

MARKETING

Las ideas, el conocimiento y la acción



Guillermo Bilancio

MARKETING

Las ideas, el conocimiento y la acción



MARKETING

Las ideas, el conocimiento y la acción

Guillermo Bilancio



Chile • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • España
Guatemala • México • Perú • Puerto Rico • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

Guillermo Bilancio

Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción
1a ed.- México: Prentice Hall -
Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2008.

ISBN: 978-970-26-1561-3

1. Marketing. I. Guillermo Bilancio

18.5 x 23.5 cm 268p.

Editora: María Fernanda Castillo
fernanda.castillo@pearsoned.cl

Corrección de estilo: Alessandra Canessa

Diseño y diagramación: Magdalena Acevedo

Diseño de tapa: Víctor Goyburo

D. R. © 2008 Guillermo Bilancio

Primera edición, 2008

D.R. © 2008 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atacomulco No. 500 5to. Piso
Col. Industrial Atoto, Naucalpan de Juárez
C.P. 53519 Estado de México

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México S.A. de C.V.
Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

ISBN 978-970-26-1561-3

Impreso en México / Printed in Mexico

ÍNDICE

RECONOCIMIENTO	XIII
PUNTO DE ENCUENTRO	XIV
De verdades y mentiras	XIV
Marketing es	XVI
La capacidad de vivir en la complejidad	XVIII
Acerca de este libro	XIX

BASE CERO

El valor de provocar	4
De la provocación y el valor	4

PARTE I: FILOSOFÍA

Capítulo 1: Marketing esencial

1. La creación de la riqueza	10
2. Todo es marketing	10
3. Más allá del saber	12
4. Darse cuenta, diseñar y actuar	13
5. Síntesis	15
6. Aplicación	15

Capítulo 2: Marketing y estrategia

1. La incertidumbre es lo normal	18
2. La esencia estratégica de los negocios	19
3. El conflicto y el marketing	22
4. Marketing estratégico	25
5. Síntesis	29
6. Aplicación	29

Capítulo 3: Marketing y cultura

1. La cultura y los mercados	32
2. Alineamiento cultural	33
3. La cultura del tiempo	35
4. La cultura de la eficiencia	36
5. Síntesis	36
6. Aplicación	36

Capítulo 4: Marketing y organización

1. Marketing y estructura	38
2. Clima	38
3. Arquitectura	40
4. Marketing interno	41
5. Conectividad organizacional	42
5.1. Visión compartida	43
6. Síntesis	45
7. Aplicación	45



Capítulo 5: Marketing e innovación	47
1. ¿Sin límites?.....	48
2. De la reestructuración a la revitalización.....	49
2.1. Camino a la revitalización.....	50
2.2. La morfología producto-mercado-innovación.....	52
2.3. Innovación y consumo.....	54
3. Acerca de la innovación.....	56
3.1. Qué es y para qué.....	57
3.2. La innovación no es un discurso.....	58
4. Pensamiento e innovación.....	58
4.1. Innovación en Latinoamérica: la deuda invisible.....	59
4.2. Innovadores e integradores.....	60
4.2.1. Tiramisú.....	60
4.2.2. Matercell.....	61
4.2.3. Bio Sidus.....	62
5. Síntesis.....	62
6. Aplicación.....	62

Capítulo 6: Marketing en tres dimensiones	63
1. Tridimensional.....	64
2. La dimensión estratégica.....	64
3. La dimensión táctica.....	65
4. La dimensión operativa. El marketing de coyuntura.....	66
5. Síntesis.....	67

PARTE II: ESTRATEGIA 69

Capítulo 7: Dirección	71
1. El rumbo.....	72
1.1. La realidad inventada.....	72
1.2. Ahí vamos.....	72
2. Darle forma al futuro.....	74
2.1. Definir el rumbo es definir la estrategia.....	74
2.2. La estructura del negocio.....	75
2.2.1. ¿Necesidades a servir o necesidades a provocar?.....	76
2.2.2. ¿Cuál es el mercado objetivo?.....	77
2.2.3. El alcance del negocio.....	77
2.2.4. Una cualidad distintiva.....	77
3. Síntesis.....	78
4. Aplicación.....	78

Capítulo 8: Contexto	79
1. Hacia el futuro.....	80
2. Escenario.....	80
2.1. El futuro es imperfecto.....	82
3. Sector industrial.....	83
3.1. Otro enfoque.....	85
3.2. Novedades en los sectores industriales.....	85
4. Mercados.....	88
4.1. El mercado potencial.....	88
4.2. El campo de batalla.....	89
4.3. La vida de los mercados.....	89
5. Síntesis.....	91
6. Aplicación.....	91

Capítulo 9: Segmentación	93
1. Ideas fuerza	94
1.1. La orden viene de la mente	94
2. El núcleo: la comprensión del consumo y la demanda	95
2.1. No somos iguales	97
3. Segmentación	98
3.1. El enfoque simbólico. Una propuesta estratégica	100
3.1.1. La percepción	100
3.1.2. Una película	101
3.1.3. El espejo me mira como soy	102
3.2. El modelo vincular	102
3.2.1. Vivencias y ejemplos del modelo	104
3.2.2. ¿Cómo segmentar a partir de este modelo?	105
4. Aplicando el enfoque simbólico	105
5. Síntesis	108
6. Aplicación	108

Capítulo 10: Posicionamiento	109
1. ¿Segmentar es posicionar?	110
2. Posicionamiento. Alternativas y propuestas	110
2.1. Tomando posición en el mercado	111
2.1.1. Posicionamiento por descriptores	112
2.1.2. Posicionamiento por atributos	114
2.1.3. La propuesta de diferenciación	116
2.1.4. Propuesta tridimensional	116
2.1.5. El posicionamiento publicitario	117
3. La alternativa simbólica: ¿qué ves cuando me ves?	118
3.1. El proceso	119
3.1.1. La definición del negocio	120
3.1.2. El análisis vincular	120
3.1.3. La evaluación de la estructura de atributos	122
3.1.4. La competitividad a partir de la ventaja diferencial	124
3.2. La justificación de la propuesta simbólica	126
4. Un caso de aplicación. El Hospital A	126
5. El posicionamiento como base de la estrategia	128
6. Síntesis	130
7. Aplicación	130

Capítulo 11: Marca	131
1. El rol de la marca	132
1.1. La marca que marca	133
2. Construyendo la marca	134
2.1. ¿Qué construir?	135
2.2. Imagen de marca	136
3. Comunicando el signo	137
3.1. El valor de la marca	137
3.1.1. Notoriedad de la marca	137
3.1.2. Valoración de la marca	138
3.1.3. La fortaleza de la marca	138
3.1.4. Marca y lealtad	139
3.2. <i>Brand Equity</i>	139
3.3. El ámbito de la marca	140
4. Posicionamiento marcario. Un caso	140
4.1. La no marca	141
4.2. <i>Cobranding</i>	142
5. Síntesis	143
6. Aplicación	143



Capítulo 12: Investigación 145

1. La confluencia estratégica: segmentar es posicionar, posicionar es marcar 146

2. La investigación 148

 2.1. Planteo general 149

 2.2. El método y las herramientas 150

3. Investigación cualitativa 151

 3.1. De las técnicas 152

 3.2. Etnografía 153

 3.3. Neuromarketing 154

4. Los ojos pueden más que las palabras 155

5. Recomendaciones 157

6. Síntesis 158

7. Aplicación 158

Capítulo 13: Competitividad 159

1. Qué es competir 160

 1.1. Competitividad y posicionamiento 160

 1.2. Maniobras 162

2. La competencia y la evolución de los mercados 163

 2.1. Todo tiene un final 163

 2.2. Ciclo de vida. Concepto clásico 163

 2.3. Cerca de la provocación, cerca del futuro 166

 2.4. ¿Cómo competir en la era de la divergencia y convergencia? 167

 2.4.1. Pensar en la oportunidad y no en el *market share* 167

 2.4.2. Ventajas operacionales de los productos frente a las habilidades de la empresa 168

 2.4.3. Velocidad frente a perseverancia 168

 2.4.4. Sectores con reglas y sectores sin reglas 168

 2.4.5. Competir en un triatlón 168

3. Más allá de la guerra competitiva 170

4. Las habilidades como ventaja 172

5. Ventajas competitivas 174

6. Viva la diferencia 177

 6.1. La competitividad a partir del posicionamiento 179

 6.2. Sinergia y posicionamiento 179

7. Síntesis 181

8. Aplicación 181

Capítulo 14: Portafolio 183

1. Portafolio 184

2. Ordenando el portafolio 185

 2.1. Un proceso formal 185

 2.2. El análisis corporativo 186

 2.3. El análisis estratégico a nivel de negocio 188

3. Modelos de análisis estratégico 189

 3.1. Un poco de historia 190

 3.2. El enfoque simbólico del análisis estratégico 193

 3.2.1. El método 193

 3.2.2. La matriz de portafolio 195

4. Síntesis 196

5. Aplicación 197

PARTE III: ACCIÓN 199

Capítulo 15: Mix 201

1. Tenemos el rumbo	202
2. La mezcla	202
2.1. Construyendo un satisfactor	203
2.2. La evolución del <i>marketing mix</i>	204
3. El proceso del <i>marketing mix</i>	205
3.1. El producto	206
3.1.1. El diseño	207
3.2. La logística	208
3.3. La comunicación	208
3.4. Precio	210
3.4.1. Política de precios	211
4. Síntesis	212
5. Aplicación	213

Capítulo 16: Gestión 115

1. La gestión comercial	216
1.1. El plan integrado de marketing (PIM)	216
1.2. Organización del área de marketing	218
1.3. Midiendo el negocio: control de gestión comercial	219
2. La fuerza de ventas	220
2.1. El aprendizaje	222
2.2. El control	224
2.3. Después de la venta	225
3. Síntesis	226
4. Aplicación	226

Capítulo 17: Clientes 231

1. Gestión de clientes	232
1.1. ¿Ventas o gestión de clientes?	233
2. Orientarse al cliente o al posicionamiento	233
2.1. ¿Qué es, y qué no es orientarse al cliente?	234
3. Mi dulce señor	235
3.1. La revolución del cliente	235
4. En busca de la lealtad	236
4.1. La lealtad y la experiencia	238
4.2. El servicio al cliente y la organización	240
5. Uno por uno	241
6. Síntesis	243
7. Aplicación	243

Capítulo 18: Tópicos 245

1. Marketing e Internet	246
1.1. Lo físico y lo virtual	246
1.2. Negocios en la era digital	248
1.3. Todos a la red	249
1.4. Más y más posicionamiento	250
1.5. Más que nunca, entender el consumo	250



2. Marketing y globalización	250
2.1. La empresa global	252
2.2. La competencia global	253
2.3. Poder ser global	254
3. <i>Retail marketing</i>	255
3.1. <i>Retail</i> y logística	256
4. <i>Franchising</i>	257
5. Síntesis	257
EPÍLOGO.....	259
CONTACTO	260
BIBLIOGRAFÍA.....	261
ÍNDICE DE TÉRMINOS	265

A Perla

*La experiencia debe dar paso al argumento,
y el argumento se vale de la experiencia.*

Gastón Bachelard

*Imaginación es todo...
es la vista previa de la vida que va a ser.*

Albert Einstein

RECONOCIMIENTO

Este libro es producto de las ideas, del conocimiento, de la experiencia y de las turbulencias de mis 30 años de profesión. Durante ese tiempo he conocido empresarios, profesionales y académicos que fueron forjando en mí una filosofía, un estilo para abordar el marketing y la estrategia, rescatando lo histórico, valorando los hechos y desafiando lo conocido con nuevas propuestas provenientes de nuevas prácticas y de la diversidad interdisciplinaria.

Gracias a mis “formadores” en la Universidad de Buenos Aires, a la memoria del doctor Federico Frischknecht, cuya influencia en todo lo relacionado a la filosofía de la estrategia ha sido un pilar central en la estructura de mi pensamiento, y especialmente a mi maestro directo, el doctor Alberto Levy, una presencia determinante en mi vida profesional. A él mi reconocimiento y afecto de siempre.

Mi agradecimiento a Irene Pelman, una profesional excepcional, con una capacidad especial de interpretación del universo del consumo, que corrigió conceptos y le dio todo el marco psicológico que el tema requiere. El soporte de Irene, junto al aporte invaluable de Vicente Valjalo fueron vitales.

Gracias a la Universidad Adolfo Ibáñez, cuyo ámbito me permite desplegar la pasión por la docencia con todos los grados de libertad. Mi reconocimiento al rector Andrés Benítez, al vicerrector académico Rafael Macherone y al decano de la Escuela de Negocios, Alfonso Gomez. Ellos son un impulso fundamental para mis emprendimientos.

Mi reconocimiento a un grupo de profesionales que están cerca y me alientan permanentemente. A Silvia Rastelli, consultora asociada de mi estudio profesional, por su apoyo en la revisión de conceptos y en la búsqueda de casos “vivos”. A Carlos Catalán, con quien compartimos encuentros que se transforman en un ida y vuelta incesante de ideas, a Andrés Cúneo, Jorge Niño, Jorge Chávez, Gustavo Genoni, Mauricio Villena y Ramón Molina, por los intercambios de conocimientos, y por las conversaciones de café.

Un especial agradecimiento a los empresarios y ejecutivos cuya experiencia es determinante para que los conceptos se concreten en nuevas prácticas. Todos ellos, con los que trabajo codo a codo, me dan el *input* necesario para transferir tecnología.

Como siempre, mi gratitud a Fernanda Castillo, impulsora incansable de mis proyectos. Y a todo el equipo de Pearson Educación, especialmente a Jaime Valenzuela, a Guillermo Rivas y Pedro Pablo Ruiz. Gracias por la confianza.

Y el reconocimiento a mi familia, que más allá de lo afectivo siempre hacen su aporte. Perla Glossman, mi esposa, con su mirada crítica y su tremenda capacidad para encontrar la fuente bibliográfica justa en los temas de comportamiento humano.

Carolina, mi hija mayor, hizo uso de sus estudios en comunicación social y fue una proveedora vital de bibliografía sobre el tema. Guido, dejó por un momento su pasión por el rugby y se metió plenamente a explorar temas de diseño e imagen que forman parte del libro. Y Santino, mi acompañante permanente durante las horas de escritura y de insomnio.

El libro es parte de mi familia, y mi familia es la razón de mi vida...

PUNTO DE ENCUENTRO

De verdades y mentiras...

Estoy en una empresa familiar dedicada a los alimentos en algún país de Latinoamérica.

Está sentado frente a mí. Su traje negro (casi Armani), su camisa blanca y su corbata amarilla delatan una predisposición al éxito.

Su escritorio es importante, minimalista por el mobiliario pero con apariencia de lugar de trabajo por informes, tablas de Excel que miden infinitos presupuestos y buena cantidad de gráficos de barras para evaluar la evolución del *market share*, de la “última línea” y de datos sistemáticos del comportamiento pasado de la competencia.

Y la foto familiar, en la casa de las afueras de la ciudad pagada por sucesivas indemnizaciones de sucesivos puestos de *brand manager*, o por bonificaciones y recompensas de empresas generosas, o simplemente, por el pasado de su papá.

También se destacan los títulos universitarios y de algún posgrado en negocios, que se confirma con innumerables carpetas con apuntes y con casos, con miles de casos resueltos bajo la misma regla mnemotécnica. Y lo sorprendente es que su actitud es la de alguien que está esperando que le entreguen un caso a resolver... como si la vida misma fuese un claustro universitario.

Al lado de su escritorio hay algo así como un *minimarket* (o un supermercado propio), y me siento rodeado por los productos de la marca, que no alcanzo a entender si son mudos testigos de la mediocridad o si son la fuente de inspiración o copia de quien los mira. O peor, la ilusión de creer que todo el mundo está comprando esos productos en este momento.

Los afiches de avisos de las innumerables campañas publicitarias le dan un *touch* de color. Sólo color, porque los mensajes siguen un discurso de moda generado por una agencia de publicidad que frente a la urgencia a veces confunde el mercado de alimentos con el de automóviles y hace *copy-paste* en las propuestas. Pero ante la falta de *input*, todo vale.

Hay dos o tres productos históricos, esos considerados “vaca lechera”, de los que vive la empresa en su eterna búsqueda de cosecha periódica y puntual. El largo plazo y la idea de generar valor son siempre para otra instancia.

El joven con estilo “viejo” es el gerente de marketing, el que inaugura el cargo en una empresa en proceso de profesionalización.

Él es quien, montado en un transitorio trono del poder, asegura con tono displicente que la salud de la empresa está declinando como resultado de la baja inversión publicitaria, de la falta de lanzamientos de nuevos productos, de la falta de profesionalidad, de errores en la estructura, de la falta de tecnología de la información, de la cultura familiar, de la baja predisposición del resto de las áreas para colaborar con marketing, de la desconfianza del dueño con todo lo que no tenga que ver con la intuición y el olfato. Él es el representante de un falso concepto de campus universitario. Casi un *nerd* en un negocio más que maduro. Y cuidado, porque una cosa es un *nerd* en un negocio maduro y establecido, y otra en un negocio de la era digital y molecular.



Sorpresivamente, entra a la oficina don Juan de la Cruz Salerno. Es el dueño, el fundador, el generador del pasado. El que mantiene el presente. El "viejo" lobo.

Enfrenta a su gerente de marketing (¿su esclavo?) y le pide que acabe con las excusas. "Lo único que vale es vender un kilo más de arroz. Ya. Ahora. Me interesa sólo la última línea de ese cuadro de resultados que me presenta todos los meses".

El "marketinero" se defiende. Habla de la competencia, de la presión de los canales, de la guerra de precios, de la agencia de publicidad que no lo entiende, del contexto económico y social, de la política y la cultura latinoamericana que no comprende los procesos de profesionalización.

Está tenso, habla un lenguaje *anglo español técnico* para explicar lo inexplicable y enumera las acciones "estratégicas" programadas: Poner *banners* en un nuevo sitio web, fortalecer con material de punto de venta en los *stand* de degustación, incrementar y controlar que las promotoras tengan el perfil acorde al producto, asegurar que el color de los accesorios en la góndola sea el preciso y correcto, controlar que por cada dos unidades se regale una y que la pauta publicitaria cumpla los requerimientos presupuestarios.

Don Juan de la Cruz Salerno baja la tensión, se torna paternal y comprensivo y a la vez descalificador. "Su teoría no se refleja en la práctica... Siga jugando", dice con ironía.

Pero de pronto don Juan se transforma en diagnosticador experto y afirma con sabiduría que el problema es la maldita globalización, la recesión y todo lo que tiene que ver con el mundo moderno y que antes no pasaba.

De todos modos añora sus épocas donde la intuición gobernaba sus actos y los de su empresa.

Y yo estoy ahí, en una nueva aventura por lograr un adecuado "acople" entre la voluntad del empresario, la técnica del profesional y la capacidad que existe en la empresa de ver más allá de lo evidente.

Intento explicar la necesidad de darle un enfoque más integrador al problema.

Le reconozco al gerente de marketing su esfuerzo, pero le pido a don Juan que vuelva sobre sus pasos y que retome la iniciativa, la intuición, la ruptura que provocó cuando creó esos tres productos base sobre los que la empresa creció, y que ahora son los que sostienen un portafolio de negocios en problemas.

Algún consultor tomó a don Juan desprevenido y le recomendó que era necesario profesionalizar, y don Juan entendió que profesionalizar era estructurar, sistematizar, planificar, controlar. Y cayó víctima de una sobredosis de información impertinente, ajustes y control del pasado.

Creó un área de marketing, pero se olvidó de que hay que poner talento.

Marketing no es publicidad, no es promoción, no es ventas. No es un área funcional, no es una administradora de avisos promocionales supuestamente inteligentes. Es una capacidad que puede estar en todos los integrantes de la organización. Porque la imaginación está en cualquier lugar, y se puede ser provocador y profesional a la vez.

Marketing no es una moda. Está desde siempre en cada acto de nuestra vida. Es la esencia de los negocios, la fuente de generación de riqueza.



Marketing es...

De acuerdo a la clásica definición de la American Marketing Association, MARKETING es "... el desarrollo de actividades económicas cuya finalidad es dirigir el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor".

Sí, casi una definición económica desde el punto de vista de los conceptos de flujo (intercambio), bienes, servicios, productor.

¿Qué pasa si los bienes y servicios dejan de ser un concepto material, y el productor se transforma en un explorador de necesidades que radican en la mente del consumidor?

Esa definición podría tener más de una perspectiva: una económica, desde la idea de flujo de bienes, servicios e intercambio material; y otra simbólica, basada en la exploración, detección e intento de satisfacción de necesidades. Esta última es nuestra base de operaciones.

Desde hace décadas, académicos y profesionales vivimos intentando encerrar en una estructura algo que parece tan natural para esos pocos personajes que tienen la habilidad especial de entender y provocar oportunidades que se transforman en riqueza. Cientos de libros, artículos y escritos que plantean verdades presuntamente definitivas, o largas recetas de éxito cuya aplicación sabemos que es infructuosa, o aquellos trabajos que describen las mejores prácticas de dudosa aplicación en diferentes contextos.

También existen alternativas menos pretensiosas, pero que nos permiten reflexionar sobre el fenómeno de comprender situaciones reales y potenciales de consumo, que plantean enfoques diferentes y complementarios, que son una ayuda para pensar, más que un decálogo simple que intenta solucionar lo que no es definitivo.

Cuando decidimos encarar el proyecto de este libro, lo hicimos con el mismo espíritu que nos mueve al momento de participar de la vida de las empresas en temas de marketing, estrategia y, en definitiva, de *management*.

Nos proponemos movilizar, brindar enfoques que se acercan a la práctica de los negocios pero con la intención de dar un fuerte respaldo teórico, que sirva como herramienta de trabajo, de aprendizaje y de discusión.

Por eso, esta invitación a encontrarnos en un punto de conversación sobre marketing como la esencia de los negocios, como base para crear riqueza, como una actividad que practicaremos de manera cotidiana todos, sí, todos nosotros.

Les propongo acordar una serie de conceptos que nos den un marco filosófico acerca de lo que es y no es marketing.

MARKETING es la capacidad de identificar espacios de demanda y generar alternativas para provocar el consumo. Nada es para todos, y las oportunidades están en necesidades que ni siquiera sabemos que existen en nosotros, hasta que un impulso externo hace que esas necesidades se manifiesten.

MARKETING es entender que una empresa es un portafolio de marcas, cuyo valor hay que optimizar para crear riqueza genuina. La fábrica es la mente. Vivimos pensando el marketing desde atributos de producto, cuando en realidad sólo comprendemos el significado de las cosas. Las marcas son significantes a los que otorgamos un significado. Y ahí radica el valor. Más allá de lo funcional, más cerca de lo simbólico.



El MARKETING es parte de nuestra vida cotidiana, donde exploramos, interpretamos y generamos situaciones para nuestro bienestar. Somos unidades de consumo. Consumimos vida, afecto, pasión, lujo, nutrición, practicidad, economía, familia ... todos los días, todas las horas de nuestra vida.

El MARKETING está directamente relacionado con la organización de los seres vivos y los sistemas sociales, a la autonomía del ser y su operar en términos de percepción, ilusión y cognición.

Tal como plantean Maturana y Varela en *El árbol del conocimiento*: "Los sistemas vivientes son sistemas tales que todo lo que pasa por ellos surge determinado por su dinámica estructural, de modo que los impulsos externos sólo pueden gatillar en el ser vivo cambios estructurales determinados en él. Esto significa que el ser humano actuará desde sí mismo".

Partiendo desde este marco conceptual, podemos enhebrar una serie de ideas que van a conformar la esencia de este trabajo. Ahí van...

- No vemos las cosas como son, sino como somos de acuerdo a nuestra estructura, orígenes y sistema de valores propios.
- Desde esa premisa, de nuestra estructura aparecen nuestras carencias, como manifestaciones que surgen de la mente (en forma de pensamientos y sentimientos).
- El mercado es la mente, y en la mente están los espacios de oportunidad, a los que llamaremos segmentos. Nos son personas, son actos llevados a cabo por personas.
- Por eso es estratégico segmentar y posicionar.
- Por eso es clave entender la psicología del consumidor, y proponer los mecanismos de investigación apropiados, valiéndonos de multidisciplinas, para tener una base de segmentación que en lo posible sea única para que se transforme en la fuente de una ventaja competitiva sustentable a partir de la decisión de posicionamiento.
- Y después sí, darle forma a la propuesta de valor construyendo un satisfactor en términos funcionales (*marketing mix*) y simbólicos (la marca).
- Más tarde operamos, medimos, controlamos, ajustamos, planificamos. Y volvemos a probar nuestras fuerzas en el mercado en un ciclo interminable.

Entiendo que algunos deben estar pensando que el MARKETING es tan *liviano* y *blando* como los deseos. La ingeniería, la economía, las transacciones comerciales de *commodities* son los ámbitos donde posibles detractores se refugian para criticar esta capacidad esencial en los negocios.

La ingeniería responde desde niveles de certeza y en el consumo no hay certeza. Podemos controlar la tecnología y la infraestructura, pero no la mente.

La economía política no puede dar respuesta al consumo tal como lo planteamos.

"El consumo ha dejado de ser la búsqueda de la satisfacción, para pasar a ser la búsqueda de una condición.

En este punto, la lógica de las operaciones prácticas y la lógica del intercambio no alcanzan para explicarlo.

Los objetos no son instrumentos ni mercancías.

Por eso es necesario entender la lógica de la ambivalencia a partir de los símbolos (el regalo) y la lógica de la condición a partir del signo".

Este planteo de Jean Baudrillard pone de manifiesto esta nueva visión del marketing esbozada desde el extremo de la demanda.



Si de *commodities* se trata, no se necesita MARKETING para vender cobre o trigo. Pero sí para desarrollar un posicionamiento país para ser elegido como exportador de cobre y trigo.

Un mundo simbólico es la síntesis que todo tiene que tener significado para alguien en la creación de valor.

Por eso, MARKETING es entender de significados y crear el significante.

Porque el MARKETING no es entender el consumo desde el uso o el intercambio, sino desde la satisfacción y más aun, desde la condición.

Porque todos buscamos esa nueva condición.

Es un acto de seducción para ser algo para alguien, para lograr ser percibido por encima de todo lo que rodea en el contexto, para un momento y un espacio determinado.

Por eso, es un acto de provocación.

La capacidad de vivir en la complejidad...

Cómo construir la práctica de marketing desde nuestras propias visiones y vivencias...

MARKETING es la capacidad de identificar, comprender y provocar espacios de oportunidad, para actuar sobre ellos y crear riqueza.

