo tiempo amplían la cobertura geográfica sobre los mercados.

- **Coalición de marcas.**

Dos o más empresas pueden aprovechar la buena imagen de sus marcas y utilizarlas en conjunto para explotar un segmento de mercado.

- **Consortios**

Consiste en la combinación de una asociación flexible con una licencia. Varias empresas se unen transitoriamente para explotar una licencia y comparten las utilidades.

- **Coalición de tecnologías.**

Dos o más empresas pueden compartir tecnologías para desarrollar y distribuir un producto, les permiten ampliar el mercado y conseguir nuevos clientes, que por sí solos no lo hubiesen conseguido.

- **Alquiler de matrices**

Una empresa puede acordar el alquiler de equipos Hard y Soft, con carácter de exclusividad y mediante el pago fijo de un canon fijo o variable.

- **Ensamble**

Consiste en lograr acuerdos, los más exclusivos posibles, para importar, armar, acondicionar distribuir productos en un mercado determinado. Ej la industria textil

- **Countertarde**

Consiste en la compraventa cruzada de mercadería, una parte o la totalidad del pago se hace en mercaderías que son de utilidad para la firma vendedora o que son posibles de ser negociadas en el mercado de está última.

## **SEGUNDO PASO: EL PLAN DE DESARROLLO**

Todas las empresas deberán ser llevadas a cabo por la empresa para desarrollar un producto terminado y vendérselo a un usuario final. Incluye las tareas de producción, las del mercado y las de organización.

- **OBJETIVO:** Los objetivos se definen para el plan de desarrollo deben ser cuantificables y fáciles de medir, y alcanzables, no utópicos o fantasiosos.
- **CALENDARIO:** deben listarse todas las tareas que se lleven a cabo, incluyendo las pruebas y revisiones técnicas y de mercado. Hay muchas técnicas: Gráfico de Gantt, Pert, CPM.
- **COSTOS:** se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:
  - Mano de obra directa
  - Mano de obra indirecta.
  - Requerimientos de capital.
  - Gastos financieros.
- **RECURSOS HUMANOS:** los tres elementos fundamentales son: Conseguir el personal adecuado; integrar el personal en un equipo de trabajo, identificando las diferentes posiciones y tareas de cada persona con su trabajo; gerenciar al personal.
- **FACTORES DE ÉXITO:** debemos definir el éxito y el fracaso, antes de salir a la cancha, se podrá mostrar un plan de negocios convincente.

## **TERCER PASO: EL PLAN DE OPERACIONES**

Describe como funciona el negocio, básicamente sus egresos económicos, es la contrapartida del ciclo de marketing del plan de negocios.

El plan de operaciones se basa en un concepto clave: los modelos de egresos y de capital están influenciados por el modelo de ingresos, estos están directamente derivados y controlados por una serie de parámetros que forman parte del modelo de ingresos drivers de ingreso es importante identificarlos para luego poder medir con claridad los indicadores que mostrarán la marcha del negocio: los factores de productividad y los factores de costo unitario.

### **a)Marketing**

Define el target de mercado, desarrolla el plan de ventas y el plan comunicacional, establece los precios y se encarga de los programas de desarrollo el producto. El Factor de productividad será la cantidad de personas en mark. dividida la cantidad de clientes atendidos.

### **b)Ventas**

Se ocupa de la relación con el cliente, del cierre de ventas y del mantenimiento general de cada cuenta. El drivers de ingreso de ventas es la cantidad de nuevos clientes que la compañía logrará en el año. El FP se mide en facturación de nuevos clientes por vendedor.

### **c)Servicio de atención al consumidor**

Entra en acción cuando el cliente compra el producto y es responsable de su completa satisfacción y de que siga comprando. El DI es el número total de usuarios. El FP es la cantidad de personas que trabaja en el servicio de atención al consumidor dividida por el número de usuarios.

### **d)Sistemas.**

Se ocupa de articular las operaciones de toda la empresa, tiene responsabilidades internas y externas. El DI es la cantidad total de clientes. El FP es la cantidad de personas en sistemas dividida por la cantidad total de clientes.

### **e)Investigación y desarrollo**

Define, diseña y desarrolla prototipo de pre-producción para los nuevos productos. El DI es la cantidad de nuevos clientes. El FP es la cantidad de empleados en investigación y desarrollo dividida por la cantidad de nuevos clientes o la cantidad total de clientes y esta orientado a los resultados.

#### **• Producción.**

Genera o ensambla el producto que va a ser despachado. El DI es la cantidad de productos facturados. El FP es la cantidad de personas involucradas en las tareas de producción dividida por la cantidad de productos terminados.