Por eso es una práctica en la que convergen el arte para descubrir, la ciencia para explorar y comprobar, y la técnica para aplicar.

Imaginemos por un momento que nunca nos preocupamos demasiado por entender de marketing, pero de pronto entramos en la febril búsqueda de respuestas para mejorar nuestra posición competitiva y "agregar valor", tal vez la muletilla más usada en el ámbito de los negocios de los últimos tiempos.

¿Existe un conjunto de reglas tan completo que con solo estudiarlo permitiría entender los secretos de los mercados?

¿Cómo podría reducirse todo en unos cuantos principios?

Los rigurosos están obsesionados por encontrar la teoría total del mercado, así como los físicos buscan la teoría total del universo. Pero tal vez los físicos, más cuidadosos, reconocen que la teoría del todo será un conjunto de leyes que haga posible explicar eventos hasta el límite impuesto por el principio de incertidumbre.

Stephen Hawking, en respuesta a si todo está predeterminado, dice: "Podría perfectamente no ser así pues nosotros nunca podemos saber qué es lo que está determinado. Si la teoría ha determinado que debemos morir ahorcados, entonces no moriremos ahogados. Pero se tendrá que estar terriblemente seguro de estar destinado al cadalso antes de echarse al mar en un pequeño bote durante una tormenta". El genio de Hawking considera la idea del libre albedrío como una buena teoría del comportamiento humano.

En los mercados sucede lo mismo. Hay un principio de incertidumbre, y por eso nos tendremos que conformar con probabilidades. En este contexto, los gurús son tal vez menos considerados y cuidadosos cuando tratan de echar luz sobre la oscuridad con sus libros repletos de verdades. Son gurús.



Pero no debemos creer en todo lo que leemos. Decididamente no.

Tenemos que proponer alternativas que nos permitan seguir explicando sucesos, con la humildad de saber que esas teorías no son una verdad absoluta, ni una regla, ni la última palabra.

El MARKETING es complejo porque nuestro comportamiento es complejo. Por eso, más allá de intrincados métodos, debemos intentar explicar, antes que predecir, de manera simple, con pocos elementos arbitrarios que nos permitan desarrollar la capacidad.

Algunos hablan del juego de los negocios, yo hablo de capacidad. Porque esto no es un juego... el MARKETING no es cuestión de suerte.

Albert Einstein le escribió a su colega Max Born: "Usted cree en un Dios que juega a los dados, y yo creo en la ley y el orden totales en un mundo que existe objetivamente". Mientras estoy escribiendo este libro, el mundo gira a 30 km por segundo sin salir de su eje. ¿Es suerte? Dios no juega a los dados, sino como plantea Einstein, hay una causalidad que tiene su efecto.

En MARKETING, lo relevante es trabajar sobre las causas, más que sobre los efectos. Nos interesan los porqués, los orígenes, la esencia de los gatilladores del consumo, y por ende, del génesis de los negocios. El MARKETING como capacidad de anticipación sostenida por multidisciplinas que ayuden a explicar las causas del consumo en un multiverso.

No creer en todo lo que leemos no significa no leer, todo lo contrario. Nos exige leer más allá de lo específico con un espíritu integrador y crítico, para que esta capacidad pueda ser explicada cada vez mejor, todos los días de nuestra vida.

Acerca de este libro...

Este no es un manual, ni tampoco un libro especializado que pretende delinear certezas. Es un libro abierto, listo para hacer más preguntas que para obtener respuestas, en un mundo donde lo fundamental es saber preguntar.

Además de exponer las experiencias y técnicas, y abordar métodos y herramientas surgidos de análisis e interpretaciones académicas, plantea un enfoque para quienes se disponen a afrontar la práctica y el arte de entender y provocar.

La estructura general del libro plantea lo siguiente:

- a. Los negocios parten desde una dirección, la que es definida en base al sistema de valores de quien decide, de las habilidades que posee y del análisis de viabilidad de las fuerzas del contexto.
- b. La dirección o rumbo es una condición necesaria para interpretar las variables del consumo, segmentar y posicionar.
- c. A partir de la decisión estratégica de posicionar, aparece como área táctica la construcción del satisfactor. Es el momento del *marketing mix* y de las variantes operativas para llegar a los mercados.
- d. El resultado del posicionamiento buscado será una señal en las fuerzas del contexto, que devuelven ese impulso en forma de postura.



- e. Esa postura es la retroalimentación del desempeño de las marcas que conforman el portafolio de la empresa.
- f. Del análisis del portafolio, surgirán los programas de acción que ajustarán el rumbo.

A partir de este esquema, el libro consta de un capítulo cero y de tres partes.

El capítulo cero es el que describe las condiciones iniciales del viaje.

La parte I, FILOSOFÍA, busca explicar la convergencia entre el marketing y los conceptos esenciales de un modelo empresario: la estrategia, la cultura, la organización, la innovación.

La Parte II, DIRECCIÓN, está dedicada a la dimensión estratégica del marketing. Es la que aborda la esencia misma de los negocios, desde el análisis del contexto, pasando por la estrategia y estableciendo nuevos parámetros para competir.

La parte III es la ACCIÓN, aquellos aspectos tácticos y operacionales que forman parte de la cotidianeidad de la gestión.

En el cierre de cada capítulo, hemos decidido incorporar la aplicación concreta del contenido del capítulo a la realidad de su negocio. Una práctica profesional.

Espero saber motivarlos, especialmente a seguir buscando preguntas que cada vez los acerquen más a comprender y practicar esta capacidad esencial para el desarrollo de los negocios.



BASE CERO

Estamos acostumbrados a leer el MARKETING desde la perspectiva de la oferta. Trabajamos este concepto como si fuésemos ingenieros en la construcción de un producto, economistas hablando de las bondades del margen entre costo y precio, hasta, a veces, de publicistas confundiendo comunicación con publicidad.

Nuestra propuesta es entender que la oferta existe, que hay una fábrica, pero que esta vive en nosotros.

Cada uno de nosotros es una fábrica de oportunidades, lo que exige un alto poder de observación, de imaginación, de influencia, de acción para hacer de estas oportunidades una opción para crear valor.

Es el MARKETING que les propongo con un enfoque que va desde el otro extremo: la demanda.

Porque convertir los recursos en un producto para que después se transforme en una estructura de valor para alguien, es de una visión estrecha.

El desafío es identificar la estructura de valor, encontrar el satisfactor (producto) y adecuar la base de recursos para construirlo.

Todo comienza con la demanda.

Pero debemos prestar atención a que todo lo que nos "dice" la demanda no es nuevo, sino que tenemos que explorar "entre líneas" e identificar carencias posibles para poder a partir de allí, generar influencia sobre esos comportamientos.

La era del marketing tiene que ver con la era de la influencia. Influencia para guiar al rebaño, entendiendo como rebaño a los diferentes segmentos a provocar, y de los que pretendemos adicción, más que una simple situación de cliente.

La capacidad de entender, de provocar y de influenciar diferencia a los revolucionarios de los simples seguidores.

Los revolucionarios imponen las reglas a partir del espacio de demanda descubierto. Son los que buscan un posicionamiento en términos de apropiarse de un valor y se juegan por la innovación, el diseño, la comunicación.

Los simples seguidores sólo buscan la diferenciación operacional sostenida por aspectos funcionales del producto, el precio, las promociones fáciles...

Los revolucionarios hacen hincapié en las preguntas, más que en las respuestas. Porque muchas preguntas tienen infinitas respuestas:

¿Hay nichos, o todo confluye en un tronco común que es la *masividad*?

¿Hay cambio o hay permanencia?

El marketing es una actividad plena de emociones, de pasión, de manejo de circunstancias, de interpretación, de valores. Por eso es una capacidad.



EL VALOR DE PROVOCAR

Lo más importante en materia de comunicación humana, es oír lo que no se dice.

Peter Drucker

Si el cliente no tiene la razón, y si no nos ofrece directamente la novedad... entonces, ¿en quién confiar el futuro del negocio?

Los últimos años han sido testigos de una decadencia intelectual, especialmente generada por la falta de claridad y por confundir urgencia con relevancia.

La competitividad creciente y la necesidad de resultados inmediatos han llevado a la sobresimplificación de los verdaderos conceptos de marketing, llevándolo a un plano cuasitécnico, que enfatiza en el resultado inminente de la gestión de ventas, en la publicidad indiscriminada, en la promoción sostenida por guerra de precios y regalos, y en una inagotable implementación de facilismos que se confunden con ideas.

Pero la esencia del marketing, la de entender y provocar desde la estrategia, sigue vigente y es sinónimo del rol de la alta dirección. Es el motor de los nuevos emprendimientos y negocios gestados exitosamente en el mundo.

¿Acaso **Google, Virgin, Intel, Gap, Microsoft, Starbucks, SAP** –por nombrar algunas empresas de la nueva generación– han privilegiado la rapidez por la solidez?

Ese apuro por el retorno rápido de la inversión, por querer ganar cada vez más y en todo, esa maldita costumbre de confundir teoría con pérdida de tiempo, o tratar de ocultar el talento olvidado por el simple discurso “en esta parte del mundo no se puede”, son los motivos del fracaso.

Frente a esa confusión e impotencia, creo que es válido desmitificar héroes marketineros, resultadistas de corto plazo, para retomar y actualizar la otra, y verdadera, cara del marketing: la de provocación y valor.

DE LA PROVOCACIÓN Y EL VALOR

Este es un libro sobre marketing y negocios, pero con ciertas peculiaridades.

No habla de brujos ni de planes sofisticados, ni de ejemplos exitosísimos, que después resultan ser fracasos de excelencia, ni de superestrategias ni de principios inexorables.

No es ni maxi ni minimarketing. Ni directo ni indirecto. Ni masivo ni específico. Ni tampoco es un manual mal traducido que intenta poner *estructura* a lo que no la tiene, y que por eso plantean los efectos y no trabajan sobre las causas.

Ni marketing de productos ni de servicios. Ni *BtoC* ni *BtoB*...

Es marketing.

Hoy por hoy se supone que marketing es una disciplina de la que opina cualquiera, viendo publicidad, analizando una oferta de supermercado, o comentando chismes de revistas que parecen novelas de la tarde.

Pero no es para cualquiera.

Para aquellos que imaginan y hacen, y que trabajan junto a un equipo inteligente, provocativo, abierto, creativo, disciplinado que pone en acción la tecnología para crear valor.

Por eso este libro está escrito para el número uno de la empresa, para el que hace marketing de verdad.

Es un reclamo, una queja y una provocación. Pero no con un sentido crítico y destructivo, sino con alternativas para solucionar aquellas cuestiones siempre diagnosticadas y nunca resueltas.

Por qué hay situaciones repetidas y archiconocidas que nos frenan, pero que nunca nos damos tiempo de tratar porque "hay que ir para adelante, urgente". Y así seguimos. Casi a la deriva.

Esta es una *check list* que podría perfectamente ser el diagnóstico de una empresa, vista desde un observador objetivo externo o desde la visión de todos los niveles de la organización. Sobre lo que podemos actuar:

- La visión acerca del futuro es estrecha.
- Se confunde la misión con una declaración de principios.
- No se conocen, ni se trabajan, las competencias esenciales.
- No está definido el posicionamiento buscado.
- No se explotan las ideas de colaboradores de todo nivel.
- Se confunde voluntarismo con talento.
- Se repiten fórmulas exitosas del ayer con un presente distinto.
- Los colaboradores no conocen los negocios de la empresa.
- Los colaboradores no conocen la visión ni la misión.
- Los colaboradores no se enteran de los lanzamientos de nuevos productos, excepto porque ven la publicidad en los medios.
- Los ejecutivos de venta no han "comprado" el producto.
- La rentabilidad y el corto plazo son los factores que impulsan las decisiones empresariales.
- Todo se mide y poco se corrige.
- La comunicación no está sincronizada con la logística.
- El precio está definido en función de los costos y de la rentabilidad.

Si analizamos estas afirmaciones, surgen problemas de estrategia, de cultura, de organización y de implementación.

Pero hay otras situaciones, decididamente no controlables, que están afuera y que son señales de cambios que debemos entender en un análisis integral:

- Cambios en las expectativas del consumidor promovidos por nuevas tendencias sociales y globales.
- Cambios en el desarrollo de productos, en tecnología y diseño.
- Cambios en la tecnología de la información.



- Cambios en los sistemas de logística para hacer frente a nuevas alternativas de acceso a los productos de parte de los consumidores.
- Cambios en los procesos de comunicación.
- Cambios en la educación, en la cultura, en la composición socioeconómica.
- Más cambios...

Ponemos énfasis en cuestiones que no nos incomodan, cuando en realidad el salto cualitativo pasa por dejar zonas de confort. Por eso cuesta aceptar el marketing como resultado de un proceso de pensamiento y de estrategia pura.

Nos cuesta vivir en la ambigüedad, en el desafío de la incertidumbre. Pero ese es nuestro mundo.

Y en este mundo donde la velocidad nos hace perder claridad, luchamos por sobrevivir en lugar de competir para crear valor.

Y no es cuestión de esfuerzo.

Es, esencialmente, una cuestión de compromiso. Para provocadores.



PARTE I

FILOSOFÍA

¿Hay un nuevo MARKETING?

No, hay mercados nuevos. Porque hay nuevas maneras de pensar, de entender, de actuar. Hay una competencia por el futuro.

Esto exige replantear nuestro enfoque de marketing desde el punto de vista funcional para ponerlo en el centro de la estrategia de negocios.

No es nuevo. Pero su esencia se torna cada vez más imprescindible en esta era donde la novedad es lo normal.

En esta primera parte daremos la base conceptual del MARKETING como parte de un todo, desde una perspectiva sistémica que interrelaciona *la estrategia, la cultura, la organización* y, como elemento determinante, a *la innovación*.

No podemos estudiar el marketing de manera aislada, ya que es una capacidad que está en sintonía con los pilares de la empresa.

Casi como un director de orquesta, el marketing es el eje de la conversación por la creación de riqueza y de construcción del futuro.

Capítulo 1



Marketing esencial

El objetivo de este capítulo es presentar el **MAR-KETING** como una capacidad irrenunciable para crear valor.

MARKETING es una actividad cotidiana que tiene efecto en el futuro, tiene que ver con la vida misma, es parte de las decisiones habituales que consideramos en todo proceso de negociación, y vivimos negociando.

Un proceso que exige interpretar, seducir, hacer.

Sin MARKETING, no existiría la posibilidad de alcanzar la razón de ser de los humanos: ser únicos y diferentes.



1. La creación de la riqueza

Una empresa tiene como objetivo supremo crear valor. Algo que es muy superior al objetivo de rentabilidad.

El valor está dado por la interacción de habilidades que constituyen el perfil de desempeño que determinará la presencia de la empresa en el mercado, es decir, su postura competitiva (Levitt, *On Marketing*). Más allá de la base de recursos, la infraestructura, la participación de mercado presente, los flujos financieros, será la postura en los mercados la que defina el valor económico de una marca, y si las empresas son portafolios de marcas, maximizar el valor de una marca implicará crear valor para la compañía.

Queda sobreentendido que las ventajas de las economías de escala, de costos, de inversión en infraestructura son parte de un enfoque económico fundamental para las empresas.

Los flujos de fondos, la relación precio-costo-oportunidad parte de un enfoque financiero, son de alta relevancia.

La innovación en producto, la investigación y desarrollo, ejes de un enfoque de ingeniería, son claves a la hora de buscar espacios de diferenciación *funcional*.

Pero entendemos que esto debe traducirse en alta perceptibilidad, en un estímulo cuya significación relevante en relación a otros estímulos sea tal que determine una ventaja simbólica sostenible.

Por eso entendemos la esencia de los negocios desde un enfoque “de la mente” o simbólico.

Roberto Goizueta, mítico presidente de The **Coca Cola** Company, aseguró que su empresa era un sistema de marcas. Esas ocho letras mágicas superan en valor a toda infraestructura, fórmula secreta o sistemas de distribución.

Esa es la manera en que Goizueta cumplía con su mandato superior: maximizar el valor de las ocho letras para hacer ricos a los accionistas...

Esto nos permite plantear afirmaciones y cuestionamientos que trataremos de resolver en los capítulos siguientes:

Convertir recursos en productos de alta diferenciación funcional, es un deber.

Transformar esos recursos en una estructura de valor (posicionamiento) es la ventaja.

¿Eso implica un marketing enfocado desde la oferta o desde la demanda?

¿Dónde están los espacios de oportunidad? ¿En construir taladros o en entender de agujeros?

2. Todo es marketing

Todos hacemos marketing, todos los días.

Y aunque algunos moralistas lo afirmen, no es nada diabólico, si pensamos que interpretar situaciones y provocar cambios en aquellos con los que nos relacionamos o nos queremos relacionar son conductas que nos permite crear valor para nosotros y para otros.



La política, los negocios, la sociedad, los países, las personas, y todo lo que es movido por valores y que se enfrenta a situaciones donde esos valores son encontrados o compatibles, está bajo la órbita del marketing.

Un verdadero marketing que no es engaño, ni mentiras ni falsedades. Eso es delito.

El verdadero MARKETING es entender el consumo y provocarlo para crear valor.

Es creatividad y acción.

Pero, entremos en materia desde el enfoque empresarial.

El MARKETING no parte desde un escritorio, salvo para algunos genios que imaginan un mundo diferente creado por ellos mismos. Pero son muy pocos (Disney, Spielberg, Gates, Lennon).

Los mortales normales deben gastar suela de zapatos caminando calles en busca de una realidad que entender. Y ponerle teoría a esa práctica.

El MARKETING es una actividad basada en el voyeurismo. ¡Hay que ser voyeur! Un voyeur que construye un mundo sobre lo que sus ojos están mirando.

Quien quiera hacer marketing deberá ser observador, en primera instancia ser un investigador pasivo.

Busca situaciones, las identifica, las ordena, las interpreta, las interconecta.

Entiende conductas, al menos manifiestas, o en casos de nivel superior, conductas latentes para construir la provocación y la aceleración en la acción de quienes consumen.

Quien quiera hacer marketing deberá mirar televisión haciendo *zapping*, no para ver publicidad, sino para ver lo que otros ven, porque vive de esos otros. Lee lo que otros leen y escucha la música que otros escuchan, más allá de sus preferencias.

Quien quiera hacer marketing deberá ser un espía, mira y escucha conversaciones ajenas. Todo le importa y le interesa.

Quien quiera hacer marketing se verá muchas veces en problemas, y si es hombre deberá vérselas con maridos a cuyas mujeres desviste con la mirada, para entender su modo, su estilo, sus gestos, sus usos.

Con las madres, por mirar a sus hijos jugar, elegir, comprar golosinas y juguetes, admirar a sus personajes preferidos.

Quién quiera hacer marketing deberá comprender que todo tiene una interpretación y todo puede ser una oportunidad.

No es necesario saber sobre el producto. Hay que saber de oportunidades. Esas que están en las personas y en los valores de la interacción humana.

No alcanza con la técnica. Porque la vida no se resuelve desde la técnica, sino desde lo simbólico.

Por eso, marketing es mucho más que un área funcional, que una materia. Es un juego de mercado. Un juego con reglas a veces muy difusas. Un juego de mentes. Por eso tiene resultado incierto.

Se da en la empresa, en el país, en la vida misma.

¿O acaso en cada una de estas representaciones no está presente la búsqueda permanente de la generación de valor?



3. Más allá del saber

“Hay que saber del producto para saber del negocio”, es la falacia que siempre cuentan los que se aferran al pasado. O de los que perdieron la capacidad para regenerar un modelo que fue exitoso, pero no glorioso.

Recordemos que el éxito se mendiga, es efímero y la gloria se conquista (José Ingenieros, *El hombre de mediocre*).

Más allá del conocimiento del producto o del “negocio desde adentro”, lo fundamental es contar con la capacidad de identificar oportunidades, y las oportunidades no están en el producto, sino en las necesidades latentes e insatisfechas de la demanda.

Es importante asegurar un alto nivel de conocimiento de los productos, al punto tal que uno de los requerimientos que habitualmente hacen los jefes o gerentes de ventas, a las áreas de recursos humanos y capacitación, es el de cursos para afianzar el saber sobre los atributos del producto.

Es indudable que ese desafío es posible, ya que el producto es una situación controlable.

El desafío mayor es el de ejercitar la capacidad de interpretación de la realidad.

Ser un buen interpretador para ser un mejor provocador. Ese es el verdadero sentido del marketing.

Aquello que pregonaba Theodore Levitt (1960) “no vendemos taladros sino que nos compran agujeros”, se hace cada vez más esencial.

Ese desafío de interpretar para encontrar oportunidades tiene diferentes niveles según sea la realidad a entender: si es manifiesta o es latente.

Si es manifiesta se hace conocida, si es latente hay que acelerarla para que se manifieste.

Cuando trabajamos sobre necesidades conocidas estamos en lo correcto, pero frente al riesgo de que los competidores también identifiquen esas necesidades y puedan neutralizar la propuesta.

La ventaja estará entonces en provocar necesidades no manifestadas pero latentes. No conocidas, ni por quien las provoca ni por quien las tiene.

Ese es el ámbito del desafío estratégico.

Volvamos entonces a los niveles de interpretación.

Un nivel primario, que consiste en interpretar las necesidades manifestadas por clientes actuales, para buscar alternativas que afiancen la lealtad. Es el primer paso. Indispensable.

Para fidelizar tenemos que conocer a los clientes.

El siguiente es el nivel intermedio, que consiste en interpretar necesidades manifiestas por clientes potenciales. Eso nos exige ir un poco más allá de lo conocido. Otros demandantes.

Es la etapa de aprovechar lo que los no-clientes manifiestan, y permite ganar mercado en términos de participación.

Pero el área crítica es cuando llegamos al nivel superior. Este sí es el ejercicio mayor.

Es tratar de interpretar conductas supuestas, no conocidas, no manifestadas, o como alternativa, necesidades manifestadas no aprovechadas por otro competidor, para transformarlas en un verdadero comportamiento de compra.



En ambas tanto en conductas supuestas no conocidas ni manifestadas, como en las manifestadas y no aprovechadas está el verdadero proceso de provocación a través de la prueba y el error.

Es acelerar en la demanda necesidades que aún no han sido siquiera explicadas.

Por eso más allá de saber del producto, hay que saber construir un acelerador de necesidades.

Recrear el consumo.

Esos provocadores son los que cambian parámetros y rompen los límites.

Esos inventores, verdaderos descubridores de nuevos mundos, guían al cliente con propuestas basadas en analogías, en realidades diferentes a las conocidas. Ellos imaginan otro mundo.

No se puede resolver el problema del negocio de muebles sólo con el conocimiento de la madera, de las mesas, de las sillas, sino a partir del modo de vivir de las personas.

No se puede saber de jeans sin entender la cultura del rock, la trasgresión y el espíritu rebelde.

De nada vale ser un experto en moldear plástico y transformarlo en tuberías sin identificar el significado del bienestar por el uso del agua.

No es necesario ser experto en rotativas, papel y tinta para hacer el diario más grande. Sólo hay que entender cómo se quiere comunicar la gente. Y comunicar es más que informar.

Hay que salir de la zona confortable y controlable del producto para pasar al riesgo de lo no controlable, difícil, incierto.

Porque no sólo la imaginación supera al conocimiento. La capacidad de entender, también.

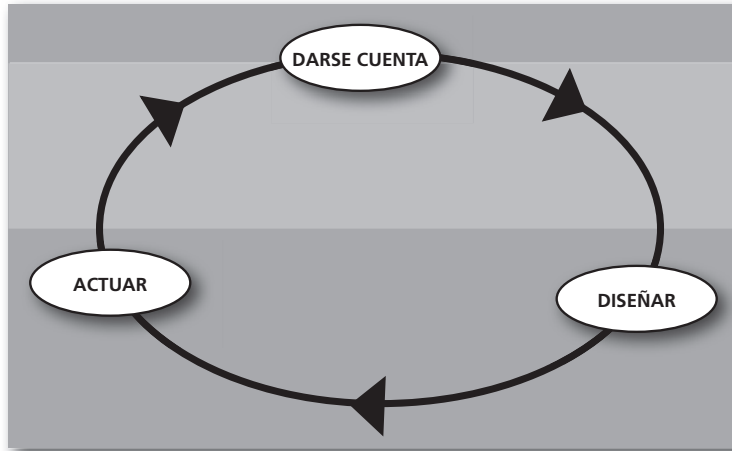
4. Darse cuenta, diseñar y actuar

Este libro, más allá de las teorías, métodos, herramientas y conceptos, propone un nuevo abordaje del marketing considerando que vivimos una era de eterna novedad, difícil para diferenciarse y con tiempos de respuesta normales, es decir, es un adiós al corto plazo. En este escenario, el hilo conductor es la ruptura, tanto para comprender la novedad como para provocarla. Todos los temas están vinculados a estos dos grandes roles de la nueva gestión empresarial: entender y provocar.

La capacidad de entender es la determinante para explorar y construir las imágenes del mundo que vivimos.

Implica darnos cuenta de un planeta en movimiento. En lo político, en lo social, en lo tecnológico, y en los negocios. Sin modismos, ni retóricas, sino esencialmente con la capacidad de comprender una realidad posible, y con el idealismo necesario para recrear las diferencias continuas que permitirán sobrevivir dinámicamente.

A partir de allí les propongo trabajar sobre los tres conceptos que, a mi criterio, son las bases que conforman la secuencia de todo proceso empresarial: DARSE CUENTA de lo que sucede, DISEÑAR un modelo posible y ACTUAR, para poner en marcha el mecanismo interminable del aprendizaje.



DARSE CUENTA es un acto rutinario, que coexiste en cada una de las situaciones que vivimos. Un buen jugador de fútbol, rugby o cualquier deporte, es considerado por su capacidad de entender el juego, leer los movimientos y anticipar situaciones. Algo casi tan valioso como la destreza necesaria para jugar.

En las empresas contamos con creativos, rupturistas, que imaginan mundos que a veces no son posibles. Darse cuenta es equilibrar esa ruptura con la capacidad de identificar los movimientos de los actores involucrados.

Muchas veces, decimos que hay científicos que viven alejados de la realidad, en su mundo, creando o conversando en un nivel de baja capacidad de absorción por parte de los habituales mortales.

Darse cuenta implica manejar ambos mundos, el *imposible* con el *posible*.

DISEÑAR implica repensar y transformarnos en arquitectos para trabajar sobre soluciones posibles o situaciones posibles de consumo, sean estas manifestadas o no.