### **g)Facturación y cobranzas**

Mide el pulso y el humor del mercado. La tarea es asegurarse de que las cuentas se cobren en las fechas estipuladas. El DI es el número total de clientes. El FP es la cantidad de empleados en facturación y cobranzas dividida por la cantidad total de clientes.

### **h)Administración.**

Se incluyen aquí finanzas, contabilidad, asuntos legales, personal, gerencia y secretaría. El DI es la cantidad total de clientes. El FP es la cantidad de empleados administrativos dividida por la cantidad total de clientes.

## **CUARTO PASO: EL MODELO DE EGRESOS**

Agregamos los factores de costo unitario CU para desarrollar el modelo de egresos general.

Los gastos típicos de un negocio son: Alquiler de oficinas y expensas, alquiler de equipos, viajes y estadías de

personal, respuestas, comisiones de vendedores, cobradores y servicios de atención al consumidor, impuestos a los ingresos brutos, seguros, cargas sociales, etc.

Es muy importante para el EQCB considerar una serie de ratios de control para evaluar el funcionamiento de su organización, los más utilizados son:

### **1–Ingreso/empleado**

Mide la eficiencia de la compañía para generar ingresos. Una compañía que tiene un alto ingreso por empleado, tiene un alto valor agregado en su producto o es un usuario intensivo de alta tecnología.

### **2–Egreso/Empleado**

Mide la eficiencia de la compañía para gastar dinero. Un bajo egreso de un empleado puede significar un riguroso control de los gastos o una fuerza del trabajo mal pagada, puede ser una ventaja competitiva en el corto plazo, pero a la larga llevará a la pérdida de personal clave.

### **3–Resultado neto/ Empleado.**

Esta es la diferencia entre ingresos y egresos por empleado y se deriva directamente de los dos primeros ratios. Mide cuan rentable es cada empleado.

## **QUINTO PASO: EL MODELO DE CAPITAL**

Es necesario definir un driver de ingreso, un factor de productividad y un factor de costo unitario, para cada elemento constitutivo del capital. Se introduce el concepto de año 0, que contienen todas las inversiones que se hacen antes que el negocio comience a funcionar y a generar ingresos.

El capital está dividido en dos grandes rubros.

- Activo físico (maquinarias, instalaciones, equipos)
- Capital de trabajo(dinero fresco, gastos del plan de desarrollo, inversiones publicitarias).

1

1

**Recursos Abundantes**

**Recursos Mínimos**

**Orientados por principios**

**Orientados por Status**

**Orientados por acción**

Realizado

Creyente

Luchador

Esforzado

Realizador

Realista

Creador

Experimentador

**Detección del cliente:**

- Target (búsqueda de clientes)
- Medios (como llegar al cliente)
- Confiabilidad (comprobación de que sirve lo que hacemos)
- Concientización

**Realización de la venta:**

- Activación (promoción de ventas)
- Sinergia (publicidad y comunicación de 2 propósitos)
- vinculación (motivación de clientes interesados)

**Desarrollo de la relación:**

- Ventas (bases de datos de los clientes)
- Distribución (desarrollo de nuevos canales)

Identificación de las incertidumbres que pueden afectar a la estructura del sector.

Determinación de los factores causales que las originan y gobiernan.

Generación de un rango de valores creíble de variación para cada factor causal

Combinación de estos valores con variables internas también creíbles.

Análisis de la estructura industrial que va a prevalecer en cada escenario.

Determinación de las fuentes de ventajas competitivas bajo cada escenario.

Predicción del comportamiento de los competidores bajo cada escenario.

Plan de negocios

Elección del estado final mas deseado

Análisis de elementos comunes y diferentes en los escenarios

Los equipos presentan sus escenarios al grupo

Cada equipo selecciona sucesos que lógicamente conducirán al estado final

El grupo de gerentes se divide en equipos, y a cada uno se le asigna un estado final.

Creación de 4 o 5 estados finales

Creación de 150 o 200 sucesos

Construcción de escenarios

**liderazgo enfocado en costos**

**Liderazgo en costos.**

**liderazgo enfocado en diferenciación**

**Diferenciación**

**Debilidades**

**Amenazas**

**Fortalezas**

**Oportunidades**

Mercado potencial total

Mercado atendible

Mercado factible

Target

Unidades presupuestadas en el periodo.