El tercer concepto fundamental, a partir del cual aprendemos a desaprender, es ACTUAR. Actuar es implementar las acciones que permitirán poner en práctica la ruptura, el coraje y el equilibrio necesarios para el desarrollo empresarial.

Tomemos el ejemplo del New York Museum of Modern Art (MoMA). Su director, Glenn Lowry, plantea que el arte contemporáneo debe ser progresista, innovador, aunque reconoce que la innovación es, a menudo, incómoda. Pero se *dio cuenta* de que quienes buscan ese arte progresista e innovador son exploradores, a los que hay que brindar senderos. Y que su propuesta está sostenida por la evolución y la propuesta de los artistas, que en definitiva determinan el futuro del arte. El MoMA los acompaña... Y a partir de la construcción de *su* realidad, diseñó un concepto totalmente alternativo a lo que podemos pensar que es un museo. Para Lowry, el MoMA es un laboratorio donde experimentar las ideas. Y es a partir de ese diseño que *actúa*, seleccionando las piezas, los artistas, fortaleciendo el concepto de la mejor ubicación del mundo (New York). Puro marketing...



MARKETING es valerse de estos tres conceptos (Darse cuenta, diseñar y actuar). Sin ellos, se pierde la esencia de los negocios, que es la diferenciación, como única alternativa para crear valor.

5. Síntesis

MARKETING es capacidad de interpretación, es explorar sobre aquellas necesidades que aún no se han manifestado.

Es un ámbito de curiosos, pero también de retadores. La esencia del marketing no proviene de ningún manual, sino de la filosofía y de la vida.

6. Aplicación

Nos proponemos ejercitar nuestra capacidad de interpretación transformándonos en periodistas observadores de la realidad.

Tome una hoja de papel e intente describir cuáles son los acontecimientos del mundo hoy que pueden tener efecto en el futuro. Piense que no sólo las variables económicas afectan la realidad de las empresas, sino que acontecimientos políticos, científicos y ecológicos pueden marcar el rumbo de su futuro.

Capítulo 2



Marketing y estrategia

La estrategia es una decisión que nos permite tomar un rumbo en un contexto incierto, el MARKETING está relacionado íntimamente a la estrategia.

Lo que se supone decisiones de MARKETING deriva necesariamente de la arquitectura estratégica de la empresa.

No se pueden tomar decisiones de posicionamiento, o tácticas como el *marketing mix*, sin considerar los conceptos de *visión*, *misión* y *propósito*.

En este capítulo trataremos los conceptos de *estrategia* como condición inicial para todas las decisiones empresarias posteriores.



1. La incertidumbre es lo normal

Más que nunca, viviremos en una frontera, en un límite entre riqueza y pobreza, desarrollo y subdesarrollo, adentro y afuera.

Por eso, en las empresas es hora de volver a la estrategia. Así, pura y simple. Y compleja, como todo lo que tiene que ver con el comportamiento humano. Es hora de volver al qué y para qué, más allá del cómo, tan estandarizado e imitado.

Esa es la esencia del mensaje, cómo promover y mantener el equilibrio entre el caos y el orden para sobrevivir dinámicamente en una nueva era normal que está para quedarse, hasta el fin de nuestros días.

Ahora intentaré un punto de encuentro, para explicar el contenido y los desafíos en la relación estrategia-marketing-*management*:

- El marketing, como el *management*, no fue, ni es ni será una ciencia. Es una práctica integradora de ciencias formales y de comportamiento, de técnicas y diferentes disciplinas.
- La teoría del marketing surge de la práctica, y la práctica se sostiene por la teoría.
- No cabe duda de que estamos viviendo una era de convergencia entre la ciencia, la tecnología y los negocios.
- La globalización es focalización en un espacio internacional. El mundo es un mundo de diferencias, por lo tanto, cuantas más diferencias más oportunidades.
- El marketing es el eje de la política de los negocios, rol del número uno y no una simple disciplina comercial. Entender a la sociedad y provocar cambios es la responsabilidad máxima del ser empresario.
- No hay modas, hay nuevas lógicas de marketing, capaces de brindar soporte a la irresistible intuición del líder.
- Las técnicas de hoy son sólo un repaso del ayer en las ciencias sociales, en las matemáticas y en la práctica gerencial.
- Los supuestos hombres de marketing exitosos no son necesariamente ejemplos a seguir: a menudo sus recetas son inaplicables, y sus libros una autobiografía vanidosa.

¿Desde dónde partimos?

A modo de cuatro mandamientos, la capacidad de entender y provocar el consumo, es decir, el marketing en su dimensión superior, está dado por:

- Definir un rumbo (Estrategia).
- Construir una realidad de los mercados (Interpretación).
- Conectar a la gente alrededor de esa interpretación (Organicidad).
- Mejorar el desempeño individual y grupal en la organización (Motivación).

Estos cuatro conceptos son la esencia de un marketing-*management* sostenido por una conversación interminable dirigida a generar valor, con novedad, claridad y congruencia.



2. La esencia estratégica de los negocios

El MARKETING que debemos abordar es decididamente más que el planeamiento comercial y el control.

La esencia estratégica del MARKETING está en la interpretación, en la negociación y en la comunicación, en la permanente búsqueda de identificar y actuar sobre las causas del conflicto competitivo, y resolverlo.

La estrategia es un modelo flojo en conocimientos. Los que piensan estratégicamente, y esos son los hombres de marketing, tienen un conocimiento más débil, piensan a lo ancho, privilegian la amplitud a la profundidad del detalle.

Si realizamos una analogía entre empresa, gobierno y ejército, en un gobierno la estrategia diferencia al estadista de los burócratas, en tanto en un ejército los estrategas son diferentes a los soldados.

Muchas veces recibimos mensajes de candidatos presidenciales acerca de su promesa de ocuparse del presupuesto, de los gastos de la nación, de métodos para arreglar el caos del tránsito.

Si el estadista se ocupa de administrar, ¿quién se ocupará de la negociación y la comunicación?

Si la alta dirección se ocupa del proceso de reducción de costos, o de poner en marcha un nuevo procedimiento operativo, ¿quién se ocupará de interpretar la realidad para decidir el rumbo de la empresa? ¿Quién será el explorador de necesidades no manifestadas, y que son espacios de oportunidad para competir?

La estrategia se ocupa de la resolución de conflictos, por eso la especulación como herramienta de negociación, por eso la comunicación para influir a otros actores cambiando su visión.

El MARKETING, en su más alta expresión, es una capacidad para resolver el conflicto entre la empresa y los mercados.

En un mundo que no podemos predecir, recurrimos a la estrategia para encarar la ignorancia.

Analicemos los conceptos centrales de la decisión estratégica para realizar una analogía con MARKETING.

Para muchos "ejecutantes" la clave de todo está en cómo pasar de las ideas a la acción, pero si entendemos que las empresas son un centro de procesamiento de información debemos traducir permanentemente las ideas en acción y la acción en ideas, produciendo así el ciclo interminable del aprendizaje.

Siguiendo los conceptos de Federico Frischknecht (1993), la recursividad es la capacidad determinante de la alta conducción, capaz de interpretar para generar ideas y volver a ellas.

En este proceso ideas-acción-ideas, el lenguaje es el instrumento clave porque convierte una idea en acción.

El lenguaje cerrado facilita la implementación, pero es un obstáculo para la innovación. En el otro extremo, el lenguaje abierto permite la generación de ideas no estructuras, la esencia de la innovación.

En este punto de análisis para llevar ideas a la acción y viceversa, resulta clave entender la secuencia racional de decisiones:



- Decisiones políticas, que lideran la jerarquía y están directamente relacionadas con las ideas y con la definición del rumbo.
- Decisiones de planeamiento, que coordinan procedimientos para llevar las ideas a la acción.
- Decisiones de control, que ejecutan para equilibrar el proceso.

Estamos acostumbrados a decidir en tres niveles: un nivel estratégico, un nivel de planeamiento y un nivel operativo. Ideas, conexión y acción.

Para decidir es necesario contar con *inputs*, que en mayor o menor medida tratan de cumplir con su preciada finalidad: reducir la incertidumbre o dar certeza. Los *inputs* de los que nos valemos para decidir son los supuestos, modelos y programas en diferentes niveles de razonamiento.

En ese caso, el *input* con mayor abstracción son los supuestos, basados en un proceso que integra racionalidad e intuición. Esto es así, porque las sensaciones de decidir sin soporte cierto están directamente relacionadas con la emocionalidad. Los supuestos son los datos de partida con los que se aborda un conflicto; en este caso, el conflicto está relacionado con la construcción del futuro.

Los modelos son representaciones de la realidad, son esquemas de conocimiento disponibles que ayudan a guiar el pensamiento, pero donde el contenido es crítico. Y en ese punto existe diferenciación en la decisión, ya que no todos tienen la capacidad de darles contenidos de alto valor a los modelos. La estrategia, según Frischknecht, es un modelo "flojo", por la indisponibilidad del conocimiento que se tiene para desarrollarla.

Los programas son procedimientos estructurados que nos acercan a la etapa de concreción. Estos procedimientos, si bien dependen de la voluntad de quienes los instrumentan, ligan a los modelos con la acción y tienen la estructura suficiente para controlar su implementación.

Analicemos la siguiente matriz ideas-acción-ideas, donde los nueve conceptos planteados en ella conforman un verdadero complejo de decisiones.

NIVELES DE RAZONAMIENTO	NIVELES DE DECISIÓN		
	ESTRATÉGICO	PLANEAMIENTO	OPERACIÓN
SUPUESTOS	Visión	Objetivos generales	Objetivos funcionales
MODELOS	Misión	Plan de negocios	Planes funcionales
PROGRAMAS	Alineamiento cultural	Alineamiento funcional	Acción

El nivel estratégico convive en el ámbito de la alta dirección, siendo la *visión*, la *misión* y los procesos de acople cultural que permiten alinear la cultura con la estrategia.

Desde la perspectiva de MARKETING, la visión, el posicionamiento y el alineamiento cultural son las decisiones indelegables de la alta dirección.

El nivel de planeamiento prevé un rol de gerencia de *interfase*. Si el planeamiento relaciona, *liga* la estrategia con la acción, exige al nivel gerencial un rol *totalizador*, además del necesario para conducir su área funcional.

Esa gerencia de interfase es un *carrier* que transporta las decisiones estratégicas hasta las áreas funcionales que directamente las llevan a la acción.

En este punto, el nivel gerencial se ocupa de traducir la *visión* en objetivos generales, desarrollar a partir de la *misión* del negocio un *plan de negocios* y, adicionalmente al proceso de acople cultural, asegurar el acople funcional entre las áreas responsables de la operación.

En marketing, los objetivos generales estarán dados por resultados esperados en términos de participación en los mercados, en resultado económico de las relaciones producto-mercado, en participación "en la mente" del consumidor. Para esto, y con el *input* imprescindible de la decisión de posicionamiento, se definirá el *marketing mix*, para pasar a desarrollar un proceso de alineamiento funcional con el resto de las áreas.

Ese mismo nivel gerencial, usando su otro "sombrero", es el guía de la operación concreta, llevando los objetivos generales a objetivos funcionales, el plan de negocios a planes funcionales y el acople funcional llevarlo a la acción concreta.

Los objetivos generales se transforman en objetivos para cada área funcional de marketing (Ventas, Publicidad, Gestión de clientes, etc.), que se inscribirán como *input* del plan integrado de marketing, que será utilizado para guiar y monitorear la acción.

NIVELES DE RAZONAMIENTO	NIVELES DE DECISIÓN			
	ESTRATÉGICO	PLANEAMIENTO	OPERACIÓN	
SUPUESTOS	Visión	Objetivos generales de rendimiento	Objetivos de cada área funcional	
MODELOS	Posicionamiento	<i>Marketing mix</i>	Plan integrado de marketing	
PROGRAMAS	Alineamiento cultural	Alineamiento funcional	Acción	

Acostumbrados a revisar la acción en forma excluyente, el planeamiento en su verdadera dimensión propone un proceso que permita recorrer el camino inverso, es decir, de la acción a las ideas.

Allí aparece el planeamiento en su verdadera dimensión: asociando conceptos, eligiendo un camino y comunicando el camino para que otros lo sigan.

Pero todo a partir de un *input*, la estrategia. La visión, la misión, el propósito, el posicionamiento buscado, la Base Cultural. Estas son las ideas fuertes.

Este proceso ideas-acción-ideas convive en una permanente transformación, ya que se ve afectado por diferentes situaciones:



- ¿Qué pasa si cambia el mundo? Seguramente, los hechos políticos, económicos, tecnológicos y socioculturales transforman el valor de una idea.
- ¿Qué cambios debemos afrontar ante una mala experiencia?
- ¿Qué situaciones debemos corregir ante un error de especulación?

Estos interrogantes exigen respuestas, que muchas veces están en la ejecución, pero otras en la especulación.

El cuadro que nos muestra el proceso ideas-acción-ideas nos permite identificar dos zonas claramente establecidas:

- a. Una zona de ejecución, que es el ámbito de la planificación, la operación y el control, y
- b. Una zona de diferenciación, donde se enmarcan las decisiones estratégicas.

La zona de ejecución es igualable, se puede sostener por experiencia y se puede evaluar objetivamente. Es una zona cuyas actividades son controlables y donde en realidad se pueden alcanzar ventajas operacionales frente a competidores que tienen dificultades en la ejecución.

La zona de la diferenciación es absolutamente especulativa, no hay experiencia que le dé soporte y está abierta a la imaginación y a los valores de quienes deciden. No es igualable ni neutralizable en ese ámbito. Es básicamente determinante en el éxito o fracaso de la estrategia de negocios.

Como plantea Sun Tsu en su libro *El arte de la guerra*, el éxito o fracaso dependen esencialmente de las circunstancias, la disposición y la organización, no de la ejecución.

A partir de estos conceptos podemos plantear el rol estratégico del *management*, que básicamente implica soñar, innovar, pensar y alinear.

Soñar e innovar en la definición del supuesto estratégico básico, que es la visión. Pensar implica darle contenido al modelo estratégico planteado como misión.

Alinear es lograr la congruencia cultural, la comunión de valores que generen la mística necesaria para potenciar la acción.

3. El conflicto y el marketing

Para poder entender la esencia del marketing es necesario construir una teoría del conflicto. Ese conflicto superior que tiene que ver con las decisiones fundamentales de una persona, de una institución, de una empresa.

Nos vamos a valer, entonces, de los conceptos centrales del maestro Federico Frischknecht (1993) sobre estrategia y conflicto.

Esas decisiones de las que hablamos son sostenidas desde la voluntad, desde la patología del actor-decisor que entra en conflicto de intereses con los otros actores, y que exige un proceso que permite darle salida a esas diferencias.

Ese proceso es el tratamiento del conflicto.

Esas voluntades de los actores-decisores tienen que ver con sus valores.



Los valores pueden expresar cualquier actitud posible de nuestra personalidad, por ejemplo religión, ética, estética, lógica, utilidad, supervivencia, sexo, hambre, miedo, celos o lo que sea. Los valores expresan nuestras voluntades. No son ni verdaderos ni falsos. Simplemente son.

Sin valores, el mundo no tiene sentido.

Los significados diferentes que surgen de atribuir valores diferentes al mismo mundo generan conflicto.

Veremos diferentes conflictos en la misma situación según los valores que atribuyamos.

El marketing es una cuestión de valores, y por lo tanto presenta situaciones de conflicto.

Un conflicto, a diferencia de un problema, no puede ser resuelto, simplemente, desde la experiencia.

Un conflicto, a diferencia de un cálculo, no puede ser resuelto desde la ciencia.

Un conflicto es una situación nueva, por lo tanto, habrá que dar sentido a los objetos, signos y sujetos que la componen.

Para poder darle sentido a una situación, tenemos que interpretar los hechos en términos de valores. Esto significa definir nuestros intereses en términos de medios y fines.

Pensamos construir el conflicto como el significado estratégico de una situación. El conflicto debe construirse como la estructura de medios a fines que resulta de asignar valores a las situaciones, para todos los interesados.

Si hablamos de marketing, los interesados son empresa y competidor, o el sublime conflicto empresa-consumidor.

Si no sabemos cuáles son los intereses en juego no podemos comprender el conflicto.

Encontrar los intereses comprometidos es el primer paso de la inteligencia estratégica.

El interés es el valor de un medio o de un fin que adosamos a cualquier objeto, signo o sujeto.

¿Cuáles son los medios y fines de la empresa? Si respondemos desde los clásicos (Ansoff, 1965) los medios son las materias primas, los equipos, la tecnología, los clientes, la infraestructura, y muchos otros factores que agrupamos como "perfil competitivo". Los fines tienen que ver con la ganancia.

La nueva realidad, competitiva al máximo, dice que los fines tienen que ver con la creación de valor económico, y que los medios son las marcas, porque las empresas son un portafolio de marcas.

Son las marcas, en definitiva, las que se transforman en signos, cuyo significado permiten un grado de percepción relevante (posicionamiento) que sintetiza la conversión de recursos y todas las acciones de la empresa en su contexto.

Desde este punto de vista, son las marcas el medio con el que cuentan las empresas para competir, sea esta institucional, o a nivel de un producto, o línea de productos.

Ahora bien, esta cadena de medios a fines se sitúa en un conflicto con otros actores, entre ellos los consumidores.



En un mercado de competencia perfecta y con la capacidad de acceso económico a la compra asegurado, el consumidor determina una cadena en la cual los fines están definidos a partir del nivel de satisfacción esperado, y los medios están dados por su posibilidad de elegir.

Creación de valor, satisfacción, marcas y capacidad de elección.

En esas condiciones se inicia un proceso de diversidad de intereses que permite plantear el siguiente cuadro de situación, el que surge de la teoría del conflicto descrita por Federico Frischknecht (1993), y que adaptamos a la realidad del marketing:

	EMPRESA	CONSUMIDORES
FINES	Creación de valor económico	Satisfacción
MEDIOS	Marcas	Capacidad de elección

La prudencia recomienda no empezar ninguna maniobra antes de identificar los intereses en juego.

Los intereses se ubican dentro de un espacio al que denominaremos *escenario*.

Nuestro escenario es presente, ya que no podemos pronosticar hechos de las voluntades humanas que originarían escenarios futuros. La predicción es costosa e inútil.

Como existen diferentes tipos de intereses, hay diferentes tipos de escenarios.

En el caso empresa-consumidor, el escenario es un espacio que llamaremos *negocio*.

Conocido el escenario, debemos investigar la manera legítima de relacionar medios y fines, propios y ajenos, en ese escenario, y allí construir un teatro que es una estructura desordenada de fines y medios, que mezcla los sistemas de valores de todos los bandos.

Habiendo asignado sistemas de valores parciales a los diferentes actores, deberíamos ahora ponerlos otra vez todos juntos para construir el significado del conflicto.

Esto implica relacionar actores según sus fines, los medios de uno con los fines de otro y según sus medios; también implica tratar la estructura del conflicto desde la identificación, el poder y la relación de fuerzas.

La identificación incluye considerar la relación positiva o negativa, atribuida a un par de actores en función a sus coincidencias o discrepancias de fines.

Identificar conlleva reconocer a un "amigo" o a un "enemigo". De esta situación surge la posibilidad de comprender posiciones cooperativas o competitivas.

Si los actores están dispuestos a sumar sus fines individuales en pos de un fin maximizado, estamos frente a una relación cooperativa. Si los actores actúan en pos de hacer mayor la diferencia entre ambos, la relación es competitiva.

Todos estos conceptos nos permiten arribar a entender las maniobras posibles entre los cuatro elementos clave en la estructura de un conflicto: medios y fines propios, medios y



fines ajenos. De estos cuatro elementos, y en base a la identificación, el poder y la relación de fuerzas surgen las cuatro maniobras posibles:

- *Persuasión*: fines propios versus fines ajenos. Reducir los fines en conflicto a valores comunes más elevados.
- *Diversión/distracción*: fines propios versus medios ajenos. Mover los fines propios para distraer los medios ajenos.
- *Coacción*: medios propios versus fines ajenos. Exponer los medios propios para amenazar los fines ajenos.
- *Acto de fuerza*: medios propios versus medios ajenos. Medios contra medios entre ambos actores.

En el caso del conflicto planteado, empresa-consumidor, el acto de fuerza incluye la guerra entre las marcas de la empresa y la capacidad de elegir. A mayor capacidad de elección, la empresa requerirá más fuerza de comunicación.

La coacción es clara en caso de que el consumidor tenga limitada su capacidad de elección, es ahí donde la empresa plantea su superioridad haciendo prevalecer sus medios.

En caso de baja posibilidad de hacer frente a un alto poder de elección, la empresa puede adoptar la maniobra de diversión o distracción.

Pero el mayor nivel de solución del conflicto es la persuasión, o cómo la empresa y el consumidor reducen sus fines a valores comunes.

En definitiva, el espectro del conflicto se puede derivar ordenando las diferentes combinaciones de opciones a lo largo de la estructura de medios a fines.

Esto nos lleva a entender diferentes opciones teóricas de un conflicto.

- La negociación, a través de la persuasión y diversión.
- La crisis, consistente en negociación más coacción.
- La guerra, que es la crisis más el acto de fuerza.

En el mundo de la estrategia empresarial aparecen las tres opciones. En marketing, también.

4. Marketing estratégico

Si la estrategia tiene que ver con el conflicto, el marketing es estratégico.

Sabemos que la práctica de la estrategia es resolver conflictos, basándonos en la voluntad, en compartir valores, en persuadir, en distraer, en presionar o en combatir según sea nuestra posición frente al otro.

A diferencia del planeamiento que resuelve problemas con la experiencia, y de la operación, que resuelve cálculos en base a la ciencia y a la técnica, el marketing es flojo, amplio, ambiguo, incierto, especulativo, interdependiente.

El marketing es estratégico porque resuelve el conflicto empresa-mercado-competencia, para incrementar el valor, para generar riqueza, para dar satisfacción.



Algunos dirán que la economía y las finanzas son la clave, pero las finanzas pueden incrementar riqueza con el manejo del tiempo y de la habilidad especulativa, o permiten administrar fondos para una mejor inversión.

Pero para eso se necesita un *negocio* con potencial futuro, en el cual invertir.

Como en países en vías de desarrollado, que pretenden ser gobernados desde un patético presupuesto, el problema es el déficit, pero el conflicto estratégico es la posibilidad de crear valor económico.

Por eso no alcanzan recortes de costos, ajustes y control.

La generación de riqueza es cuestión de marketing en su más alto nivel de significado.

Más allá de los artilugios cortoplacistas y promociones baratas que intentan “corromper” mediante el bajo precio al consumidor, y donde terminan todos los participantes confundidos y perdiendo. Marketing no es supervivencia, es generación de valor.

El marketing es una mirada especial del negocio. Un ámbito donde las barreras no son la economía de escala ni la tecnología, sino barreras mentales. Donde la fuente de la ventaja no sólo está dada por los costos ni por la innovación en la fábrica, sino también en el posicionamiento, y a partir de allí la inversión en comunicación para ganar oportunidades en los espacios elegidos para competir.

Por eso marketing es cuestión del CEO. Del número Uno de la empresa.

Si la estrategia es responsabilidad del CEO, el CEO es el primer marketinero, el decisor clave.

La clave decisional parte de la *visión*, del modo de interpretar la realidad y el futuro, a partir de la cual construimos la estrategia para crear riqueza en un mundo que imaginamos a través de nuestro propio prisma.

La *visión* es una decisión que exige ponerle un título al futuro imaginado.

Porque siempre es interesante construir el modelo de mundo que nos tocará vivir.

Populismo, transformación, tecnología, hambre, excedentes de riqueza, guerra, paz, alianzas, modas, entre otros conceptos sobre los cuales podemos diseñar lo que vendrá.

Y a partir de ese diseño, debemos ser los arquitectos de nuestra participación en ese mundo.

Eso requiere respuestas a las preguntas de base:

- ¿Qué nos compran y qué nos comprarían?
- ¿Quiénes nos comprarán?
- ¿Dónde se van a situar las oportunidades para poder determinar el alcance geográfico?
- ¿Por qué podremos ser competitivos? ¿Con qué ventaja?

Sí, son los cuestionamientos que articulan la estrategia; la estrategia futura para ganar un espacio mejor en ese mundo imaginario planteado desde nuestra visión.

Estamos cansados de oírla, cansados de recomendarla, cansados de repetirla. Pero no podemos pretender tener una empresa sin la arquitectura estratégica.

Pero muchos que se suponen *superadas* o *realizadas*, en el mundo de los negocios saben que visión y estrategia son definiciones que van más allá de una simple representación.



No es un simple cuadro para colgar de una pared. Es el núcleo de la decisión empresarial superior.

Es el corazón del negocio, es decisión del CEO, es el rol de la alta dirección, alimentada por toda la organización en una dramática participación genética y generacional para estar cerca de la novedad, para entender la diversidad, para cambiar y hacer frente a la transitoriedad. Siempre listo, siempre nuevo.

Toda la empresa está detrás de la visión y la estrategia.

Basamos nuestras acciones en nuestra interpretación del futuro (visión) y en qué rumbo tomar para alcanzarla (estrategia).

La capacidad para entender *qué somos* e imaginar qué queremos ser es tan determinante como la definición del negocio con el que vamos a afrontar el desafío de crear valor económico.

Es lo único estratégico.

Porque definir que necesidades servir (qué), a qué mercado objetivo (quién), en qué área geográfica (dónde) y con qué habilidad diferencial (por qué) es el génesis empresario.

Es una definición concreta, es la arquitectura estratégica de la empresa. Es la *misión*.

Y a esta misión, que es el cerebro de la empresa, debemos ponerle alma, que es el propósito estratégico.

El propósito estratégico es el sueño, la aspiración.

“Que todo el mundo en su casa tenga una computadora”, era el sueño de Bill Gates.

Refresca mejor, el gran diario argentino, grande por dentro, la calidad..., juntos, *connecting people, generation next*, nunca duerme, y tantos otros supuestos eslóganes que no son eslóganes. Son impulsos que guían el vector de crecimiento de las empresas.

Ese impulso es la guía, la dirección, el rumbo. Es el propósito estratégico. El corazón de la estrategia.

No es suficiente la capacidad de imaginar el mundo próximo (visión), es necesario contar con un propósito estratégico para afrontarlo.

Ese propósito estratégico es una aspiración dentro del mundo imaginado y es muchísimo más que los heroicos gritos de guerra de gerentes de papel que piden ir al baño a la hora de asumir el compromiso de guiar a sus colaboradores tras un sueño tan ambicioso como riesgoso.

Más allá de una enunciación y compromiso, es el eje donde la empresa se encolumna, dirigiendo todas sus actividades para construir un significado, aquel que intentaremos que se transforme en nuestro posicionamiento en los espacios de mercado elegidos.

Ese *posicionamiento buscado* es la estrategia del negocio que se transforma en la guía esencial en la búsqueda de la creación de valor. Y es esa guía la que facilita la congruencia funcional a partir de poder definir un plan integrado en términos de producto, de logística, de comunicación, de precio, de organización, de sistemas, de infraestructura. Esa guía es la que permite levantar barreras frente a los competidores, y construir una estructura de atributos compatible con los atributos esperados por la demanda, y nos permite optimizar la de los negocios, a partir de una sinergia positiva. La empresa es



un conjunto de posicionamientos buscados, y todo parte de la construcción estratégica visión-misión-propósito.

Si la *misión* es la razón, el *propósito* es la emoción. Y la *visión* nuestro sueño.

Perdemos el sueño definiendo nuestro sueño. Pero vale la pena tener uno. Por lo demás no hay que preocuparse, está en los manuales.

Los tres pilares del sistema de decisión estratégico están sostenidos por la cultura y sirven de base conceptual para la organización. La cultura le da permiso a la estrategia para ver más allá, la organización está subordinada a la estrategia, siempre.

Será por eso que las políticas son un nexo entre la cultura y la estrategia, se sostienen en los valores y están definidas de acuerdo a la arquitectura del negocio.

La organización es la que permite el logro de los objetivos y de la puesta en marcha de aspectos que hacen al funcionamiento. El siguiente gráfico así lo demuestra:



La cultura, como sistema de valores, puede ser un obstáculo o un aval para la estrategia. Por eso el cambio cultural tiene su origen en el replanteo estratégico, y nunca se reniega del replanteo estratégico, en realidad se reniega de un cambio de creencias.

La organización, a través de los sistemas de planificación, programación, control y estructura, asegura el desempeño buscado.

La estrategia es cuestión de valores. Y todo lo que tiene que ver con los valores es cuestión de actitud. Eso la hace distintiva, única. No se puede copiar como un sistema de logística o un programa de producción. Por eso el marketing es estrategia.

Más allá de los planes, de la técnica, de los cálculos está la voluntad, la sensibilidad, el talento. Estos atributos no son de fácil transferencia.

Tratamos de refugiarnos en recetas que nos ayuden a decidir. Tratamos de decidir con el *confort* de contar con un soporte teórico reconocido, por ejemplo, abordamos como alternativas las clásicas estrategias genéricas (Porter, 2001), en términos de liderazgo en costos,



diferenciación y enfoque. Pero cuando ponemos esa teoría en acción, comprendemos que no es suficiente.

Marketing, desde el punto de vista de la estrategia, no es decidir sobre precio o calidad, no es el facilista discurso de la diferenciación o de *hacer foco* en la especialización.

Más que estrategias genéricas, son condiciones necesarias.

Siempre será vital liderar en costos, porque el margen de utilidad es determinante más allá de incorporar el precio en un nivel alto o bajo.

La diferenciación es y será siempre inevitable para quienes quieran vivir en una dinámica competitiva. Sin diferenciación, no hay posibilidad de ser único para alguien. Y esa diferenciación puede ser hasta en precio: "Carrefour, el precio más bajo o le devolvemos la diferencia".

El enfoque no implica una alternativa para empresas especializadas.

Se focaliza Bang & Olufsen con equipos hi-fi, tanto como Sony quiere entender cada espacio de la demanda, tratándola de manera personal.

Liderar en costos, diferenciarse, focalizarse siempre serán actividades obligadas, pero a partir de encontrar un valor del que adueñarse.

5. Síntesis

El MARKETING es una decisión relacionada con la estrategia, exige resolver el conflicto interminable entre los que buscan satisfacción y los que intentan maximizar valor económico. Por eso se nutre de un pensamiento especial, flojo, sin reglas, capaz de manejarse en la ambigüedad.

Y eso es otro nivel de pensamiento, aquel que exige interpretación, imaginación e integración: el pensamiento estratégico.

6. Aplicación

Piense en su empresa, reflexione y trate de resolver estas preguntas:

- a. De acuerdo a la matriz ideas-acción-ideas, explique cuáles pueden ser los motivos por los que la acción no se corresponde con los resultados esperados.
- b. Respecto a la diferenciación, ¿qué es lo que lo hace único su negocio para sus clientes? Evite que la respuesta sea "el precio".

Capítulo 3

Marketing y cultura

Nos desempeñamos en la vida cotidiana a partir de nuestros valores y creencias.

Amamos, odiamos, sentimos pasión, afecto, buscamos funcionalidad, nos emocionamos con la familia o con nuestro equipo de fútbol favorito.... Todo a partir de nuestro marco cultural, un sistema de valores que es el *input* de nuestros deseos, y además, el filtro para aquello que nos proponen.

Las empresas tienen un conjunto de creencias que conforman su base filosófica y su manera de actuar y funcionar. Ese sistema de creencias es el filtro, y a la vez el interpretador del sistema de valores de la sociedad en la que convive.

Son los valores los que determinan nuestros actos, y los que nos animan y motivan.

Desde esta perspectiva, *cultura* y *marketing* son conceptos inseparables.



1. La cultura y los mercados

¿Querer es poder?

Si la cultura le da permiso a la estrategia, será entonces el fundamento de las decisiones acerca de abordar nuevos desafíos, de nuevos negocios, nuevos mercados, crecer, invertir y desinvertir.

¿Acaso el sistema de valores de la empresa da permiso a estas maniobras? ¿En qué medida el marco cultural de la empresa es compatible con la evolución de los valores de la sociedad?

Distintas culturas, distintos mercados, distintos modelos para afrontar alternativas de desarrollo empresarial.

A veces no se puede, aunque se deba. ¿Qué está primero, poder o deber?

La cultura es esquema de valores y creencias, es el marco de referencia que ampara la estrategia, pero también es un obstáculo. Por eso el cambio cultural es producto del replanteo estratégico, ese replanteo que surge cuando se identifican transformaciones en el contexto que exigen un cambio en la *visión*, y especialmente, en la *misión* del negocio.

Los mercados no son todos iguales. No requieren idénticos esfuerzos en términos de recursos, de procesos y de énfasis en la imagen. Respecto a esto último, si bien todas las empresas en todos los sectores deben buscar la diferenciación en términos simbólicos, hay sectores que requieren un esfuerzo industrial, o tecnológico, superior al esfuerzo en la comunicación para instalar una imagen. Es el caso de empresas de infraestructura, como las relacionadas a la categoría del cemento, acero, petróleo, energía.

La cultura de **Cementos Bio Bio** en Chile no privilegia la creatividad y la rapidez, a la inteligencia, a la solidez y a la permanencia, claves para desarrollar un negocio en el cual se busque el mínimo riesgo. Pero este marco cultural debe dar permiso a nuevas alternativas cuando en su portafolio incorporó a CISA, una empresa de sanitarios a escala regional. Está claro que no se puede conducir una empresa de consumo *masivo*, donde el consumidor tiene poder de elección, como en el caso de sanitarios, respecto de una empresa dedicada a la infraestructura y construcción como una empresa cementera. Manteniendo los valores de la corporación, hay permisos culturales para poder desarrollarse en un mercado con una conducta basada en la imagen, el diseño y la comunicación.

En sentido inverso, hay empresas que se desempeñan en sectores en los cuales la imagen es todo, y la presión por posicionar supera a los esfuerzos *operacionales*. Es el caso de los cosméticos o las golosinas, donde el creativo con "vuelo" y con baja aversión al riesgo tiene la palabra.

Las empresas deben adaptar su cultura a los valores que movilizan a la sociedad, y por ende a los mercados, o ser tan audaces y rupturistas para proponer un nuevo sistema de valores. Hay unos pocos elegidos que pueden hacerlo.

Pero si no lo somos, debemos comprender que el marco filosófico de los negocios lo imponen los mercados.

Hay excepciones, de empresas excepcionales...

Planeta **Google** encierra la filosofía de **Google**. La cultura de la pasión por querer trabajar en un lugar abierto a la imaginación, vivir en un campus universitario, interesarse por el



medio ambiente, comer orgánico y tener autos con energías alternativas. El adicto al trabajo es tan adicto como el consumidor del buscador.

La curiosidad, la cultura *nerd* bien entendida, y la pasión por el concepto **Google** son determinantes en una mística directamente relacionada con el valor económico de la empresa. Más allá de los equipos e infraestructura en comunicaciones distribuida en todo el mundo, más allá de la idea, el núcleo es la relación entre posicionamiento y cultura.

Otro caso...

Jorge Cyterszpiller es, sin duda, uno de los más destacados e influyentes empresarios del fútbol en Latinoamérica y en el mundo. Su capacidad para entender y manejar el negocio de jugadores e instituciones lo ha llevado a tener una empresa cuyo potencial de generar riqueza es altamente atractivo. Pero el secreto está en su equipo, más de 50 personas "poseídas" por el fútbol y por el concepto del espectáculo. Su organización tiene una sola exigencia: respirar, vivir, entender e informarse por todo lo que sucede con el fútbol global. En los teatros más importantes (Inglaterra, Italia, España) hasta en los mercados *emergentes* como Asia y Medio Oriente.

Un mundo redondo, un negocio inagotable....

En muchas ocasiones se preguntó a Cyterszpiller por qué la empresa no aprovechaba su capacidad para entender el negocio de la representación de jugadores de fútbol y ampliarse a nuevos deportes, como tenis, rugby o básquetbol, cuya profesionalidad permite y da cabida a este tipo de organizaciones. Pero él respondió siempre de manera simple: "Nosotros sabemos de fútbol, vivimos para el fútbol, pensamos en fútbol. Alrededor del fútbol todo, porque allí están nuestros valores. Nuestras unidades de negocio son los diferentes mercados y los diferentes "productos y servicios" que ofrecemos para esos mercados, desde representación de jugadores, asesoramiento a clubes, intermediación de transferencias autorizadas por **FIFA**. Pero siempre fútbol. Es ahí donde nuestra estrategia se hace fuerte: Nuestra cultura tiene forma de pelota...".

Todo un caso de cómo la cultura potencia a la riqueza.

Los negocios, como todas las situaciones de la vida, están sostenidos por valores, y luchamos por esos valores. Entender el marco filosófico de la sociedad implica compatibilizar con él, o en el caso de liderazgo extremo, hasta transformarlo, como hacen los pioneros de esta nueva era digital-molecular.

2. Alineamiento cultural

Más allá de la adaptación cultural a los mercados, es necesario trabajar la cultura para que no se transforme en un obstáculo del cambio.

Porque el cambio es requerido desde los mercados o para provocar los mercados.

Y para eso es necesario un proceso constante de alineamiento cultural.

El alineamiento cultural implica, más allá de compartir el sueño empresarial, hacerlo conocer e internalizar.



Tener un sueño implica trabajar sobre tres sentidos:

- Orientación,
- descubrimiento y
- destino.

El sentido de la orientación, en el cual se debe responder la siguiente pregunta: ¿qué empresa queremos ser? ¿Adónde queremos llegar?

A partir de allí, la comunicación de un propósito estratégico y una visión sobre el futuro sirven de guía para que todos los colaboradores de la organización puedan unidireccionar su esfuerzo.

Generalmente, las quejas de mandos medios tienen que ver con la insatisfacción por la falta de dirección y orientación.

Muchas empresas grandes, por no transmitir su grandeza ni orientar a sus colaboradores hacia ese valor, pierden competitividad.

Tan clave es el sentido de la orientación, que permite encarrilar la creatividad sin frenarla.

En otras palabras, contar con un sueño claro garantiza coherencia.

El sentido del descubrimiento tiene su esencia en la estrategia. La estrategia tiene que ver con el descubrimiento, con la exploración con el ensayo y el error.

Esto implica mostrar diferentes rutas para que los colaboradores puedan explotar más diferencias competitivas.

El sentido de un destino común es la clave para saber por qué los colaboradores crean, compiten, buscan diferencias.

El sueño tiene que ver con el corazón, y por ese lado pasa la emoción de pertenecer a un futuro mejor. Pero con un sueño claro, que es compartido, que permite explorar nuevas formas de competir y que mantiene latente la emoción de sus colaboradores.

El propósito estratégico debe transferirse a todos los colaboradores de la organización en forma personalizada.

Esto significa transformarlo en *ideas guía* que permitan delinear el camino en los distintos niveles de la organización, en busca del futuro.

Esas ideas guía se transforman en guías para la acción, donde la alta dirección, partiendo desde lo general, puede llegar a niveles operativos que aseguren el rumbo estratégico planteado. Esto implica construir metas o hitos que permitan a los diferentes niveles de la organización entender su aporte al logro del propósito estratégico.

En el ámbito de los medios de comunicación, el periódico deportivo **Olé** tenía claro ganar espacio en el mercado creando una nueva categoría. A partir de ese logro, se planteó liderar el concepto de la pasión y transferirlo al mercado de anunciantes. Y el tercer hito tiene que ver directamente en instalarse como un verdadero clásico. En cada uno de esos momentos, la clave fue mantener en alto el propósito estratégico, del que partían ideas guía que explotaran las ventajas competitivas posibles en cada uno de los pasos.

Ikea la empresa sueca líder en comercialización de equipamiento para el hogar, se planteó transformar la cultura en la compra de muebles y accesorios de diseño para el hogar, recreando la idea de un "diseño democrático".



La meta inicial fue difundir la idea de que el diseño es para todos, y no necesariamente un acto de lujo, conceptos base para su posicionamiento.

El segundo paso fue transferir un nuevo estilo comercial, clave para asegurar el propósito estratégico.

Y el tercer hito es transformar la conducta del mercado y masificar la propuesta.

Todo el equipo de **Ikea**, desde su fundador, su conducción superior, hasta los integrantes del área de logística, conoce las metas, los minipropósitos que les permiten explorar las oportunidades de alcanzar ventajas competitivas sostenibles; y cumplir con la promesa de la marca.

El propósito estratégico debe ser un sueño compartido, y para eso deberán definirse ideas guía, verdaderas sendas por donde los integrantes de la empresa encuentren hitos, mojones, que afinen su creatividad, la optimicen y la dirijan a una constante búsqueda por ser diferente.

3. La cultura del tiempo

Todo lo queremos para mañana, pero Roma no se hizo en un día.

Coca Cola tiene más de 100 años. La iglesia católica más de 2000. El pueblo judío está más allá del año 5700. El diario Clarín algo más de 50 años.

Nada es para mañana.

Construimos un mañana imaginario todos los días con la vocación de optimizar el potencial de crear valor.

Trabajar desde lo cotidiano hasta el infinito.

Más allá de la rentabilidad, de los plazos, de la ganancia.

El Marketing es la disciplina que no busca lo inmediato, sino lo permanente.

Nunca termina.

Y en esa velocidad, que más que velocidad es vorágine, sus acciones inmediatas suelen tener irremediables efectos negativos futuros en la postura de la empresa en los mercados, que es la esencia del valor.

Promociones exageradas, inversiones promocionales sin retorno, no son nada más que pérdida de tiempo.

Sólo los muertos ven el final de la guerra, decía el general Patton.

Y en marketing hay que ver el final para alcanzar la gloria. Y ese final parece que no llega nunca. Se construye todos los días.

En las empresas decadentes, el tiempo no es considerado un recurso estratégico. Por eso el énfasis en aplicar el tiempo en la operación, o hasta gastarlo en interminables sesiones grupales dirigidas por un jefe que no tiene ganas de llegar temprano a casa.

El tiempo es clave, tanto como la voluntad de decidir. Por eso nos encontramos con empresas que pasan de la indecisión a la ansiedad. Es común aletargar el cambio cuando



no existe vocación de transformación, pero también es común que esa falta de voluntad de cambiar tenga que ver con la ansiedad de ver el cambio como una instantánea.

Es imprescindible respetar los ciclos, el proceso.

Es imprescindible, en un mundo de cambio, acelerar la decisión.

Pero a veces somos algo irresponsables, e iniciamos el proceso para “probar”, sin compromiso por no haber formalizado la decisión. Después, la desilusión. Maten al proyecto.

Debemos conciliar nuestro reloj biológico con los tiempos de la empresa y de los mercados.

4. La cultura de la eficiencia

“Nos ocupamos eficientemente de estupideces, que finalmente no aportan a la creación de valor”, (Drucker, 1954).

Muchas empresas *tradicionales*, especialmente las dedicadas a infraestructura e industrias “duras”, toman los conceptos simbólicos como livianos, las inversiones en comunicación como un gasto y en general el foco principal está dado en la eficiencia, es decir, hacer las cosas con el menor costo posible. Esta cultura *eficientista* que habitualmente confunde optimización de recursos con reducción, aún no ha comprendido que si bien la eficiencia es importante, lo fundamental es contar con eficacia, enfatizando en hacer las cosas correctas para luego mejorar la asignación y uso de recursos en pos de la estrategia.

Y en ese punto, cabe remarcar que la estrategia, desde nuestro enfoque, parte de las necesidades a servir, para continuar en la *fábrica*.

Si pasamos de la cultura de la eficiencia a la cultura de la eficacia, si entendemos que optimizar es replantear la asignación de recursos materiales, intangibles y de personas en busca de fortalecer las habilidades de la empresa, estaremos más cerca de los cambios necesarios y posibles que exige la competitividad de nuestro tiempo.

5. Síntesis

MARKETING es, en esencia, un proceso permanente de búsqueda de la coherencia cultural. Las sociedades se movilizan a partir de sus valores; será entonces fundamental tener la capacidad de acoplarse a dichos valores o, en términos superiores, recrear nuevos. Porque el marketing crea culturas.

6. Aplicación

Tome una hoja en blanco y sin guía alguna, describa cinco valores clave de su empresa: aquellos que son determinantes para actuar, para medir el desempeño, para establecer qué se puede hacer y qué no.

Capítulo 4



Marketing y organización

Si bien el MARKETING aparece como una capacidad individual, es también una capacidad organizacional.

La búsqueda de oportunidades está en cada área funcional, el funcionamiento depende de la cohesión entre las áreas. Todos, en los diferentes roles, apoyan el posicionamiento buscado.

No es el área de MARKETING la que “hace” marketing; es la estructura organizacional la que respira y piensa en MARKETING.



1. Marketing y estructura

Será fundamental repensar el concepto de empresa para que esta “respire” MARKETING, en términos de dotarla de la capacidad de entender y provocar.

Más allá de los criterios y definiciones clásicos que van desde aquellos tomados del ámbito del desarrollo organizacional “es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente” (Lawrence y Lorsch, 1969), hasta los conceptos eternos como “crear un cliente” (Drucker, 1954), una empresa es en definitiva una realización humana.

Una empresa es un sueño. Es una aspiración. Es el medio que conecta al ser humano con un futuro posible. Es el canal de deseos colectivos e individuales.

Una empresa es una red donde todo tiene que ver con todo a la hora de competir. Vivimos interconectados.

Una empresa es una fuente de valor, para los accionistas, para los clientes, para las personas que la integran, para la sociedad.

Una empresa es un ámbito de aprendizaje, es el laboratorio de la prueba y del error. Es la teoría en acción.

Una empresa es un riesgo que hay que correr para crecer. En un mundo incierto, especulativo, confuso, difuso, el riesgo vale la pena.

Hacer del MARKETING una práctica cotidiana es transformar a la empresa y sus componentes en un telescopio, que nos permite descubrir, además de *inventar* soluciones desde adentro.

Estos conceptos ponen en duda el *management* planteado desde la planificación, la programación, la organización y el control, ya que no son suficientes para la exigencia de explorar y encontrar espacios de oportunidad en los *mercados*. Por eso, nos proponemos un replanteo de estos principios para que la gestión empresaria privilegie la estrategia, la innovación, la competencia, el *partnership* y la organicidad.

La estrategia para desempeñarnos en la incertidumbre, la innovación como proceso para fundamental para alcanzar la diferenciación, la competencia para fortalecer habilidades de las personas, el *partnership* para generar una convivencia conveniente con los diferentes actores del sector y la organicidad, para alcanzar cohesión organizacional y verdadero espíritu de equipo en la interminable tarea de explorar, hacer, aprender, desaprender y volver a explorar.

2. Clima

Si la estrategia parte de la manera de ver el mundo, es decir, a través de los valores, es en definitiva la capacidad de interpretación la que compite. Pero en esa competencia, el producto es sólo un nexo. Si planteamos la estrategia como la vía para resolver el conflicto, su materialización está en la comunicación.

Y no sólo la publicidad comunica. Todo comunica. Por eso es clave crear un clima organizacional alrededor de la estrategia. Si todo comunica, la organización comunica. Para eso es necesario hacer partícipes a todos los colaboradores de la organización para que

se transformen en una señal unidireccional hacia los mercados. Eso implica compartir, más que simplemente dar información. Compartir dando mucha voz.

No siempre se compite por el liderazgo, pero siempre se compite por alcanzar una cuota de oportunidad. Esa oportunidad es construir un futuro mejor.

No todas las empresas son líderes, sin embargo sobreviven dinámicamente y crean valor. Para esto es clave contar con una organización donde los valores, el conocimiento y la información, son compartidos.

Si las empresas compiten en base a sus valores, que son la esencia de la estrategia, esos valores deben ser compartidos por los colaboradores de la organización. Esto implica tener programas de congruencia cultural, cuya finalidad sea transmitir los valores clave de la empresa y promover su aplicación en la actividad y en las decisiones.

La construcción de un modelo empresario competitivo, que entienda y que aproveche oportunidades, requiere de un conocimiento proliferado en todos los niveles de la organización.

Una organización, además de compartir valores, tiene que compartir el conocimiento, que no es patrimonio de ningún individuo, sino de un equipo.

Poner el conocimiento a disposición permitirá trabajar sobre nuevas habilidades que potencialmente pueden transformarse en futuras ventajas.

La conciencia colectiva de la organización es el lugar donde descansa el conocimiento. La clave es aprovecharlo y distribuirlo.

No alcanza con juntar información, hay que agregarle creatividad e inteligencia, y ponerlas a disposición de todos, para acumular energía, para promover la disrupción, para unidireccionar el análisis.

Así como debe proliferar el conocimiento, es necesario asegurar la comunicación de la información.

Sabemos que el conflicto estratégico no se resuelve con la experiencia, pero todo lo que no sea estratégico puede ser resuelto con información previa.

No gastar energía en soluciones que ya fueron probadas para resolver problemas administrativos y operativos es parte de la optimización de los recursos.

La gerencia de operaciones no es la gerencia de marketing.

Esas superestructuras creadas para controlar tienen el ADN para generar novedades. Son operacionales, manejan situaciones controlables, pasadas. No ideas.

La clave es poner a la gente en el centro del propósito estratégico.

La gente es el corazón del propósito. Debemos darle organicidad para que se transforme en el más poderoso medio de los mensajes de la empresa.

La recepcionista es clave, el portero es clave, todos son claves... Porque todos pueden asesinar un posicionamiento.



3. Arquitectura

La arquitectura organizacional debe adaptarse a los requerimientos del contexto general, el sector y los mercados.

No podemos organizar en función de lo que disponemos, sino en base a lo que se quiere ganar. Aquí, entonces, aparece en escena el cómo organizar. Y en realidad no hay una respuesta única, sino que en las organizaciones conviven modelos funcionales clásicos con estructuras basadas en productos y en mercados. Esto es así porque una organización debe responder a los requerimientos de entender oportunidades, saber del producto y ser efectivo y eficiente en la función.

Una empresa de consultoría requiere de unidades especializadas en mercados. Accenture es un ejemplo a través de su divisionalización por *market units*.

Una empresa alimenticia puede entender que el área de gratificación se acerca más a los movimientos de un mercado que una simple unidad de negocios de golosinas. Pero eso no quita que ese enfoque, desde el mercado, niegue una estructura funcional o por producto. Esto se manifiesta en la realidad empresarial, donde conviven modelos o, en algunos casos por características de la actividad, adoptan prioritariamente uno u otro

En general, cuanto más complejo o diverso es el ambiente de una organización, más diferenciada será su estructura. Por tanto, las empresas de varios productos para mercados relativamente homogéneos, como bienes de consumo envasados y productos farmacéuticos, tienden a adoptar una organización basada en el producto.

Por otro lado, las empresas de líneas de productos relativamente homogéneos destinados a varios mercados finales, como los proveedores de materiales o los fabricantes de equipos, suelen operar a través de estructuras basadas en el mercado.

Por último, las empresas que venden varios productos a un grupo de mercados diversos, como las de telecomunicaciones e informática, por lo general desarrollan estructuras híbridas para poder manejar la complejidad.

Esto que aplicamos a la estructura general de las empresas, es aplicable a los modelos de organización de las gerencias de marketing, que en realidad son *gerencias de servicios de marketing*.

Si el verdadero marketing es rol del CEO, a nivel funcional la gerencia de apoyo es la de servicios de marketing. Estas tienden a diferenciarse (o a centralizarse) por producto, mercado, geografía y función. Con respecto a la función, hay una diferencia entre las actividades internas de la gerencia de servicios de marketing y de los servicios de apoyo relacionados (publicidad, promoción de las ventas, desarrollo de nuevos productos e investigación de mercados) y las actividades externas (fuerza de ventas y servicio a los clientes). Los tres tipos de estructuras para las áreas de servicios de marketing se basan en estas dimensiones de diferenciación.

En el primer modelo de estructura basada en el producto, se diferencian las funciones externas e internas por líneas de productos, mientras que la diferenciación por mercados es la característica de la estructura basada en el mercado.

En la forma híbrida, se combinan una estructura basada en el producto para las funciones internas con una organización basada en el mercado para la fuerza de ventas y para otras actividades externas.

Aunque estas estructuras genéricas representan tipos ideales, nos ayudan a comprender las formas más complejas de organizaciones observadas en la práctica. También sirven como herramientas para analizar los problemas del diseño de la organización.

La organización sigue la estrategia, pero debe adaptarse al contexto para servir mejor, para estar alerta, para dar satisfacción, para ser eficiente, para ser plástica, para dar valor.

4. Marketing interno

Estoy realizando un proyecto en una empresa de telecomunicaciones de gran tamaño, y ese proyecto tiene que ver con *marketing interno*.

Es una empresa dividida por unidades de negocio basadas en el producto y servicio, que reciben (o deberían recibir) apoyo de áreas de soporte, como Recursos Humanos, Administración, Seguridad, etc.