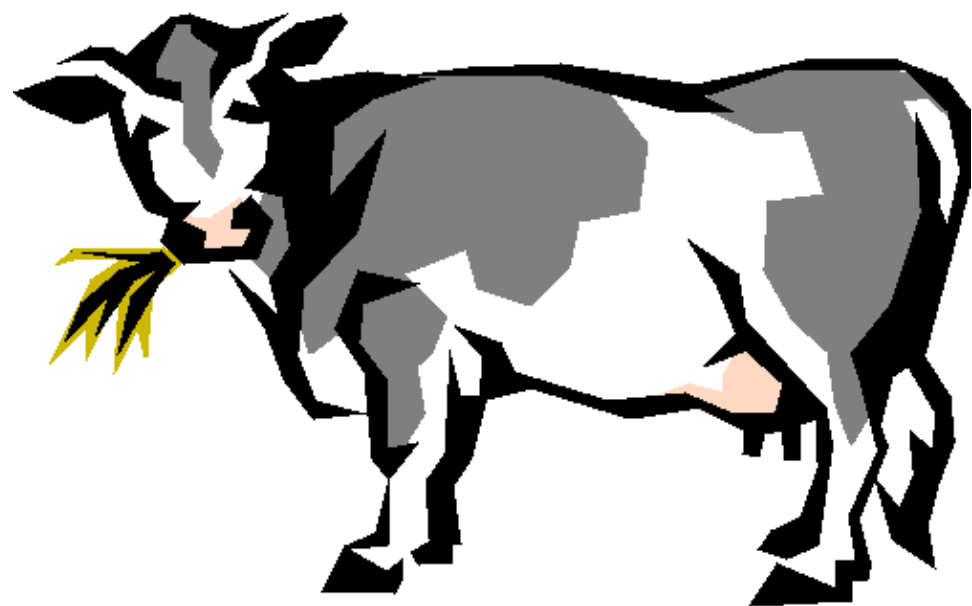
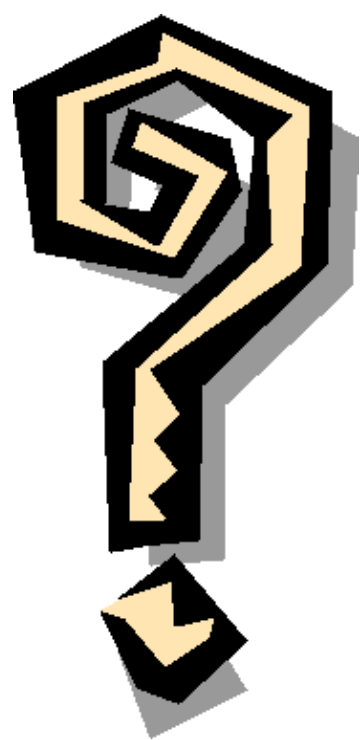
Filtro demográfico (variables duras)

Filtro psicográfico (variables blandas)

Filtro de adopción (ciclo de vida del producto)

Filtro de participación (variables duras)

**Línea de definición.**





**+ ATRACCION DEL SECTOR –**

**–**

**+**

**POSICIONAMIENTO**

**Tienda especializada**

**Alfajores**

**Cirugía**

**Alfileres de gancho**

**Jeans de moda**

**+ Especialización –**

**–**

**+**

**Aval**

**Concesionario de autos**

**supermercado**

**Convenience store**



+ Extensión –

–

+

**Profundidad**

**Cantidad de familias de productos que se venden.**

**Cantidad de productos diferentes que componen cada familia.**

**Macro ambiente**

- Escenarios políticos, legales, tecnológicos y económicos.
- Mercado objetivo.
- Canales de distribución.
- Fuerzas competitivas.

**Sistema de inteligencia**

**Gerencia de la empresa**

- Análisis.
- Ejecución.
- control

**Feedback**

Al azar **EXPOSICIÓN** deliberada

Bajo compromiso **ATENCION** alto compromiso

Bajo compromiso **INTERPRETACIÓN** alto compromiso

**COMPRA Y DECISIÓN DE CONSUMO**

Corto plazo **MEMORIA** Largo plazo

Solución activa experiencias, reglas,

de problemas y valores almacenados

**Percepción**

**Exclusividad percibida por el cliente**

**Todo un sector industrial**

**Posición de bajo costo**

**Solo un segmento en particular**

**Diferenciación**

**Enfoque o alta segmentación**

**Liderazgo en costos**

**Paterno–filial** Polo Polo placer mandato

**Materno–filial** Polo Polo

placer mandato

**Simbolista**

**Pragmático**

**Significante**

**Primarizacion**

**Secundarizacion**

**Significado**

Cultura madura

Cultura juvenil

Cultura burocratica

Cultura heroica

Lento Ritmo del negocio Rápido

Riesgoso

Peligro del negocio

seguro