El desacople funcional de la empresa hace que cada unidad de negocio actúe de manera tan autónoma como ineficiente, desconociendo el rol de las áreas de soporte para ser más efectivo y eficiente o de las restantes unidades de negocio, que indudablemente pueden proveer sinergia positiva.

Esas unidades de soporte tienen clientes y deben seducirlos, más allá de cualquier mandato autoritario que obligue a tomar los servicios internos.

Frente a esta situación, el proyecto que estoy dirigiendo tiende a optimizar el acople interno entre las áreas. Para eso, será necesario dejar por un momento de lado la tradicional forma de estructura y definir funciones, para pasar a la definición de misión por área.

Esto implica que cada área debe tener claros los cuatro conceptos claves de una misión, es decir:

- Qué necesidades sirve.
- A quién les sirve.
- En qué ámbito geográfico.
- Qué competencias o habilidades diferenciales posee.

A partir de estas definiciones, el proceso de acople funcional es una movilización de todas las áreas de la empresa que permiten identificar y calificar las prestaciones operativas entre cada una de ellas, y de esa manera generar programas de mejora.

Esto requiere de un altísimo nivel de autocrítica, de solidaridad y de sana competencia interna.

Una empresa con luchas de poder, con internas o politiquería barata, o con encubrimiento de información, es una empresa decadente que más tarde o más temprano perderá posición competitiva.

Porque todo tiene que ver con todo.



Porque todos, en realidad, formamos parte de esa señal que emite la empresa y que el mercado la transforma en un significado de valor.

¿Para qué sirve la mejor campaña publicitaria si el producto no llega a la góndola, o si el sistema de cobranzas molesta al cliente, o si los proveedores se quejan por el trato, lo que hace que pierdan interés en ser socios tecnológicos, o si la información interna no satisface los requerimientos competitivos?

Todos tenemos que ver con todo.

Es imprescindible conocer a los clientes internos y evaluar su nivel de satisfacción, con la suficiente capacidad para mejorar.

La empresa es un todo, orgánico, sistémico.

Nadie puede solo.

5. Conectividad organizacional

Si MARKETING es entender y provocar, estar conectados con el contexto para explorar es clave, pero la conectividad dentro de la organización se transforma en vital para que toda la empresa trabaje en sintonía con el posicionamiento que se busca, y con las puertas abiertas a identificar desde todo ámbito de la organización espacios de oportunidad.

Y para ello, el orden debe dejar paso a la armonía organizacional, a un sistema de relaciones.

Las relaciones son más importantes que las cosas; y no es preciso crearlas, ya que el mundo está interrelacionado. El esfuerzo de las organizaciones debe dirigirse a conectar para que esas relaciones promuevan la integración necesaria entre los individuos y los grupos que componen la organización.

La conectividad es comunicación y la comunicación es la herramienta para la resolución del conflicto, para la generación del rumbo. Son tres premisas que fortalecen la idea de contar con la red de conexiones en una organización.

- a. Los integrantes de todos los niveles necesitan estar conectados a la identidad fundamental de la organización. Esto implica la búsqueda de congruencia cultural. ¿Cuáles son los valores que unen a las personas y le dan marco al pensamiento y a la acción? Esta es la identidad.
- b. Toda la organización debe estar conectada a la nueva información, para convivir en tiempo real con la globalización.
- c. Los integrantes de todo nivel deben desarrollar conexiones con todo el sistema, a partir de un proceso permanente de alineación funcional entre las diferentes áreas.

Cuando la empresa se pregunta acerca de estos tres dominios, identidad, información y conexiones, se produce el refuerzo del proceso de darse cuenta-repensar-actuar.

La evolución de una empresa se mide a partir de su política de recursos humanos, la que es determinante en la conectividad.

¿Qué hacemos para conversar con nuestros pares, con nuestros colaboradores y con nuestros jefes? ¿Qué espacios de conversación son los más importantes para poder resolver

con holgura situaciones no previstas ni rutinarias? Conectarse es conversar sin pensar en jerarquías, sólo pensar en jerarquías de imaginación.

Conectar implica comunicación interna, pero además, y esto es fundamental, para relacionar acontecimientos, conceptos y disciplinas que ayudan a la diversidad. También conectamos la biología con la telemática, la psicología y la física cuántica, todo con el mundo de los negocios a modo de integración.

Porque el mundo de relaciones es rico y complejo. Nos da mayor comprensión y nos abre ante la diversidad.

Ninguno de nosotros existe independientemente de nuestras relaciones con otros. Esto no nos quita autenticidad, simplemente nos hace sistémicos. Para vivir en un mundo sistémico.

Estos principios nos llevan a transformar fundamentalmente nuestra visión acerca de lo conocido sobre estructuras y procesos gerenciales.

Necesitamos menos descripciones de tareas, y aprender en cambio, cómo facilitar el proceso de conectarnos unos con otros.

La era del escabroso individualismo ha sido reemplazado por la era de la interdependencia.

El mundo sistémico ha demolido el concepto que somos individuos desconectados.

El poder en las organizaciones es la capacidad generada por las conexiones.

5.1. VISIÓN COMPARTIDA

Es absolutamente factible y natural que existan muchos *modelos encontrados* conviviendo en todos los niveles de una organización. Y esto tiene que ver con las distintas percepciones de la realidad de los individuos, que componen la organización en todos sus niveles.

Estas distintas versiones de la realidad surgen de diferentes aspiraciones personales, de diferencias en la relación grupal, y de conflictos internos que no permiten el desarrollo de una visión común.

El desafío para alcanzar el desarrollo sostenible en una organización consiste en definir un rumbo que vincule e incentive a las personas para cumplir con sus aspiraciones de manera congruente con las aspiraciones de la empresa.

El proceso de catalizar este conjunto de aspiraciones no se da en forma espontánea, sino que requiere atención, tiempo y metodología apropiados. Esto es así porque el proceso de elaborar una *visión compartida* es una línea de trabajo continua en la que los integrantes de una organización expresan sus pensamientos en torno de la visión, el propósito y el porqué de la importancia de su trabajo y su rol.

Una visión compartida implica necesariamente un sentido compartido, de ahí la importancia del trabajo con toda la organización en la definición y transmisión de la visión, los valores, los objetivos y el posicionamiento o la postura buscada en los mercados, entendidos como una imagen del futuro que deseamos crear, nos muestra adónde queremos ir e infunde forma y rumbo al futuro de la organización, ayudando a la gente a trazar metas que sirvan de impulso.

Los *valores* implican definir cómo esperamos viajar, hacia dónde deseamos ir. Es decir, que son símbolos que orientan la conducta y la actitud que ayudará a la gente a alcanzar la visión propuesta.



Los *objetivos* representan aquellos puntos que la gente se compromete a lograr en forma concreta y en plazos no muy largos. Son los peldaños por los que la gente se va acercando a la concreción de la *visión*.

El posicionamiento o la *postura* implican alinear conductas en torno a la imagen deseada de la empresa y su portafolio de marcas en los mercados.

Ahora bien, el mecanismo para elaborar una *visión compartida* debe tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Toda organización tiene un propósito profundo que expresa la razón de ser de la empresa.
- El conocimiento de este propósito (visión) tiene un enorme poder para generar en la gente aspiración y compromiso.
- Como este sentido del propósito puede estar latente en la mente de la gente, es importante hacerlo consciente a través de un proceso de orientación.
- Toda organización busca un significado en el entorno, y será por ello que todos sus integrantes deben orientar sus conductas para potenciar esa imagen buscada (Posicionamiento y postura).

La *visión compartida* se propaga mediante el contacto personal. Por eso es fundamental recurrir a todos los canales de comunicación (formales e informales, oficiales y extraoficiales).

La arquitectura organizacional debe ser una estructura de imaginación, con jerarquías que sólo sirvan para que haya responsables, para que alguien responda.

Porque más allá de la descripción tradicional de tareas, la clave es entender:

- Qué necesidades cubre la posición
- A quién dirige su trabajo, es decir, a qué áreas.
- En qué ámbito geográfico desarrolla la actividad
- Y con qué cualidades distintivas.

Esto no sólo pone en claro la responsabilidad, sino que es la esencia del verdadero trabajo en equipo.

Trabajar en equipo no requiere reunirse para resolver problemas entre todos.

Trabajo en equipo es trabajar todos los días pensando en cuánto nos necesita nuestro cliente interno para poder hacer bien su trabajo.

Es aportar.

Queda claro que en temas de estructura no valen los extremos. Ni la extrema rigidez, ni la organización donde "todos somos responsables de todo".



6. Síntesis

¿Cómo lograr que toda la organización pueda alinearse al posicionamiento buscado?

¿Cómo lograr que cada integrante de la organización sea un explorador de oportunidades?

Todo lo relacionado a la congruencia funcional, al acople entre las áreas y al clima organizacional, son determinantes en MARKETING.

7. Aplicación

Reúna a su equipo de trabajo cercano. Solicite a cada integrante que defina la misión de su puesto, y cómo esa misión se conecta con el rol de los demás integrantes. A partir de allí, evalúe puntos de contacto y ajustes necesarios a realizar para mejorar el proceso de cohesión a nivel de funciones.

Capítulo 5



Marketing e innovación

Desde siempre, las empresas *tradicionalmente industriales* pensaban el marketing como una disciplina asociada a la novedad y a la innovación.

Marketing era un tema de creativos, innovadores y distintos.

Queda claro que el mundo que habitamos, vive de la novedad y de la necesidad de generarla.

Si entendemos que el marketing es entender el consumo, encontrar espacios de oportunidad y provocar el consumo, la relación entre marketing e innovación es absoluta.

Desde la ciencia y la tecnología surgen nuevas alternativas para satisfacer necesidades, el marketing es el nexo que explica el proceso y lo lleva adelante.

Porque encontrar oportunidades no es satisfacer una necesidad en el consumidor, sino la necesidad que va a tener el consumidor.



Innovar es encontrar un espacio de oportunidad en el cambio.

Peter Drucker

1. ¿Sin límites?

En un mundo caótico, la ruptura supera la rutina. Un mundo en el que para ser verdaderamente distinto hay que vivir de las analogías, de pensar desde el costado del camino para después entrar en él.

De mirar a lo ancho y no a lo largo.

Quebrar, romper, descongelar, abrir y volver a empezar. Redescubrir todos los días. Una cuestión de actitud, y de talento.

A pesar de ser históricamente resistida, de haberle costado la vida a muchos que cuestionaban lo establecido y proponían transformaciones, tratándolos de desequilibrados, perturbadores o marginales, la creatividad es el centro de la evolución.

Y si el marketing es evolución, la creatividad es la esencia del marketing.

Tal vez hay que tener espíritu adolescente para llevar adelante la creatividad como un gesto revolucionario empresario.

La creatividad es la capacidad para generar comportamientos nuevos y originales, a través de un ejercicio de desorganización y organización constante. Es innata y a pesar de ser vista muchas veces como un acto ingenuo, es crucial en un mundo complejo para poder alcanzar finalidades sociales y personales.

Haciendo otro tipo de análisis, me he preguntado muchas veces por qué la adolescencia, que es un período con rasgos fuertemente creativos, ha sido marginada en sus propuestas generacionales. O por qué en la enseñanza se valora más al alumno memorioso y aplicado al sistema, que el que tiene un modo de pensar diferente y cuestionador.

Entender la crisis de creatividad como vital para el desarrollo empresario significa cuestionar toda estructura de manera análoga a lo que sucede en el plano de la física cuántica al abrir el núcleo del átomo. Todo tiene que ver con todo. El desequilibrio amplía la visión hacia un campo totalizador o contexto de creación.

El flujo vital del pensamiento empresario en el momento de la crisis busca el desequilibrio que amplíe la visión hacia un campo más totalizador.

Ese es el campo por excelencia donde el empresario se encuentra en la *encrucijada* que privilegia la revolución creativa.

El verdadero marketing se vale de la creatividad más que de reglas.

Muchas empresas se sostienen en planes "comerciales" que no son otra cosa que sistemas caducos creados bajo presión para mantener a los miembros de la estructura.

Pero las crisis se afrontan desde el desequilibrio.

¿Cuáles son las reglas y normas de Richard Branson para Virgin, o de Steven Spielberg, casualmente consultor creativo de **Universal Studios**? ¿O para los graduados de Stanford cuya tesis terminó siendo **Google**?



Es fácil imitar y trabajar con información, todos lo hacen, y todos sufren las crisis. El verdadero marketing se aborda con información mínima, pero con un abrumador sentido de la orientación ante lo desconocido. Es la única manera de descubrir lo nuevo.

Hay que animarse a lo nuevo, y hay que obligarse a promover la innovación.

No hay marketing sin innovación. Porque la aceleración de la demanda exige novedad.

Obviamente no todos pueden hacerlo, es una cuestión de actitud, pero debe ser hecho por el CEO, o respaldado por el CEO, si es que perdió el fuego transformador (en ese caso deberá perder también su puesto).

Creatividad para romper, innovación para renovar, acción para hacer, probar y rehacer. Todo lo demás lo hacemos por sistema.

2. De la reestructuración a la revitalización

La reestructuración no lo es todo, las compañías también deben descubrir espacios de optimización para alcanzar un nuevo estadio en su interminable proceso de desarrollo.

La supuesta maniobra “estratégica” más utilizada en el mundo de los negocios, de las últimas dos décadas del siglo XX, ha sido la reestructuración corporativa, intentando simplificar procesos cuyo diseño aporte para alcanzar la mayor productividad posible.

El mayor ejemplo de esta nueva filosofía es Al Dunlap, de Scott Paper, quien redujo el tamaño de la compañía y vendió unidades de negocio no centrales y los restos sobrantes de la compañía a Kimberly-Clark. Sin dudas, Al Dunlap lo hizo para su propio beneficio.

Aun así, aunque a Dunlap le haya ido bien, la mayoría de las compañías que se están reestructurando se encuentran con que no tienen las habilidades necesarias para alcanzar la innovación con pocos recursos. Necesitan del tamaño. Pero estos “elefantes” deben considerar que el riesgo se encuentra en que la reestructuración tiene beneficios a corto plazo, pero al largo plazo es totalmente inseguro.

Este movimiento reestructuralista y de ajuste, propio de gerentes machos y duros, se disipa para darle paso a la revitalización de las empresas, la renovación a partir de innovación, más allá del sector en el que se encuentre la compañía. Porque la innovación no sólo tiene que ver con lo digital y molecular, es parte de la necesidad de vivir en la constante novedad que propone la era del conocimiento.

El mayor ejemplo de esta nueva filosofía es el caso de Albert J. Dunlap, el “downsizer” que realizó la reestructuración de Scott Paper, quien redujo el tamaño de la compañía y vendió unidades de negocio no centrales y los restos sobrantes de la compañía a Kimberly-Clark. Sin dudas, Al Dunlap lo hizo para su propio beneficio.

Aun así, aunque a Dunlap le haya ido bien, la mayoría de las compañías que se están reestructurando se encuentran con que no tienen las habilidades necesarias para alcanzar la innovación con pocos recursos. Necesitan del tamaño. Pero estos “elefantes” deben considerar que el riesgo se encuentra en que la reestructuración tiene beneficios a corto plazo, pero al largo plazo es totalmente inseguro.



Seguramente cambios en el contexto pueden afectar resultados, aunque no necesariamente exija un replanteo de la visión y misión. Estos resultados de corto plazo tratan de ser revertidos a partir del ajuste de recursos, que indudablemente afecta a la estrategia y por ende al futuro. La reestructuración sin pensar en la erosión del valor, termina generando compañías más pequeñas (el caso de Scott Paper), de menor valor económico aunque con resultados cortoplacistas que benefician a voraces gerentes que buscan el bono anual que resuelva sus vidas.

Este movimiento reestructuralista y de ajuste, propio de gerentes machos y duros, se disipa para darle paso a la revitalización de las empresas, la renovación a partir de innovación, más allá del sector en el que se encuentre la compañía. Porque la innovación no sólo tiene que ver con lo digital y molecular, es parte de la necesidad de vivir en la constante novedad que propone la era del conocimiento.

La importancia que cada compañía tiene se mide de acuerdo a su futuro; donde, más allá del tamaño físico y de la base de recursos, ha quedado demostrado que en esta era se considera a IBM una empresa del pasado y a **Microsoft** como una empresa con futuro. Es decir, hoy en día, las empresas más valoradas son las que tienen recompensas a largo plazo y no a corto plazo.

2.1. CAMINO A LA REVITALIZACIÓN

El método clásico para analizar e iniciar los procesos de la revitalización empresarial es propuesto por Igor Ansoff (1965), a través de la matriz producto-mercado, en cuyo planteo se afirma que una empresa puede entrar a nuevos mercados o permanecer con los consumidores de siempre, y que puede producir nuevos productos o trabajar con los productos de siempre.

Estas son cuatro alternativas de crecimiento, y la clave para lograr el éxito es usarlas haciendo un balance; es decir, cuánto esfuerzo ponerle a cada una.

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	Penetración en los mercados	Desarrollo de productos
MERCADOS NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Cada opción tiene distintos niveles de riesgos y recompensas, y a su vez cada una de ellas se puede ver a largo y corto plazo.

a. **Penetración en los mercados.** Aquí el objetivo es generar volumen adicional al existente. Esta es la alternativa con más beneficios a corto y medio plazo. La idea es hacer más negocios con consumidores ya existentes. La experiencia muestra que a corto plazo es más



rentable quedarse con consumidores existentes; se notará una gran caída de capital si agregamos cuentas a este corto plazo, pero a largo plazo el capital irá en aumento.

La penetración en el mercado no es una maniobra estática, ya que las necesidades del consumidor cambian, y para satisfacerlas se necesita innovar. La idea es hacer una innovación continua, y una constante mejora de los productos y su posicionamiento.

Para innovar, se debe analizar las necesidades del consumidor más la imitación competitiva. Si una empresa se queda en su status quo, seguramente perderá la lealtad de sus consumidores y su posición en el mercado. Por ejemplo, el walkman de Sony no fue un producto líder hasta que se le hicieron mejoras de acuerdo a las necesidades del consumidor, cuando Matsushita intentó imitarlo, ya era tarde porque Sony dio rápida respuesta y se posicionó como pionero.

La innovación se da también en las tecnologías utilizadas. Las empresas deben buscar las tecnologías que les permitan producir al menor costo con la mayor rentabilidad posible.

b. **Desarrollo de mercados.** Esta es la segunda alternativa de desarrollo. El objetivo es llevar los productos existentes hacia nuevos mercados, explorando nuevos espacios. Así fue como los retailers chilenos, encabezados por **Falabella**, **Sodimac** y **Farmacias Ahumada**, se lanzaron a la conquista de nuevos mercados en ámbitos geográficos dentro de Latinoamérica. **Aspirina**, de **Bayer**, recorrió posibilidades de nuevos mercados a partir de ampliar el alcance desde el alivio hasta la energía con el ácido acetilsalicílico con cafeína. Cabe señalar que la combinación aspirina + cafeína no es nueva, existe desde comienzos del siglo XX. El tema es cómo Aspirina se desplaza del alivio para generar nuevas instancias de búsqueda en los más jóvenes.

El crecimiento se obtiene también si agregamos los nuevos segmentos que se forman entre los ya existentes consumidores.

c. **Desarrollo de productos.** El proceso de lanzamiento de nuevos productos para satisfacer y ocupar cada vez más espacio en los mercados actuales es una maniobra esencial en el desarrollo de una empresa. Las compañías exitosas están demandando mucha más innovación, ciclos de producción más cortos y modelos de penetración al mercado más rápidos. El proceso de prueba y error es factible desde la perspectiva de conocer en detalle las características del mercado actual. Como maniobra tiene alto porcentaje de éxito, en la medida de tener clara la tendencia del mercado conocido y especialmente la capacidad de encontrar satisfactores diferentes para un perfil similar de consumidores.

Las empresas están explorando cada vez más alternativas para el desarrollo del producto, concretando alianzas y obteniendo nuevas licencias tecnológicas que permitan generar nuevos atributos en productos para consumidores actuales.

Tapsin (El analgésico chileno) es alivio del dolor, para un mercado que busca esa solución de manera práctica, simple y hasta con la emoción de ser un producto para los chilenos. Para ese mercado, **Tapsin** amplía su línea con antigripales y otros productos que satisfacen ese segmento conocido del alivio.

d. **Diversificación.** Esta es la ruta final para alcanzar la revitalización y el desarrollo de la empresa. Es tal vez la maniobra más riesgosa. Diversificación significa ingresar a nuevos mercados con nuevos productos, esto ocurre cuando la empresa tiene cierta holgura en sus



habilidades y en el posicionamiento de sus marcas. Además tiene potencial desde la base de recursos, agrega recursos. Esto es a menudo considerado como riesgoso por empresas conservadoras, que se conforman con trabajar en negocios existentes perdiendo instancias de innovación. Pero esas empresas no se dan cuenta de que el riesgo adquirido de manera equilibrada da más beneficios a largo plazo.

En síntesis, el movimiento *reestructuralista*, de *ajuste* o *reingeniería* a partir de entender la optimización como reducción, es definitivamente negativo para el futuro de las empresas. El concepto de reestructuración debe coexistir con la revitalización y la renovación, y plantear alternativas de crecimiento a partir de identificar oportunidades con efecto en el futuro. El desafío es mantener un balance entre las oportunidades dentro del mercado y la unidad que cada empresa pondrá en él, mientras se consideran los beneficios a corto y largo plazo.

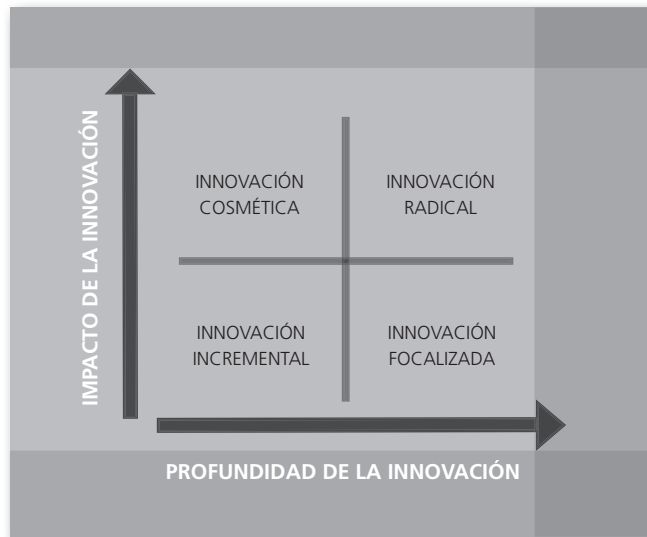
2.2. LA MORFOLOGÍA PRODUCTO-MERCADO-INNOVACIÓN

La innovación es renovación y revitalización, es una capacidad en permanente estado de desarrollo y aplicación por quienes encuentran una oportunidad en el cambio.

Como vimos en el punto anterior, las opciones para el crecimiento están dadas por las cuatro maniobras posibles en la relación producto-mercado, es decir:

- Profundizar el desempeño del negocio actual: productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollar nuevos mercados con los productos actuales.
- Desarrollar nuevas alternativas de producto para los mercados actuales.
- Recrear un nuevo negocio, nuevos productos, nuevos mercados.

La pregunta a resolver es cómo conectar la morfología producto-mercado con las alternativas de la innovación.





Si analizamos la innovación desde dos conceptos centrales, como la *profundidad* de los cambios por innovación y el *impacto* de esos cambios, podemos construir una matriz en la que aparecen cuatro tipos de innovación.

La **innovación radical** está relacionada con la revolución. Es encontrar un nuevo espacio, no conocido, no expresado como necesidad aunque esté latente. Desde Windows hasta **iTunes**. Pura novedad.

Es el tipo de innovación apto para la maniobra de diversificación, de búsqueda de nuevos productos, cuya novedad crea nuevos mercados de por sí.

La **innovación focalizada** implica el fortalecimiento o transformación del atributo fundamental del producto que permite asegurar la posición en el mercado actual o ampliarse a nuevos mercados. La incorporación de nuevos principios a determinados medicamentos o complejos vitamínicos a alimentos, que fortalecen la posibilidad de cubrir una necesidad básica de alimentación, sumada a la posibilidad de transformarse en un antioxidante. Es el caso de la leche o cereales.

Este tipo de innovación es el que acompaña el desarrollo de productos, para potenciar la penetración en el mercado actual o acceder a un mercado nuevo.

La **innovación incremental** es una mejora funcional. El uso de los bucodispersables para mejorar la ingesta de una píldora, es una mejora en el producto base que le permite afianzar su posición en el mercado actual con nuevos atributos.

Las novedades que plantean los productos financieros, para “rodear” a su cliente actual es también una innovación de este tipo.

La **innovación cosmética** es un cambio superficial. Un nuevo *packaging*, un nuevo color, la idea de una nueva imagen que supone una transformación, y que sirve para ampliar el ciclo de vida de un producto en un mercado. En los últimos años, especialmente en la educación universitaria superior y escuelas de negocios, la competencia por mostrarse más “innovadoras” y seducir a sus alumnos-clientes, ha llevado a las instituciones a implementar supuestas nuevas mallas curriculares con modificación de títulos de asignaturas, pero sin transformaciones de fondo en el contenido.

No toda la innovación debe ser radical. Es más, la innovación que genera valor es aquella que en definitiva puede ser interpretada y absorbida por quien será su destinatario, independientemente del momento en que esto suceda.

Obviamente, la mayor profundidad y el mayor impacto cambiarán las reglas de la industria; y son las empresas que marcan tendencia quienes tienen esta virtud.



2.3. INNOVACIÓN Y CONSUMO

¿Cuál es la capacidad de absorción de la novedad de parte del consumidor?

¿Cómo relacionar positivamente al consumo, el negocio, la tecnología y la ciencia?

Sabemos que la Innovación es de la convergencia entre imaginación, interpretación, influencia, irreverencia y capacidad de acción, pero es esencialmente una práctica que conduce a la anticipación. Más cerca del caos que de la estadística, de desaprender más que de aprender.

Es lo que permite encontrar una oportunidad en el cambio.

El cambio y la transformación están directamente ligados a la innovación como proceso. Y es aquí dónde convergen en el análisis las ideas, la ciencia, la tecnología y la gestión de los negocios en su nivel político.

La innovación es la fuerza renovadora capaz de mantener la diferenciación, la misma que declina por imitación, por agotamiento, por saturación. Esto es lo que hace que una estrategia nunca sea definitiva, sino que esté en permanente estado de revisión y con la factibilidad latente de renovación.

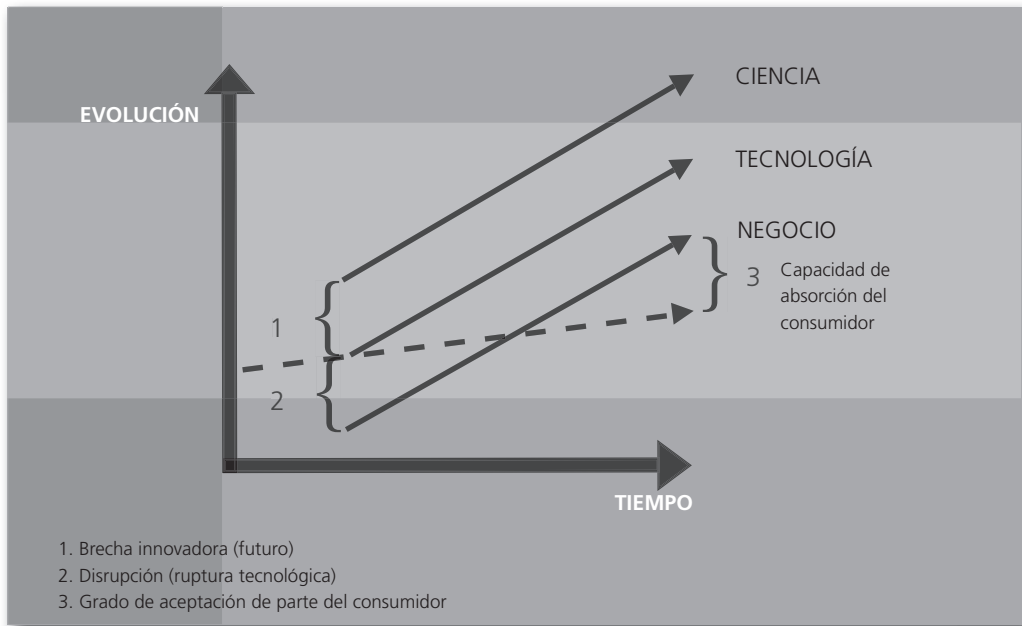
Es importante entender que la innovación no es iluminación. Como todo proceso tiene etapas, recursos que asignar y, esencialmente, medidas de desempeño. Estas últimas son las que determinan, más allá del tiempo, del espacio y del volumen, si la innovación tiene finalmente aplicabilidad en la búsqueda de resultados concretos; es decir, si está en sintonía con los mercados, si efectivamente anticipa cambios en el consumo, si promueve una adecuada relación costo-beneficio.

La innovación tiene que ver con la disrupción.

Y como proceso, genera más valor cuanto mayor disrupción dispone la organización. La disrupción es una idea que plasmada como teoría y modelo conceptual permite ser competente en diferentes circunstancias, transformarse antes que otros. Y esto es anticipación. Un grado de anticipación que debe equilibrar el liderazgo competitivo deseado por la empresa, y el grado de absorción de la innovación en los mercados.

¿Cuál es el momento? Esa es la pregunta que se hacen quienes ya han dado respuesta al ciclo de la innovación proliferada.

El siguiente gráfico explica las posibles brechas que pueden generarse entre innovación, a partir del avance científico y tecnológico, y la capacidad de asimilar la novedad que tienen los consumidores, lo que en definitiva es la ventaja posible.



Fuente: *The Innovator's Solution*, Christensen y Myers (2003)

El manejo de la convergencia ciencia, tecnología, negocio, consumo determina finalmente la capacidad que el consumidor tiene de aceptar la innovación, de absorberla.

La ciencia marca una brecha de futuro con la tecnología, siempre marca el rumbo y es anticipación pura. La tecnología es la aplicación y prueba, generalmente temprana, para el consumo en su estado normal, es decir, donde la aceptación por parte del consumidor genera volumen. Por eso la competitividad está en función de un delicado acople consumidor-novedad.

Muchas empresas confunden los momentos de crear el futuro, de generar una ruptura tecnológica y el desarrollo del negocio. Quedan fuera de tiempo, y la convergencia se da una sola vez. Por eso esto no es de "iluminados", es función de toda una organización desarrollando una capacidad de interpretación que le permita actuar sobre esa convergencia.

La disrupción, esencia de la innovación, será entonces un acto individual que debe ser llevada al plano organizacional, a partir de un proceso basado en un solo cuestionamiento: ¿qué hay de nuevo?

Las empresas que asumen el desafío de la novedad están alineadas tras la búsqueda de soluciones revolucionarias, en todos los niveles y en todas las áreas. No es una cuestión exclusiva del área de marketing o de investigación y desarrollo.

Porque exploración y descubrimiento es más que un producto nuevo.

Es un modelo causa-efecto que permite competir a partir de la anticipación.

Es esa anticipación, producto de la intuición con información, que permite establecer supuestos sobre situaciones que son fuente de oportunidades.



Esta es la esencia de la política de los negocios. Por ende, la esencia del marketing en su dimensión estratégica, la que corresponde a decisiones de alta dirección.

La ruptura nos permite predecir a partir de provocar. Y la ruptura no sólo está en la *fábrica* o en los *procesos*.

La innovación no es un acto que ocurre sólo en las variables controlables que comprenden las habilidades *internas*.

Entender circunstancias de consumo, no es otra cosa que identificar comportamientos (no personas), para plantear la maniobra comunicacional que resuelva la estrategia que acelere el consumo. Una maniobra dirigida a una situación, y no necesariamente al consumidor; es decir, otorgarle una marca a la circunstancia y no al producto.

El ejemplo de **Absolut**, que supera en posicionamiento al producto de su categoría (vodka) y hasta se superpone a la marca de origen. El vodka es esencialmente ruso, aunque disputado por Polonia, no era imaginable como un producto exclusivamente sueco....

Absolut supera ambas barreras y se transforma en un icono de la nueva manera de entender la "fiesta".

La disrupción es la diferenciación. Porque de lo contrario somos esclavos de la comoditización, que no es otra cosa que la mediocridad de pensar en la conformidad del acto de consumo.

"¿Para qué más?", es la pregunta de quienes viven de la comoditización.

"Tenemos los costos controlados, no es necesario dar más...".

"Todos los participantes damos lo mismo, la base es el precio...".

Esta manera de pensar es determinante en la caída de los sectores, y es lo que aprovechan los disruptores para crear nuevas categorías, y por ende, nuevos sectores.

No todas las ideas innovadoras son parte esencial de una estrategia disruptiva. Se necesitan precondiciones estructurales (orden) para su instrumentación. Porque las ideas no son el proceso, son parte de él.

3. Acerca de la innovación

La innovación siempre fue, y siempre ha sido.

El espíritu innovador, más allá de la inspiración, el talento, la interpretación, es producto de una decisión, una tarea organizada, un trabajo sistemático que forma parte del rol del ejecutivo.

El *management* es conocimiento útil para hacer posible los cambios generados por la convergencia de ciencia, práctica y arte que es la innovación.

La innovación es el medio para explotar el cambio como una oportunidad para encarar un negocio diferente. Para crear un nuevo espacio de generación de riqueza.

La innovación es alteración y desorganización, el *management* le da una base conceptual y teórica para que no quede en la mera intuición.

Y si MARKETING tiene como mandato, encontrar espacios inexplorados, la innovación es su socia incondicional.



3.1. QUÉ ES Y PARA QUÉ

Según Schumpeter (1978), la innovación no es sólo el resultado del desarrollo tecnológico, la innovación es vista como un cambio que puede cubrir una variedad de instancias:

- a. La inserción de un nuevo producto (que aún no sea familiar para los consumidores) o una nueva calidad de producto.
- b. La introducción de un nuevo método de producción, uno aún no totalmente probado por la experiencia en ese ámbito industrial.
- c. La apertura de un nuevo mercado.
- d. La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o bienes intermedios.
- e. La realización de la nueva organización de cualquier industria, como la creación de un monopolio temporal, o la ruptura de un monopolio.

La innovación crea un recurso. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y que le otorga valor económico.

Hasta ese momento, una planta es una hierba y un mineral es una roca.

La innovación *descomoditiza* y crea condiciones para el consumo, nuevamente crea espacios de oportunidad.

La innovación no es necesariamente una cosa. Pocas innovaciones técnicas pueden competir con innovaciones sociales generadoras de consumo (comunicación, seguros, etcétera).

Por tal motivo, las innovaciones *técnicas* se explican desde lo social, desde los valores, en una palabra, desde el consumo.

Por eso la capacidad de entender de valores es determinante para entender el consumo, y provocarlo.

Pero, ¿de dónde proviene? Las fuentes de innovación pueden darse:

1. En lo inesperado (tanto del éxito como del fracaso) está la sorpresa.
2. En lo incongruente, pensando que solo la realidad "es como es" no se llega a la novedad.
3. En el derrumbe de lo establecido.
4. En los cambios sociales, en la percepción y en significado de las cosas.
5. En los nuevos conocimientos.

¿Y, cuáles son las condiciones necesarias?

1. Analizar oportunidades y entender de valores.
2. La innovación debe hacer foco y debe ser simple, ya que ser demasiado complejo puede llevar al fracaso algo que se supone brillante. La incompetencia es lo común, y la gente común termina utilizando la innovación.
3. Innovar para el presente, no para el futuro. Las ideas brillantes para el futuro las realizan quienes consumen.

¿Y que pasa con la imitación, en muchos casos algo repetido en países con bajo desarrollo tecnológico?



La innovación es riesgosa, pero la imitación lo es más. Pero la innovación no es moneda corriente, es una capacidad bastante escasa. Un simple cálculo aritmético nos dice que hay más imitación que innovación.

Reconocemos los riesgos de la innovación, pero todavía no le damos reconocimiento al riesgo de la imitación. Los riesgos de tiempo, de ser uno más son los suficientemente altos para dejarlos pasar. La creación de valor económico proviene de negocios coherentes, legítimos y con identidad. Todo lo que la imitación no tiene.

3.2. LA INNOVACIÓN NO ES UN DISCURSO

El factor innovación concluye en la renovación, y para esto, la cultura es obstáculo o permiso. La innovación no es un discurso, no es un curso, ni una materia, ni un posgrado... es un acto que sucede en los diferentes ámbitos de la ciencia, de la vida, del arte, de la tecnología, en las empresas, en la sociedad, en las personas.

Necesita convivir con el riesgo de la incertidumbre, y lo único cierto pasa por la administración de los procesos de innovación. Porque nunca será cierto el resultado.

La dimensión del cambio y la integralidad del cambio, propuesto por ideas renovadoras, que permitan llegar desde una innovación incremental hasta una radical, requieren de soporte cultural.

Entonces, la era de la innovación será una falacia, porque siempre hubo innovación y fueron los sistemas culturales los que con mayor o menor grado de libertad promovieron u obstaculizaron la revolución del conocimiento.

No dejemos que falsos profetas nos confundan con sus plegarias y su arenga facilista de la novedad.

No es una moda. Es un compromiso de aquellos que tienen la voluntad de decidir el rumbo.

4. Pensamiento e innovación

La innovación, como el MARKETING, es un proceso intelectual caracterizado por originalidad, plasticidad, fluidez, que funciona como herramienta en la resolución de problemas no estructurados.

Un problema puede caracterizarse como "no estructurado" cuando la información necesaria para resolverlo no está formulada en su totalidad, o no se visualizan los medios para alcanzarla.

Allí aparece la creatividad.

La creatividad es la capacidad para generar comportamientos nuevos y originales. Consiste en procesos que permiten establecer nuevas vías de solución mediante la recomposición de esquemas previos o la utilización de nuevos.

Habitualmente es una mezcla de vieja y nueva información.

Es el desarrollo de una actitud que tiene como resultado soluciones nuevas para un mismo problema.



Se habla de creatividad pura, primaria, espontánea, lúdica, y de creatividad secundaria, aplicada, controlada.

Es una destreza individual innata, de muy difícil incorporación, ya que desarrollarla apunta a que las personas aumenten su capacidad de generar ideas nuevas ante situaciones tanto novedosas como repetidas. Soluciones diferentes para ser diferente. No cualquiera.

El pensamiento creativo permite reconfigurar una situación y aprehenderla, dando lugar a un mayor desarrollo del conocimiento.

El pensamiento creativo es el ejercicio que lleva a cabo acciones de desorganización y reorganización de la realidad, innova sobre los recursos conocidos y anticipa sobre las posibles relaciones de los aspectos del objeto mediante procesos de análisis y síntesis. Una vez constituido como conocimiento, puede ser transferido.

Como una teoría.

Como la estrategia.

4.1. INNOVACIÓN EN LATINOAMÉRICA: LA DEUDA INVISIBLE

Cuándo Roger McNamee, un experto en inversiones en tecnología, aseguraba a comienzos del siglo XXI que se vivirá una era dónde la novedad será lo normal, dónde la innovación para la diferenciación será sin dudas, la base de la nueva riqueza. En Latinoamérica esta situación exigió un nuevo punto a tratar de parte de las fuerzas políticas, empresariales y sociales: Cómo resolver el endeudamiento tecnológico.

Queda claro que en este mundo aún conviven la era agraria, la industrial y la digital-molecular. La era agraria sostenida por un modelo económico basado en commodities provenientes de la naturaleza, acompañado de un modelo social cuasi feudal de amos y súbditos.

La era industrial también basada en un modelo económico generador de productos industriales comoditizados, producidos en países que son grandes maquilas más que grandes industrias, y cuya diferenciación depende de la constante evolución de la ciencia y la tecnología aplicada a los negocios, sumado a la intangibilidad de las marcas como esencia para encontrar una diferencia sostenible. Estos factores de diferenciación hacen base en los países que habitan la era del "conocimiento"

La convergencia entre ciencia, tecnología, imágenes y negocios resultó ser la búsqueda incesante de los países más desarrollados por ocupar un lugar de privilegio en esta nueva economía.

Pero también el mundo tiene carencias básicas en la pirámide de Maslow, manifestada por los requerimientos de países emergentes que demandan alimentos, materias primas y productos de "necesidades básicas" en gran volumen (China, India). Estas situaciones cíclicas, hace que aquellos países que sobreviven gracias a los commodities, alcancen un nivel de crecimiento tan concreto como endeble.

Más allá del endeudamiento tecnológico reconocido, el problema se agudiza con el adormecimiento innovador, cuya dudosa confortabilidad es producto de los ciclos de riqueza provenientes de cereales, minerales y animales.



Será clave no olvidar que los commodities son el respaldo para el desarrollo posible, y no simplemente de un presente ficticio.

La nueva riqueza está en la diferenciación como eje de la competitividad, por eso será un deber, casi una responsabilidad social para con el futuro, destinar genuinamente recursos a la ciencia, la tecnología, y a un cambio social que privilegie la educación y la imaginación por sobre la voracidad del corto plazo.

El desarrollo país es un triatlón, y no una carrera de cien metros planos.

Pero hay ejemplos en Latinoamérica de quienes viven en la novedad.

Veamos el siguiente punto.

4.2. INNOVADORES E INTEGRADORES

Analicemos algunos casos de la vida real, que nos dan la pauta sobre que la innovación tiene que ver con la ciencia y con la tecnología, pero también con la capacidad de tener otra mirada sobre aspectos que otros han mirado...

4.2.1. Tiramisú

Fuad "El Focho" Lama es un verdadero emprendedor. Sostiene que la clave del éxito en los negocios pasa por entender las sensaciones, y provocar cambios de tendencia.

Apasionado por el diseño, vive el desarrollo de los negocios desde una perspectiva tan estética como práctica, y es así que en julio de 2001 da rienda suelta a su sueño de dar a la comunidad que habita Santiago de Chile, pizza buena y democrática. Entonces crea Tiramisú.

"Tiene que ser el living de mi casa...", dice apasionadamente.

Un diseño tan potente que supere las modas, manteniendo constante diferenciación en la estética del ámbito, tan ecléctico como atractivo, son las premisas del lugar que fue ganando espacio día a día en una de las zonas más aristocráticas de la ciudad.

Pero la aristocracia no es sinónimo de elitismo para el Focho y su Tiramisú.

El estilo democrático es la base de todo. Todo para todos. Haciendo una analogía de **Ikea** en diseño, se propone ganar la preferencia de todos los públicos, algo muy difícil en una sociedad bien marcada en sus niveles socio-culturales.

La armonía entre la pizza, los colores, la rudeza de la madera, la música y un ambiente especial han funcionado como un centro de rápido aprendizaje de la cultura de la comida básica italiana. Una fusión tan inteligente como efectiva.

El crecimiento de Tiramisú fue exponencial. Y sin temores al riesgo. La pasión está mucho más allá que cualquier cálculo especulativo.

Tener una filosofía clara, para ganarle a los problemas y no ser voraz con la rentabilidad de un período corto.



Ahí está el Focho, mirando el detalle de la madera de sus mesas, probando cada nuevo ingrediente, asegurando el clima perfecto... como en el living de su casa.

Y también está la estrategia, que confluye con la cultura y con la organización del lugar.

La variedad de producto arriesga la calidad y genera desconfianza hasta la pérdida de satisfacción. Por eso todo parte y termina en la pizza. Como en el deporte: ocupar bien cada golpe, cada tiro, cada situación. Es cuestión de perseverancia.

Perseverar es mejorar, no cambiar por cambiar. El cambio o la transformación es estar *update* con el contexto para lograr un *upgrade* en el negocio. Pero no es intentar sin filosofía.

La ruptura no necesariamente es hacer bulla. Por eso no hay ruptura en el marketing promocional, ya que ese marketing de oferta es, indudablemente, un sinónimo de falta de perseverancia.

La ruptura es un grito del silencio, es la verdad de la estrategia.

Esa perseverancia lleva a resolver el problema del cliente, ser abogado y no juez.

Entender concretamente que no hay clientes, sino invitados, y no hay dueños, sino anfitriones. Empatía, pasión y acción para crear valor desde lo básico, desde el agua con la harina.

4.2.2. Matercell

Todo partió de comprender que ayudar a crear exige ayudar a vivir.

Los directores de una clínica especialista en genética y fertilización, altamente reconocidos a nivel profesional y académico, tenían claro que el centro de su actividad era facilitar la posibilidad de transformar una mujer en madre. Desde el punto de vista del MARKETING, un mercado de alta tecnología con un enorme sesgo afectivo.

El desarrollo científico generado en el cuidado de la salud a partir de la utilización de células madre para la resolución de enfermedades complejas, dio paso a entender que había probabilidades de extender la idea de la vida, manteniendo el concepto de partir desde el acto de crear bajo el enfoque científico y afectivo a la vez.

La posibilidad de obtener células madres del cordón umbilical y guardarlas bajo estrictas normas de mantenimiento era un paso posible. Esas células pueden ser utilizadas para potenciales casos de diabetes, leucemia, restitución de tejidos, y otras circunstancias que pueden requerirlas. Que se pueden encontrar con dificultad en costos y compatibilidad física en bancos "públicos", pero en este caso es asegurar que las células sean las del individuo.

A partir de la futura madre, era posible asegurar la vida. Así nace **Matercell**, un banco de células madre que mantiene la filosofía de reunir ciencia, tecnología y afectividad, de la mano de una idea que se transforma en valor económico.

La maternidad como espacio de oportunidad para promover un seguro biológico.



4.2.3. Bio Sidus

En muchos casos, la convergencia entre ciencia y tecnología con los negocios no está directamente relacionada con la generación de un nuevo producto o mercado, sino con incrementar la reputación de la marca.

Sidus es un laboratorio argentino, con la mezcla tradicional de productos *éticos* y productos OTC, o de venta libre.

A partir de 1982, inició el largo camino de hacer de la biotecnología un eje de su negocio. Pasaron los años, hasta que en 2002 la empresa del grupo dedicada a la biotecnología, Bio Sidus, logró la clonación de una vaca. La vaca tiene todo el código genético más un gen modificado que le permite expresar la hormona del crecimiento (HDC), una molécula que resuelve problemas de enanismo hipofisiario, que es clave en todos los procesos de rejuvenecimiento.

Bio Sidus es en sí mismo un negocio de altísimo potencial de generar riqueza, a partir de lograr productos para la salud humana, pero la sinergia de posicionamiento que Bio Sidus provocó en todo el portafolio de negocios de Sidus fue determinante.

La tecnología se transformó en parte del propósito estratégico de la marca y se diseminó positivamente a todo el portafolio de productos.

5. Síntesis

Anticiparse a los deseos de la demanda es bastante complejo. Pero se hace posible con el coraje de encarar proyectos con convicción.

Y muchas veces la convicción tiene que ver con las ganas, con el convencimiento, pero sin duda depende de la capacidad de poder integrar esa actitud con una aptitud innovadora.

Una aptitud que parte de la capacidad de entender los mercados, pero también por comprender la convergencia con la ciencia y el conocimiento.

La pasión y la creatividad van de la mano para romper con la lógica, para recrear un sueño, para hacer realidad la afirmación acerca de por qué la imaginación es lo único que supera al conocimiento, aunque este siempre está.

6. Aplicación

Intente responder las siguientes preguntas que relacionan la ciencia y la tecnología con su empresa:

¿Cuáles son los últimos desarrollos tecnológicos que se aplicaron en el sector donde se desempeña su empresa?

¿Qué novedades en la ciencia y la tecnología se han producido en sectores conectados a su sector y que puedan influir en el futuro de su empresa?

¿Qué nuevos productos ha desarrollado en el último año, o qué nuevos mercados ha intentado desarrollar con sus productos actuales?

Capítulo 6



Marketing en tres dimensiones

¿Hay una nueva práctica del marketing?

Lo que podemos afirmar es que hay bastante más que las 4P.

Si enfocamos la práctica del marketing en el ámbito de la estrategia, la práctica deja de ser un rol funcional para ser una actividad de la dirección general y las gerencias en interacción plena.



1. Tridimensional

Estamos rodeados de marketing.

Desde distintas perspectivas, el marketing ha adoptado un rol estratégico, de planificación comercial, de operación directa con los mercados...

Frente a esta situación, podemos hablar del marketing en tres dimensiones:

- a) Una dimensión estratégica, que parte de la perspectiva de la alta dirección, rodeada por la incertidumbre y por la necesidad de contar con *diversidad* para afrontarla.

Esta dimensión de *marketing estratégico* está representada por la búsqueda de oportunidades en el más alto nivel de especulación, ambigüedad y conflicto.

Es el ámbito de decisión de la postura estratégica y del portafolio de negocios de la empresa.

- b) Una dimensión táctica o de planeamiento, propia de los niveles gerenciales, cuya interacción permite el nexo entre la resolución del conflicto, producida por la incertidumbre, y la acción concreta.

El marketing táctico está representado por la planificación, es decir, por conectar la estrategia con la acción. Esto implica una actividad interna que requiere del acople entre las áreas de la empresa para la construcción integrada del satisfactor de la demanda (producto, servicio, etcétera).

- c) Una dimensión operativa, rol de las áreas de *servicios de marketing*.

El marketing operativo relaciona a ese satisfactor con el mercado, y es aquí donde aparece el proceso de aceleración de la demanda.

Lo crítico en este punto es que habitualmente hablamos de marketing como una simple relación producto (satisfactor)-mercado y es aquí donde se manifiesta la falta de capacidad de MARKETING, transformando la misma en comercialización.

La decisión estratégica es una decisión de marketing, y el proceso de planeamiento tiene como eje el marketing.

De nada valen las disciplinas de administración, producción, finanzas y operaciones sin capacidad de encontrar oportunidades en el mercado y resolverlas de forma tal que generen más valor para una marca, que en definitiva es mayor valor económico para accionistas y satisfacción para clientes.

Por eso marketing es la línea de largada.

2. La dimensión estratégica

La dimensión estratégica es el punto de partida de todos los negocios, ya que trabaja sobre la *visión*, la *misión*, el *posicionamiento* y, como todo lo relacionado a la voluntad, con el permiso de la cultura.

Es la dimensión que conecta la empresa con el contexto, es la dimensión que trabaja sobre variables no controlables.



Con un lenguaje nominal (flojo, amplio, ambiguo) basado en los valores para resolver el conflicto, la dimensión estratégica es el *input* de la gestión empresarial.

El marketing estratégico parte del sueño empresarial, sin el cual no hay supuestos para iniciar ningún proceso.

Es la dimensión donde gobierna la intuición, la negociación, la imaginación por sobre el conocimiento.

Es aquí donde está la exploración en término de oportunidades.

La dimensión estratégica es un centro de exploración, a partir de la cual se generan los supuestos que conducen a la empresa.

Y a partir de esos supuestos, el modelo que nos permite dar forma a la intuición son la *misión* y el *propósito estratégico*.

Esa misión y ese propósito llevados al plano de marketing se transforman en la postura estratégica, que es la búsqueda del posicionamiento.

Pero la manera de poner en acción la dimensión estratégica del marketing tiene que ver con la cultura.

Si la estrategia resuelve un conflicto de valores, el proceso de acople cultural es el programa estratégico que facilita la implementación.

La congruencia cultural con el mercado y el alineamiento cultural interno son *tareas* de la alta dirección. Porque en la alta dirección está la responsabilidad por la dimensión estratégica, lo que no quiere decir que la explosión innovadora no esté distribuida en todos los niveles de la organización. La formulación es de todos, la decisión es otro ámbito de responsabilidad.

3. La dimensión táctica

La dimensión táctica trabaja sobre objetivos generales, sobre el plan de negocios y sobre el acople funcional.

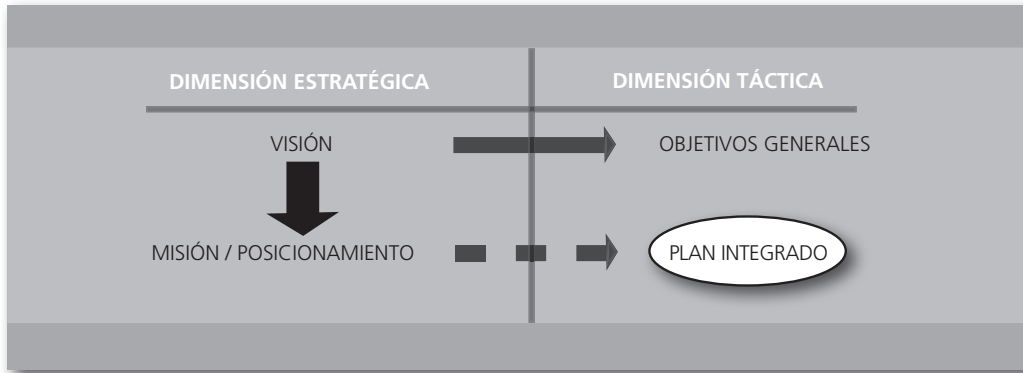
Si la dimensión estratégica se ocupa de la exploración, la dimensión táctica funciona como ordenador. Es el ámbito del planeamiento, con un lenguaje más cierto, basado en la experiencia para dar respuesta a situaciones repetidas.

En el ámbito del MARKETING, la dimensión táctica está directamente relacionada con la construcción del satisfactor, a partir de desarrollar la mezcla comercial.

No pidamos ruptura ni ideas en esta dimensión, pero sí la responsabilidad de ordenar el caos estratégico en forma de objetivos generales de la organización, en un plan de negocios y en un proceso de acople funcional entre las áreas que facilite la implementación.

Las gerencias en actitud interactiva son responsables de esta dimensión táctica. Procesan la información externa, adoptan el *input* estratégico y a partir de allí construyen una estructura de valor acorde al rumbo buscado.

Esa estructura de valor surge de un proceso de planeamiento, a partir del cual se asignarán recursos y se definirán acciones para cada área funcional. Siempre en base a los objetivos generales y, obviamente, a la misión, tal como está planteado en el siguiente cuadro:



Es imposible diseñar y plantear un *plan integrado de marketing* sin dimensión estratégica. Carecería de *input*.

Ese plan integrado parte por construir el satisfactor, que más allá del producto que afrontará el éxito o fracaso en los mercados donde interactúe, es el conjunto de actividades necesarias para que el satisfactor exista. Porque configurar el producto, la logística, la comunicación, el precio, la organización y los sistemas requiere una decisión que los integre sistémicamente, una decisión que exige el acople funcional, para que todas las áreas funcionales de la empresa actúen unidireccionalmente alrededor del plan.

En definitiva, la dimensión táctica es el planeamiento empresarial que relaciona la estrategia con la acción.

Esta dimensión táctica tiene directa relación con lo que tradicionalmente llamamos comercialización, y sus decisiones sobre producto, logística, promoción, precio, organización y sistemas.

4. La dimensión operativa. El marketing de coyuntura

A menudo, las empresas confunden claridad con rapidez, y operación con estrategia. En MARKETING esto se hace más notorio con supuestas acciones que se estiman "estratégicas" y que apuntan decididamente a resolver resultados de coyuntura.

Acciones donde el corto plazo obstaculiza el futuro, caso puntual de empresas urgentes.

La dimensión operativa "opera" sobre objetivos funcionales de servicios de marketing, el programa cotidiano y la ejecución de acciones.

Los objetivos funcionales tienen que ver con asegurar el cumplimiento de acciones presentes, pero pensadas para resguardar el futuro.

Esto implica delinear el desempeño concreto en términos de participación en el mercado, niveles de satisfacción, posición frente a competidores, resultado operativo esperado.

El programa de impulsión, que busca afianzar ese objetivo, tiene que ver con el servicio al cliente, *customer satisfaction*, comunicación, y todo lo relacionado con la aceleración de la demanda.



Cada área funcional tiene una responsabilidad asignada en este punto, aunque el área de servicios de marketing concentre la evaluación final de todos los factores operativos.

El resultado del programa de impulsión es el paso siguiente, la acción concreta.

La dimensión operativa del marketing es, en definitiva, la aplicación. También es la operación que liga a la empresa con la realidad de los mercados.

Pero no debemos confundir el marketing operativo como una disciplina aislada. Toda la organización tiene que ver con el desempeño y la dimensión operativa que impulsa la alineación de roles, tareas, responsabilidades, procesos y acciones para implementar y comprobar la estrategia y el plan en el terreno.

De nada sirve una prolífica promoción con un caos organizacional.

El *backstage* de la empresa es parte fundamental de la dimensión operativa.

La logística, la producción, el mantenimiento, la posventa, la relación con proveedores, el compromiso compartido de todos los integrantes de todas las áreas, serán transformados en durabilidad, facilidad de instalación, prestigio, servicio, funcionalidad, nutrición.

El marketing operativo expone la organización a demostrar concretamente qué es lo que mejor hace y por qué. Desnuda las debilidades y las virtudes.

Es habitual despreciar lo operativo, porque carece de brillo, porque es una actividad de los que supuestamente gozan de menos beneficios.

Es el típico ejemplo de las empresas que improvisan en la atención telefónica, o en la recepción de clientes o en la degustación en puntos de venta a los integrantes *nuevos*, inexpertos, de menor remuneración.

Es fácil atender un teléfono, pero es difícil dar una solución a través de una respuesta. Ahí está la dimensión operativa, para hacer exitoso un modelo empresarial que busca ser exitoso.

5. Síntesis

No podemos pensar el marketing en sus dimensiones aisladas, todas están conectadas, más allá de la dependencia de cada una respecto de la otra.

El posicionamiento es hacer realidad un satisfactor, que hay que construir, y que debe mantenerse con acciones coyunturales que permitan la supervivencia dinámica del día a día.

El árbol y el bosque, todo a la vez.

Estas tres dimensiones que planteamos, permiten afirmar que el marketing es un elemento integrador de la estrategia con la acción, de interrelación de disciplinas y de áreas funcionales.

El marketing está presente en la definición del rumbo, en el diseño, en la logística, en la acción y en la posibilidad de encontrar una diferenciación en cualquiera ó en todos los ámbitos de la empresa.

En los capítulos siguientes desarrollaremos este marketing en tres dimensiones, con mayor grado de detalle, con métodos y casos de aplicación.



PARTE II

ESTRATEGIA

El MARKETING tiene una evidente connotación estratégica.

Vivimos en plena ambigüedad, con multiplicidad de escenarios externos posibles, con un futuro incierto.

Más allá de nuestro origen, estamos abiertos a diferentes futuros, algunos que podemos construir y otros cuyos arquitectos nos influyen.

La mente humana es impredecible, y si el mercado es la mente, toda decisión relacionada con acelerar los mercados tiene un sesgo de incertidumbre.

Esta parte incluye todas aquellas cuestiones estratégicas de MARKETING, es el ámbito de las ideas, de los conflictos y de las decisiones sin soporte cierto de información.

La definición del rumbo, el análisis del contexto, la segmentación, el posicionamiento, la marca, la competitividad y el manejo de la cartera de negocios son temas de este nivel estratégico. Temas para pensar antes de actuar.

Capítulo 7



Dirección

¿Adónde vamos?

Nos obsesiona la acción y la operación. Queremos hacer, queremos recorrer el camino. Queremos saber el cómo...

Pero la clave es el qué y el porqué del rumbo.

En este capítulo vamos a profundizar sobre la dirección y el rumbo de la empresa como *input* para todas las decisiones posteriores.

No podemos evaluar el impacto externo si no tenemos claro el punto inicial.

No podemos hacer sin antes tener definido dónde queremos llegar.

Necesitamos de una visión. De eso se trata.



1. El rumbo

Viviremos una nueva manera de hacer, de ver y de evaluar la riqueza en este mundo complejo.

¿Cómo imaginar lo que no existe? El desafío de abandonar y de apostar parece extremo frente a la confortabilidad del presente. Pero esa confortabilidad es aparente. Siempre hay impulsos que nos movilizan hacia otro lugar.

La historia tiene supuestos que no necesariamente son ciertos. Eso es un paradigma. Depende de nuestros valores. Los paradigmas hacen que la gente no crea que puede modificar la realidad. Porque cuanto más se piensa en la realidad, se intenta hacerla más concreta, y cuanto más concreta menos posibilidad de cambio.

Pero si imaginamos que podemos cambiarla, hasta podemos hacer que nos haga felices.

1.1. LA REALIDAD INVENTADA

Señales internas, efectos externos. Vivimos pensando que lo que sucede en el contexto decididamente impacta en la vida de las personas, casi como sistemas abiertos.

Tal vez ni tan abiertos ni tan cerrados.

Tenemos que tener claro que lo que ocurre en nosotros ocurrirá afuera, ya que en cada uno de nosotros existe una "ventana" que se abre frente a un impulso que realmente mueva nuestras intenciones.

Vivimos en un mundo de sensaciones, un mundo que desde nuestra capacidad sensorial no es el mundo real.

Nuestra mente recibe la realidad pero no la puede integrar, ya que vemos lo que nuestra mente quiere ver. Por eso vemos solo lo que creemos posible.

Somos máquinas que crean realidad, por eso lo que está afuera depende de lo que hay "ahí adentro" de nuestro ser. Por eso podemos ser arquitectos de nuestro futuro, y a partir de nuestro diseño conceptual del mundo, construir el rumbo.

1.2. AHÍ VAMOS

¿Quiénes somos, de dónde venimos, adónde vamos?

No podemos caminar sin un objetivo superior que alcanzar, y no podemos vivir sin rumbo para alcanzarlo.

La esencia estratégica de los negocios nos exige definir un rumbo para alcanzar el ansiado potencial de crear valor económico.

Ese rumbo tiene que ver con la visión, la misión y el propósito. Y a partir de él proponer una dirección para el portafolio de negocios con el que vamos a vivir.



Esa dirección nos exige entender variables ambiguas y diversas del comportamiento humano, para entender situaciones de consumo a partir de nuevos mecanismos de segmentación para alcanzar el posicionamiento, una verdadera sensación de poder en los mercados donde se pretenda competir.

¿Cuán fácil es definir el rumbo?

¿En qué medida depende de la voluntad de quien decide?

Imaginemos el siguiente marco filosófico para decidir, donde estas son algunas afirmaciones acerca del mundo que nos rodea, cada vez más simbólico:

- La materia no es estática y está vacía, ya que es una nube de electrones que aparecen y desaparecen.
- Los átomos no son cosas, son tendencias, son posibilidades de la conciencia y aquí aparece la autoridad del observador.
- Creemos en cosas determinadas, por experiencia. Por eso la estrategia está al lado de las posibilidades.
- El consumo es el centro y el centro es la mente.
- El cerebro no puede entender la diferencia entre su medio ambiente y lo que recuerda.
- Las emociones están diseñadas para reforzar químicamente algo en la memoria a largo plazo. Por eso la tenemos. La emoción es sustancia química.
- Los adultos operan como si hoy fuese ayer.
- La adicción es algo que no se puede detener. No se puede controlar el estado emocional, porque somos adictos a ese estado.
- Es como el amor. Se está enamorado de la anticipación de las emociones a las que se está adicto.
- No podemos dirigir nuestra mirada sin un aspecto emocional relacionado.
- Nuestra mente crea nuestro cuerpo.

Hay cientos de afirmaciones que pueden ser el input para entender la complejidad de definir adónde vamos en un ámbito de ambigüedad.

Más allá de analogías con la biología, la física cuántica, la psicología, la sociología, la antropología y más y más ciencias y disciplinas, el rumbo está sesgado por la voluntad de quien lo define. Él es quien aplica su intencionalidad en el proceso permanente de aprendizaje para crear su futuro. El que vive de paradigmas y de nuevas interpretaciones a la vez.

Todo para definir: ¿qué queremos ser? ¿Qué podemos ser?

Después de intentar resolver esas preguntas eternas, podemos continuar con el análisis de una realidad posible para el camino elegido.

Ahí vamos...



2. Darle forma al futuro

El futuro está en algún lugar. Sólo hay que tomarlo con la seguridad de poder afrontarlo. Ser visionario no es adivinar lo que vendrá, sino construirlo. La visión no es una técnica que se desarrolla en talleres gerenciales, es un sentimiento de aquellos capaces de ser arquitectos del mañana.

Por eso tiene que ver con un sueño. Sin un sueño será imposible elegir un camino.

El punto de partida es simple: crear las condiciones para generar valor parte por entender y dominar las oportunidades que van surgiendo en un espacio competitivo. Un espacio en el que participan los que buscan satisfacer deseos y los que intentan apoderarse de esos deseos.

¿Que impulsa a algunas empresas a buscar nuevos espacios, y por qué otras no asumen el reto? Porque no hay un único rumbo, sino cientos, miles. Y no todas las voluntades son idénticas.

2.1. DEFINIR EL RUMBO ES DEFINIR LA ESTRATEGIA

El dilema de la incertidumbre se resuelve con variedad estratégica. Cuantas más opciones y variantes disponga una empresa, mayor será la posibilidad de crear rumbos alternativos.

Esta afirmación nos deja duda acerca de si debemos comprometernos o no con el rumbo, pero daría la sensación de que tal compromiso endurece, es para los "empleados" no para quienes tienen que decidir el futuro.

¿Qué es definir la estrategia?

Tener una estrategia no es simple. Como innovar no es simple, como sorprender no es simple. Es decidir a partir de la ruptura, para después poner el orden necesario y aplicar y alinear en torno a la definición de los tres elementos centrales: visión, misión y propósito.

La visión es una búsqueda, que se transforma en el disparador de un necesario cambio de prioridades en los valores de la organización.

"Alimentar al mundo" (**Nestlé**); "Conectar gente" (**Nokia**); "Diseño democrático" (**Ikea**) son visiones que traspasan la barrera del tiempo.

La nutrición ha cambiado en su esencia. La comunicación también.

Para **Nestlé**, el concepto nutrición de mediados de siglo XX estaba dado por una sociedad que alimentaba más allá de las calorías. Cuando un bebé se veía rebosante era síntoma de salud. Esa visión de la alimentación ha cambiado y ese bebé rebosante no es sinónimo de salud, y los alimentos tienen un claro componente de la vida sana, como por ejemplo, los productos light o naturales.

Nestlé no adapta los productos, anticipa una nueva conceptualización de la alimentación.

La nutrición será entonces una función de una empresa que tiene más de laboratorio farmacéutico que de empresa alimenticia.

La comunicación tiene los mismos parámetros. Para **Nokia**, conectar gente va más allá de una conexión telefónica o celular. Es una conexión social en usos, colores, formas que dan vida a esta nueva sociedad intercomunicada.

Cuando Ingvar Kamprad crea **Ikea**, lo hace con la obsesión de posibilitar el acceso al diseño a todas las personas. El diseño funcional y práctico no es lujo, es una cuestión estética y de mejor calidad de vida para la gente, y por lo tanto debe ser accesible.

Las formas cambian, el concepto democrático queda.

Pero así como hay ejemplos de éxito –pero por sobre todas las cosas, de permanencia–, hay situaciones poco gratificantes.

Es que no siempre el número uno, **CEO**, o fundador de la empresa es el visionario, y en gran cantidad de casos, especialmente en empresas familiares tradicionales, es la cultura del pasado la que traiciona la visión futura.

Esa transformación parte de un diseño estratégico que es trazar el rumbo de un sueño y construir un futuro en consecuencia.

La misión es un concepto muy concreto. Es el *qué* del negocio. Es un camino elegido para alcanzar esa visión y sostenerla en el tiempo.

Si la *visión* es el corazón, la *misión* es el cerebro.

Pero esa arquitectura de negocio (misión), tiene pocas probabilidades de éxito sin un grito de guerra.

Ese es el *propósito*, que en algunos casos hasta parece el impulso publicitario de las marcas, pero no. Es el concepto que une y permite armonizar el esfuerzo colectivo.

Visión, misión y propósito son el motor de la creación de valor.

Esta decisión es sobre el rumbo, es el modelo para armar que permite una salida. A partir de ella, todo es administración y operación.

2.2. LA ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

Como vimos en el punto anterior, la misión es la definición del negocio, y por ende, es el *input* de todas las decisiones restantes.

La misión es una incógnita a resolver a partir de dar respuesta a cuatro preguntas:

¿Qué necesidades servir?

¿Cuál es el mercado objetivo?

¿Cuál es el ámbito geográfico del negocio?

¿Qué cualidades son la fuente de diferenciación?

Detrás de estas preguntas hay una respuesta que define un intento de posicionamiento y la construcción de un portafolio de posicionamientos, que no es otra cosa que la base de negocios que conforman la misión corporativa.

A estas cuatro preguntas, hay que agregar un interrogante más, y más complejo aun: ¿cómo será cada respuesta pensando en el futuro y no en el presente?

Ese dilema está más allá de una decisión gerencial, es parte central de la política de los negocios.



2.2.1. ¿Necesidades a servir o necesidades a provocar?

Este interrogante tiene una respuesta condicionada: hay que entender el consumo. Si no se logra entenderlo, pocas veces se podrá satisfacer una necesidad y/o acelerarla. Porque entender el consumo es ver el negocio desde el lugar de los valores, y en este escenario de novedad y de ruptura tecnológica, hay aceleración del consumo a partir de la provocación de necesidades que aún no se han manifestado en términos de un satisfactor concreto (producto o servicio), pero que están latentes en valores casi eternos.

Entonces debemos preguntarnos:

- ¿Café o relaciones interpersonales?
- ¿Cobre o conectividad?
- ¿Leche o nutrición?
- ¿Golosinas o gratificación?
- ¿Muebles o funcionalidad?
- ¿Indumentaria o estilo de vida?
- ¿Comidas rápidas o practicidad?
- ¿Gas o abrigo?
- ¿Vino o celebración?
- ¿Shampoo o belleza?
- ¿Spaghetti o familia?
- ¿Paracetamol o alivio del dolor?

Si buscamos entender la naturaleza del negocio debemos entender la naturaleza del consumo, porque punto crítico no es definir el ámbito del producto, sino el ámbito del consumo.

Lo fundamental no es lo que vendemos, sino qué y por qué nos compran, para lo que resulta clave identificar y entender los momentos y las situaciones de los valores que están presentes en la sociedad, como la conectividad, funcionalidad, practicidad, gratificación, medición, precisión, economía, estatus, pasión, familia, tradición, etc.

Cuando Starbucks propone un centro de relaciones interpersonales en sus tiendas, no está proponiendo una "cafetería". Más allá de las cualidades del café como producto, su origen y hasta su grado de sofisticación, la clave son las relaciones y el momento para "uno mismo". Ahora, imaginen que a ese proyecto que puede globalizarse, el "país" del café debe dar una respuesta...

Colombia la dio con Juan Valdez y sus tiendas que, además de la posibilidad de relaciones y momentos agradables, surge como un claro concepto nacional, emotivo y pasional.

Más allá del producto...

El primer concepto en la definición de la misión es algo más que una definición de producto/servicio.

Es una verdadera conceptualización del negocio.

2.2.2. ¿Cuál es el mercado objetivo?

Definir el mercado objetivo requiere conocer el concepto de segmentación.

Un concepto de segmentación planteado desde el comportamiento del consumidor, y no desde aspectos descriptivos. El comportamiento es la clave, y para ello el monitoreo de los distintos factores sociales que marcan tendencia se hace vital a la hora de identificar un mercado objetivo posible.

2.2.3. El alcance del negocio

El negocio puede estar en el país, en el mundo, en el Mercosur, en el barrio, pero debemos determinar el límite geográfico aunque estemos convencidos de que el mercado es el mundo.

En un mundo globalizado, hay que estar preparado no sólo para traspasar fronteras, sino para hacerse cargo de la competencia internacional dentro de las fronteras elegidas

Esto no implica que la correcta elección del área geográfica pueda representar una oportunidad.

Es más, generalmente empresas en desarrollo implementan una maniobra focalizada en determinadas áreas geográficas que permiten liderazgos regionales interesantes, que sumados dan como resultado una participación satisfactoria.

Otras, en su afán de globalizar, pierden de vista la relación de medios y de poder para alcanzar nuevos mercados, a los que generalmente hay que afrontar con modelos culturales diferentes.

Definir el área geográfica implica entender maniobras internacionales en un campo de batalla virtual, sin fronteras.

Entender el área geográfica es evaluar el consumo y los valores que lo generan en el lugar elegido, y a partir de allí analizar la base de recursos necesarios para acceder a él, recursos que no sólo son materiales, sino esencialmente culturales.

2.2.4. Una cualidad distintiva

La habilidad diferencial es la fuente de una ventaja competitiva, y sin ella, la misión carece de sentido.

Tener una habilidad diferencial es contar con la capacidad tangible e intangible única, que puede ser transformada en un valor percibido para la demanda y constituir de esa forma una ventaja sostenible.

Una habilidad diferencial es una cualidad esencial y única, pero no necesariamente es suficiente tenerla, sino que debe contrarrestar a la que posean los competidores.

Contar con una habilidad diferencial es justificar el porqué existe la posibilidad de competir con una base de productos y servicios en un mercado objetivo y con un alcance geográfico determinado.



3. Síntesis

El éxito o el fracaso, la riqueza o la supervivencia, el reconocimiento o la indiferencia, son resultado de la definición –o no definición– del rumbo.

Sin esa propuesta estratégica no tenemos punto de apoyo para evaluar el impacto del contexto, para descubrir segmentos en base a necesidades que podemos satisfacer de acuerdo a nuestras habilidades o a las que debemos construir.

Decidir el rumbo es desafiar la incertidumbre. Es elegir el camino, sin la certeza de alcanzar un final deseado.

Es convivir con lo inesperado, pero con la ayuda de supuestos que servirán de guías y de vigías a lo largo del viaje.

4. Aplicación

1. Tome una hoja en blanco y plantee el perfil deseado de su empresa para los próximos 10 años (No enumere objetivos de venta, rentabilidad o aspectos cuantitativos relacionados con el resultado económico buscado). Plantee cómo quiere que se vea su empresa en términos de presencia competitiva, de marcar tendencia en los sectores en los que participa, de alternativas de cambio en el *core* del negocio.
2. Así como describe su futuro, plantee los obstáculos actuales que tiene para alcanzarlo, y qué programas de acción debería abordar para resolver esos obstáculos.
3. Defina la arquitectura de su negocio, respondiendo a las cuatro cuestiones clave que integran la definición de MISIÓN.

Capítulo 8

Contexto

Somos un sistema que vive en interacción con el contexto. Tenemos una ventana que se abre a aquellos factores externos que influyen en las acciones que tomamos.

Un escenario actual y varios escenarios posibles, los movimientos de los participantes cercanos en el sector donde la empresa compite, la influencia de todo el contexto en las variables de consumo... No podemos no ver lo que sucede a nuestro alrededor.

Es aquí donde la capacidad de interpretación se torna crítica.

En este capítulo revisaremos métodos y contenidos para evaluar el impacto del contexto en la estrategia y en el desempeño de la empresa y los mercados.



1. Hacia el futuro

Todos nos esforzamos y competimos para ganar una porción mayor del mercado presente, actual. Es la competencia por el hoy.

Sin embargo, son los visionarios que traen el futuro al presente los que marcan la diferencia competitiva. Ellos promueven una competencia por el futuro.

En la ecología, en la genética, en la teleinformática, nos encontramos al borde de una revolución tan profunda como la que dio origen a la industria moderna. Una nueva revolución industrial. Es así que nacen día a día nuevas industrias globalizadas gracias a la vida en tiempo real y a que se encuentran espacios en ámbitos donde la ciencia explora y donde la creatividad explota.

Hay un futuro, hoy.

Pero el futuro no es el largo plazo. El corto y el largo plazo no tienen la línea divisoria de cinco años, típica de los plazos de planes de negocios.

El corto y el largo plazo están entrelazados. Las oportunidades no tienen plazo, están ahí para que las empresas que mejor viajen al futuro las tomen.

En ese viaje al futuro hay conductores, pasajeros y víctimas del viaje.

Los conductores serán los pioneros, y por ende, los mejores recompensados, ya que dirigen el viaje a través de una visión clara y premeditada de la industria.

Los pasajeros llegarán al futuro, pero su suerte no dependerá de ellos y sus beneficios serán modestos.

Las víctimas del viaje son aquellos que se cruzan en la ruta.

Estos conceptos distan mucho de ser académicos. Es mucho lo que está en juego, y la riqueza de una empresa depende de su rol en las nuevas industrias y de su capacidad para ganar la mejor parte de los beneficios que esa nueva industria genere.

Todo evoluciona (los dinosaurios ya no están). Construir el propio futuro, adoptar una nueva manera de analizar el escenario, los sectores industriales y los mercados es asegurar una supervivencia dinámica, que es un estadio muy diferente a simplemente sobrevivir.

2. Escenario

La evolución social... las tendencias... el sistema de valores en transformación...

¿Le ponemos un título a la realidad?

Es imprescindible agudizar nuestra capacidad de entender el contexto y abordarlo con una perspectiva global para no perderse en visiones túneles.

En el contexto está la circunstancia que, como decía Sun Tzu, junto con la organización y la disposición, son los tres pilares de la competencia.

En la circunstancia hay que buscar la oportunidad, por eso la clave es interpretar.



El mundo sufre transformaciones de toda índole. Desde cuestiones ecológicas hasta étnicas, los cambios tienen al ser humano como responsable excluyente del conflicto por la supervivencia. El desequilibrio positivo o negativo del hombre es el generador de procesos evolutivos o involuciones impensadas. Los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos viven en crisis permanente, sacudiendo valores de la sociedad, haciendo añicos en plazos extremadamente cortos los estilos de vida, las formas de organización y los valores culturales.

El mundo nuevo tiene amenazada su estabilidad y su cohesión, y ya no por el fantasma nuclear, sino por la constante lucha para disminuir –o incrementar según el lado interesado– la brecha entre la pobreza y la riqueza, lo que no es más que la lucha competitiva de empresas y países en el gigantesco mercado-planeta.

El mundo nuevo es el de la supervivencia dinámica, que exige monitorear el impacto actual y futuro de las transformaciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

Construir el escenario implica definir concretamente la realidad inmediata, y a partir de esa definición darle forma a las variables de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos. Y cómo esas variables impactan de forma favorable, neutra o desfavorable en el negocio.

Hoy, más que nunca, todo lo relacionado con empresas, competitividad, negocios, valor, rentabilidad, mercados, consumo, tecnología, se fusiona íntegramente con lo social, lo político, lo cultural, lo económico, lo ecológico.

Es inútil pensar en un *management* focalizado sólo en la problemática empresarial sin entender la dinámica de los diferentes factores que afectan el mundo actual y, lo que es más complejo, el futuro.

Empresarios, políticos, economistas, ecologistas, científicos, no solo deben interesarse por los temas específicos de cada actividad, sino esforzarse por encontrar situaciones comunes o relacionar problemas propios con soluciones provenientes de otros sectores, de manera tal de valerse de todo aquello que puedan aportar a la construcción de un escenario general desde donde se identificarán oportunidades y amenazas que inciden directamente en la potencialidad de generar riqueza o, al menos, anticiparse a eventos para evitar caer en la profundización de la pobreza.

Todo esto nos permite deducir que el *management* ya no es una técnica sustentada en metodologías prefabricadas, sino una ciencia social focalizada en la gente.

Así como el ser humano es un sistema abierto en permanente conexión con el entorno que lo rodea, también las empresas y quienes participan en ellas deben entender el contexto, conectarse y, por qué no, influir sobre él.

La clave es interpretar, abrir la mente para competir hoy, pensando en generar un efecto en el mañana.

Estudiar el contexto implica diseñar el escenario de la nueva sociedad que toca vivir, y lo más importante, entender su complejidad para adoptar una posición anticipatoria frente a los cambios.



2.1. EL FUTURO ES IMPERFECTO

El futuro ya llegó para algunos, otros lo esperan, otros nunca lo van a alcanzar. Cuando se habla del futuro como una situación que está delante de nosotros, tenemos que saber dónde estamos nosotros. En función de eso podemos hablar de futuro, de pasado o del efímero presente.

Es poco serio plantear escenarios futuros; pero sin ser adivinos ni astrólogos, podemos obtener algunas conclusiones a partir de proyecciones de la realidad política, económica, tecnológica y sociocultural acerca de los temas clave que pueden incidir en la vida de las empresas y de las personas.

Un tema es el impacto tecnológico en la productividad y el empleo. Las empresas crecerán en productividad, aunque sin el "empleo" fijo, sino con diferentes formas de contratación. Es que el crecimiento económico no es sinónimo de crecimiento de empleo, por el contrario, la era del conocimiento sumado a la continua concentración por fusiones, a la idea de empresas "vacías" que promueven el concepto de *offshoring* y servicios compartidos, con la obsesión por la reducción de costos y mejor utilización de recursos y procesos, reducirá el número de empleados, y por ende, de profesionales y de ejecutivos que deberán transformarse en empresas en sí mismos.

El desempleo creciente, especialmente en los países denominados *pobres*, será uno de los puntos críticos del futuro.

Por eso el trabajador debe ser un trabajador universal, capaz de trabajar en la empresa y como soporte de ella. Eso le exigirá educación y capacitación, algo escaso en países en desarrollo.

La ciencia, más allá de ser fuente de negocios, es un elemento de aplicación a la gestión empresarial.

Es el caso de la neurociencia que se supone será el motor del cambio social, ayudando a explicar los efectos de la realidad en la toma de decisiones en todos los ámbitos, en lo colectivo y en lo personal.

Así, por ejemplo, ayudado de un FMRI (*Functional Magnetic Resonance Imagine*), podemos identificar el *power brand*, es decir, la intersección de imagen, memoria, interacción social, creencias y expectativas de un individuo frente a una marca.

¿Llegaremos a saber cómo la gente piensa? Algo tan deseado por las grandes marcas y las corporaciones, pero que tiene delicados límites con la ética.

En un mundo tan redondo y sistémico, no se puede entender la vida de las empresas sin comprender el universo que nos rodea y que toma la forma de un escenario que no todos podemos ver de la misma manera.

A partir de hoy, y más que nunca, todo lo relacionado con empresas, competitividad, negocios, valor, rentabilidad, mercados, consumo, tecnología, se fusiona íntegramente con lo social, lo político, lo cultural, lo económico, lo ecológico.

Es inútil pensar en un *management* focalizado en la problemática empresarial sin entender la dinámica de los diferentes factores que afectan al mundo actual y, lo que es más complejo, el futuro.

Empresarios, políticos, economistas, ecologistas, científicos, no sólo deben interesarse por los temas específicos de cada actividad, sino esforzarse por encontrar situaciones comunes o relacionar problemas propios con soluciones provenientes de otros sectores, y de manera tal valerse de todo aquello que pueda aportar a la construcción de un escenario general desde donde se identificarán oportunidades y amenazas que inciden directamente en la potencialidad de generar riqueza o, al menos, anticiparse a eventos para evitar caer en la profundización de la pobreza.

Más conocimiento. Mejor perspectiva.

Todo esto nos permite deducir que el *management* ya no es una técnica sustentada en metodologías prefabricadas.

El *management* se acerca cada vez más a una práctica rodeada por las ciencias sociales, porque está basado en el conocimiento y el comportamiento de las personas a nivel individual y grupal.

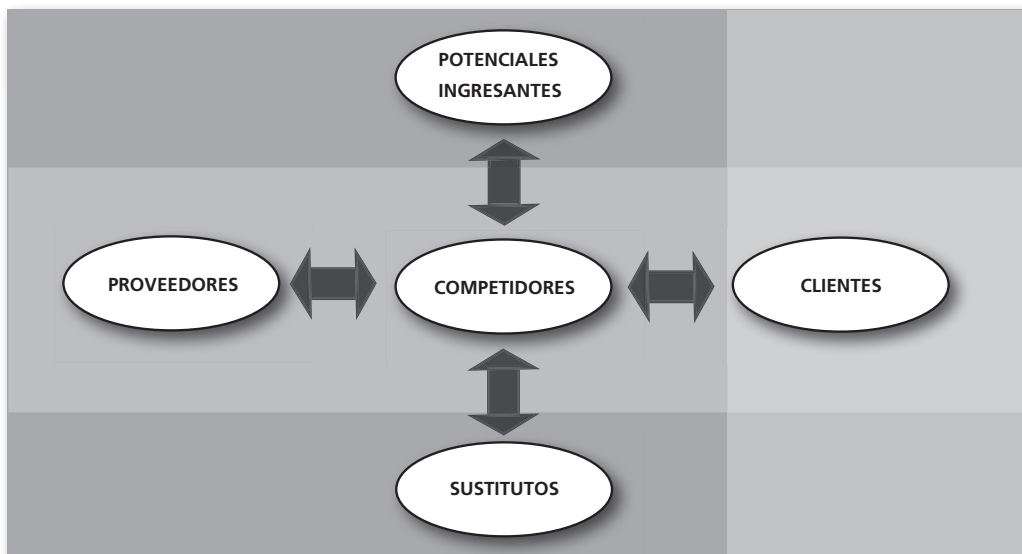
Y así como los seres humanos somos sistemas abiertos en permanente conexión con el entorno que nos rodea, también las empresas y quienes participan en ellas deben entender el contexto, conectarse, y por que no, influir sobre él.

3. Sector industrial

Entender la *oferta* implica darnos cuenta de la capacidad estratégica de los actores que participan en el sector donde la empresa se desempeña.

Michael Porter (1980) define el sector como un teatro donde los actores conforman un grupo de fuerzas competitivas.

La metodología de análisis de los sectores industriales tiene que ver con la interpretación del comportamiento y poder de negociación relativo de las cinco fuerzas clave.





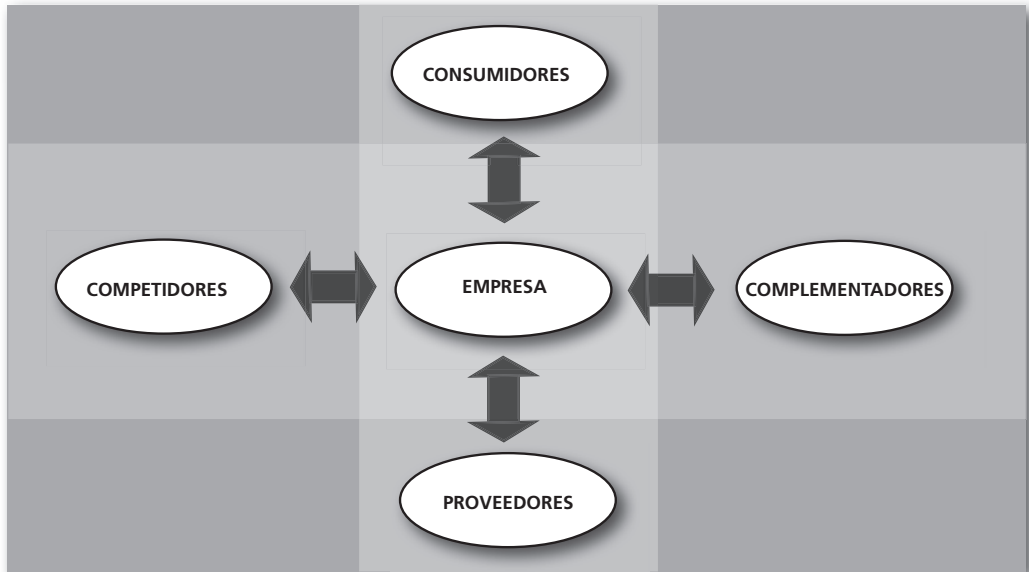
Esta es una primera aproximación a la problemática de un sector, donde los actores pueden evaluar su posición, su capacidad de negociación y los potenciales movimientos de cada uno, lo cual implica interpretar posibles integraciones verticales que transformen a proveedores en competidores, a canales o clientes en competidores (las marcas propias de supermercados son el ejemplo más claro), o a competidores que incrementen su competitividad integrándose verticalmente hacia atrás (transformándose en proveedor de sí mismos), o hacia delante (ampliando su cadena de distribución con un sistema propio). En este caso, los competidores de un sector pasarían a competir directamente en otro sector donde sus proveedores o canales son el centro.

Si a esto le sumamos que en muchos casos los sustitutos se transforman en competidores directos (no podemos negar que la cerveza es algo más que el sustituto del vino común), la complejidad del análisis de un sector es realmente alta.

El análisis del sector prevé una evaluación de barreras de entrada y salida a los sectores, lo que es determinante al momento de decidir acciones en un sector, ya sea como ingresante, o como generador de barreras para evitar el ingreso.

Nalebuff y Brandenburger (1996) plantean un modelo de análisis diferente.

El planteo parte de entender a la competencia empresarial desde el principio de la teoría de los juegos, donde los jugadores compiten, aportan, cooperan.



En este esquema aparece una figura bastante común en el mundo de los negocios de los últimos tiempos: el complementador.

Llámesese alianza estratégica, *co-branding* o la denominación que más nos guste, hay actores del sector que pueden sumar fuerzas, complementarse y agregar valor. En ese teatro,



cada una de las fuerzas pugna por mejorar su posición frente a las otras y define, en parte, las características externas del *negocio*.

Pero más allá de los esquemas y actores, la clave es contar con un enfoque para abordar y entender la estructura de un sector.

3.1. OTRO ENFOQUE

Podemos ver los negocios desde deferentes perspectivas.

Para ello podemos adoptar tres enfoques:

- Un enfoque simbólico: donde entendemos el negocio desde la diferenciación, las barreras mentales y el posicionamiento. Este enfoque, basado en los valores, supone que los negocios se evalúan en base a la diferenciación existente en el sector, provocada por el posicionamiento alcanzado por las marcas y el nivel de barrera mental que las empresas ingresantes deben sortear y las participantes deben fortalecer para mantener bien altas esas barreras.
- Un enfoque empresarial: que enfatiza en el volumen, la productividad, los costos y la escala. En este caso, bastante común para negocios de infraestructura como la energía, la construcción, la metalúrgica pesada, la evaluación del sector pasa por el volumen. Así, las barreras dejan de ser mentales para pasar a ser las economías de escala requeridas, y los niveles de productividad y costos que se manejan en el sector. Pero siempre está presente lo simbólico a la hora de competir.
- Un enfoque técnico: que evalúa la diferenciación funcional de los productos, la investigación y desarrollo y la tecnología. Este enfoque enfatiza en las barreras por avance tecnológico, por inversión en investigación y desarrollo y por atributos funcionales de producto (que es mucho más que un conjunto de atributos funcionales).

Para cada enfoque, el marco de fuerzas cambia.

Si no entendemos que lo simbólico es estratégico y delineamos los negocios desde las "cosas concretas documentadas", nos perdemos la mejor parte.

Es importante señalar que, entendiendo la estructura del sector, podemos identificar nuestro potencial competitivo sobre la base de las ventajas que se manifiestan en el sector.

3.2. NOVEDADES EN LOS SECTORES INDUSTRIALES

Más allá de los modelos conocidos sobre análisis de sectores industriales, basados en el comportamiento de los diferentes actores (competidores, proveedores, compradores, potenciales competidores, sustitutos, complementadores), será importante replantear el modo de identificar las características de la industria en base al concepto central que en las últimas décadas ha desvelado a las empresas: la ventaja competitiva.

Pero mucho más que la ventaja en sí, es determinante reconocer la fuente de esa ventaja que la transforma en una diferenciación sostenida.

Queda claro que en un mundo interconectado, no podemos hablar de un sector industrial sino de sectores industriales interrelacionados. No alcanza con saber acerca del universo cuando existe un multiverso: un conjunto sistémico de universos.



Se da el caso que soluciones implementadas en un sector son producto de acciones tomadas de otros sectores. Analogías o soluciones por apropiación cruzada, como dicen algunos.

Y este multiverso nos exige actuar en más de un ámbito, por lo que en esta era lo normal es ser competitivo a partir de ser el mejor integrador, y a partir de allí entender cuál es el rol que les compete a los demás participantes. Un integrador aceptado por ese multiverso.

Intel es el ejemplo de integración más claro, que va más allá del sector de los microprocesadores para posicionarse como líder intelectual en todos los sectores vinculados con las telecomunicaciones, la informática y otros que nacen a partir de la era digital y la era molecular.

Entender esta realidad exige un tipo de análisis menos lineal y menos impregnado de ingeniería respecto al que proponía Porter en la década de los ochenta.

El camino de la estrategia parte del reconocimiento de los diferentes actores en diferentes tipos de sectores industriales, los que pueden clasificarse con los mecanismos tradicionales: en base a barreras de entrada y de salida, o en base a al tamaño de la ventaja (amplitud competitiva entre quien posee la ventaja y sus seguidores) y las opciones para generar ventajas (diversidad de alternativas para obtener ventajas y renovarlas).

En este punto, se sigue evaluando a los sectores industriales en cuatro categorías:

- industria fragmentada,
- industria especializada,
- industria de volumen, e
- industria paralizada.

La *industria fragmentada* es aquella cuyo tamaño de la ventaja es bajo, y las opciones de lograr ventajas son muchas. Son generalmente negocios emergentes, donde hay amplio desarrollo a partir de una constante diferenciación, que genera ventajas pero de escasa magnitud. Permanentemente se exige un replanteo de las diferencias logradas, una permanente búsqueda de nuevas fuentes de ventaja para sobrevivir.

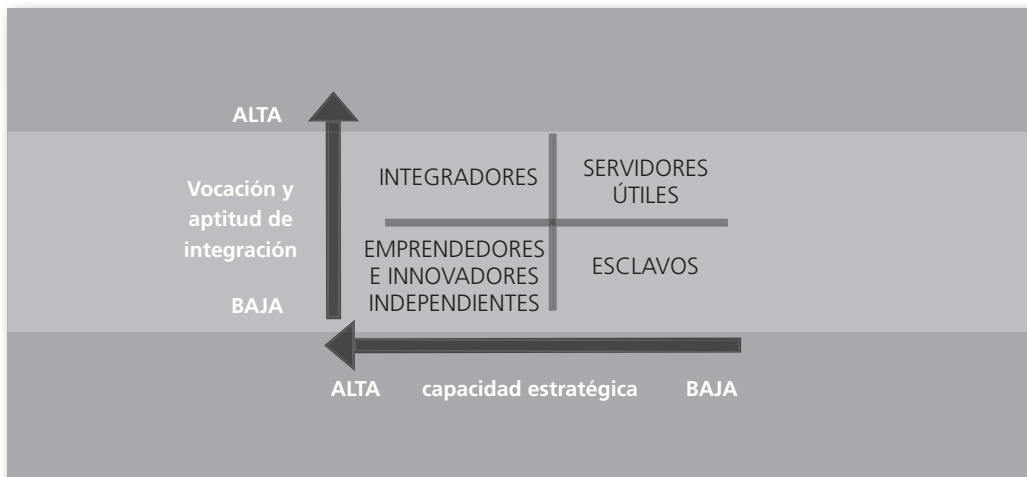
La *industria especializada* tiene la posibilidad de generar alternativas diferentes, pero la fuerte especialización lograda implica una industria especializada, como puede ser una empresa de biotecnología o de tecnologías emergentes que permiten explorar nuevos enfoques, y por las características del conocimiento y tecnología la distancia entre el líder tecnológico y los demás es amplia.

Sin demasiados enfoques para lograr ventajas, pero las pocas que se tienen son muy difíciles de igualar, estamos frente a una *industria de volumen* (petróleo, acero, bancos). Generalmente son sectores de altas barreras de ingreso y altas de egresos.

Las *industrias paralizadas* no tienen opciones de diferenciación, pero tampoco poseen diferencias amplias. Son industrias rezagadas (metalurgia liviana, etcétera).

En cada una de estas categorías, coexisten actores con posiciones y expectativas diferentes, de acuerdo a dos ejes fundamentales:

Un eje relacionado con la vocación y aptitud de integración, esto implica habilidad para entender y actuar sobre su sector industrial, y sobre los sectores conexos.



Y un eje que plantea la capacidad estratégica, es decir, la ruptura para promover desarrollos diferenciados y únicos en los negocios.

A partir de estos ejes, podemos construir una matriz donde se identifican cuatro actores clave en los sectores industriales:

Los integradores son líderes intelectuales que tienen voluntad asociativa y de formar parte de otros proyectos o negocios en diferentes sectores. Los integradores desarrollan habilidades distintivas que les permiten ser impulsores de la novedad en su industria, y ser determinantes en el desarrollo de los negocios en otras industrias a modo de complementadores. Intel, Lycra, son ejemplos de integradores y por ende, deciden en lo más alto de la pirámide competitiva y marcan el ritmo de la competencia.

Los emprendedores e innovadores independientes están focalizados en el logro de diferencias sustanciales en su sector, y no tienen voluntad de socio tecnológico. Hacen su camino competitivo independiente, son líderes pero no marcan el ritmo de la competencia en los sectores participantes, sino sólo en el suyo. Esto se da en participantes de alta diferenciación de marca en mercados masivos, generalmente individualistas basados en el posicionamiento.

Los servidores útiles son proveedores clave de alta voluntad asociativa pero de baja diferenciación, y sirven a los líderes intelectuales. Generalmente son empresas cuyas marcas no tienen potencial en el consumidor final o proveen servicios importantes pero no claves para ser denominados complementadores.

Los esclavos son sobrevivientes, que no poseen aptitudes para integrarse y que tienen baja capacidad de diferenciación por innovación. Generalmente son elegidos por precio y con desprecio, y el ejemplo más claro son los productores de *commodities*.

En definitiva, siempre existirán en los sectores industriales los actores clásicos, pero más allá de su denominación y su rol, la clave es su comportamiento, que los transforma en guías o seguidores.



4. Mercados

El mercado ha dejado de ser un espacio físico de oferta y demanda de bienes. Si entendemos el consumo como un acto que busca satisfacción y una condición, inevitablemente tenemos que acordar que los mercados son un conjunto de pensamientos y sentimientos; es decir, la mente.

El mercado es la mente, pero en los negocios ese mercado debe transformarse en un resultado posible.

Para eso es fundamental coincidir en la afirmación que el campo de batalla de la competencia en los negocios no es otro que la mente de quienes participan. Es el mercado de oferta, donde los participantes emiten señales que buscan ser percibidas, elegidas, reelegidas.

Y es un espacio de oportunidad en el cual radican necesidades aún no manifestadas, ansiosas por ser aceleradas por un impulso motivador externo.

Desde ese lugar, el mercado podemos evaluarlo desde un punto de vista descriptivo, en término de tamaño, volumen, historia, y desde un punto de vista simbólico, relacionado con sus preferencias (manifiestas o no).

Ese punto de vista descriptivo permite entender la historia de un mercado en términos cuantitativos, pero es historia, que puede servir como proyección frente a lo conocido, o frente a situaciones no cambiantes. Cuando los cambios promueven turbulencia, ambigüedad, incertidumbre, esa descripción no sirve para inferir datos futuros. Se torna riesgoso. Es ahí donde el análisis crítico del mercado tiene que ver con aspectos simbólicos de consumo y es ese el punto en el cual aparecen diferentes mecanismos de investigación sobre los que podemos trabajar para entender actos de consumo que nos permitan identificar espacios, y la diferenciación requerida para hacer de esos espacios un área de oportunidad de negocio.

4.1. EL MERCADO POTENCIAL

Desde la perspectiva de un análisis tradicional de los mercados, la conveniencia está dada por ciertos factores cuali-cuantitativos que permiten dimensionar la potencialidad del negocio. Los factores a considerar son:

- Tamaño, que implica el volumen conocido o posible del mercado en términos de unidades de consumo.
- Tasa de crecimiento, que estima el volumen potencial a partir de tendencias sociales y demográficas cuyos indicadores permiten inferir la evolución del consumo en términos cuantitativos
- Estabilidad, que analiza la tasa de cambio de determinados factores que pueden modificar el tamaño.
- Grado de fragmentación a partir de la dispersión de preferencias, un aspecto cualitativo que permite determinar los grados de fragmentación o concentración de la demanda.



La conveniencia estará dada por mercados de mayor volumen, con tasa de crecimiento positiva, con estabilidad en el volumen y con una dispersión de preferencias posible de ser satisfechas por la actividad de la empresa.

Pero estos aspectos cuantitativos de por sí no son indicadores del atractivo del mercado que, como veremos más adelante, están influidos por factores diversos y complejos, tanto del contexto como del potencial de la empresa.

4.2. EL CAMPO DE BATALLA

En el punto anterior describimos que los modelos tradicionales de marketing plantean que entender el impacto de las variables del mercado implica conocer el mercado potencial, la estacionalidad, la tasa de incorporación de nuevos consumidores. Muy físico. Pero hay un punto clave: la diversidad de las preferencias de los consumidores.

Si el mercado es la mente, la mente cambia, las preferencias cambian. Porque los factores del contexto que inciden en el comportamiento de las personas cambian al ritmo de la nueva realidad.

Todo esto intenta servir para dar respuesta a la pregunta clave del empresario: ¿hay mercado?

Muchos no lo encuentran, pero seguramente porque no han encontrado la forma de ser únicos para alguien en algún momento o lugar donde se manifiesta una necesidad.

La pregunta clave tiene una respuesta: sí, siempre hay mercado, porque siempre hay una mente dispuesta a elegir.

Cuando hacemos la analogía entre los negocios y la guerra tenemos necesariamente que reformular los conceptos tradicionales de un campo delimitado, y pensar que sus límites son tan ilimitados como podamos imaginar.

La mente es ilimitada. Absorbe información, pero también la descarta.

Cada vez es mayor el esfuerzo por participar en la mente de los consumidores, por mejorar la imagen, por connotar una mejor capacidad de negociación.

La información globalizada impacta sobre los valores de la gente y de las empresas, los cambia, transforma necesidades latentes y provoca la aparición de mercados difusos donde el posicionamiento buscado es cada vez más difícil de lograr y de mantener: es efímero. Es por ello que también vivimos el fin de la lealtad.

Esto no es válido solo para mercados de consumo masivo, no es aplicable a la elección de una mayonesa o una gaseosa. Un país, un ascensor, una barra de acero o una tonelada de trigo tienen un posicionamiento posible.

¿Trigo argentino o australiano? ¿Una barra de acero sueca o japonesa?

No podemos vivir solo de productos o de hechos físicos. Este es un mundo psíquico, una verdadera red de percepciones y supuestos.

4.3. LA VIDA DE LOS MERCADOS

Es fundamental coincidir en la afirmación que el campo de batalla de la competencia en los negocios no es otro que la mente de quienes participan, espacio donde confluyen el efecto



de los factores externos y un modelo cultural propio, que funcionan como impulsores o productores de necesidades, que no es otra cosa que oportunidades de negocio.

Pero, más allá de utilizar los métodos para evaluar la demanda potencial, el ciclo de vida del mercado, la dispersión de preferencias de consumidores, datos poblacionales para determinar el volumen del consumo, resulta imprescindible interpretar el efecto que genera la convergencia entre tecnología, información, impacto global, efectos generacionales, riqueza y pobreza, desarrollo o subdesarrollo. Estos factores son decisivos en la transformación del los valores que determinan el proceso de consumo, promoviendo cambios en los niveles de aspiración y necesidad; es decir, en el comportamiento de los consumidores.

La información en tiempo real nos da las noticias de mundo y nos muestra el comportamiento de quienes habitan en ciudades *centrales*, de quienes definen tendencias de consumo, pero también de quienes no pueden acceder al consumo. Se estima que un 10% de la población mundial tiene acceso a información, el resto llega tarde, o no llega.

La información en tiempo real acerca la idea de globalidad, claramente ejemplificada en el consumo adolescente de indumentaria, música, estilos de alimentación, lo que no es otra cosa que convergencia en el modelo de consumo. Es clave entender entonces las variables culturales para identificar el efecto global en la demanda frente a preferencias locales.

El cambio generacional tan radical entre el *hombre organizacional* de mediados de siglo XX y los *baby boomers* se ha transformado en casi una convergencia entre adultos, adolescentes y niños, que más allá de leves diferencias, comparten ideología y tecnología creando nuevos estereotipos como los *kidults*, *tweens*, tecnosexuales. Más allá de las edades.

El rock, un verdadero ejemplo de transversalidad, une casi 50 años de generaciones, y más allá de ciertas diferencias, es un lenguaje común entre padres e hijos. Desde los Beatles hasta Nirvana, desde Alice Cooper hasta Marilyn Manson, o la eternidad de Led Zeppelin con la actualidad de los White Stripes, un lenguaje común con alguna semántica diferente define características del comportamiento de los mercados.

No es comparable la manera de compartir a **Mickey** que a **Bob Esponja**. Mientras que el célebre ratón era ídolo de niños, sus padres lo veían como un personaje simpático pero lejano a sus intereses. Disney era una propuesta infantil.

Casi medio siglo después, las propuesta de personajes como Bob Esponja plantea un absurdo que nuclea a niños y adultos a la vez, tal como los proyectos de **Cartoon Network (Billy y Mandy o Padrinos Mágicos)** que juegan con la trasgresión de reglas sociales o la fantasía transformada en culto del "animé", representado por **Dragon Ball** o por los **Caballeros del Zoodiaco**. ¿Queda poco espacio para lo infantil?

Sumado a la evolución social que impacta en el comportamiento de la demanda, aparece el infaltable factor económico y social, tal vez el desencadenante de lo planteado en párrafos anteriores.

La pobreza o la riqueza determinan el desarrollo o subdesarrollo de las sociedades, y por ende, determinan mercados diferentes.

El mercado del ocio no es igual en Europa que en Sudamérica. Cuándo en los países desarrollados los viejos son jóvenes, en lo que se llamó tercer mundo, los viejos son viejos. En el mundo desarrollado los viejos jóvenes pueden aspirar a viajes, a actividades sociales,



hasta a niveles de perfeccionamiento en su educación, en tanto que los viejos, viejos, de Sudamérica, o África, o Asia subdesarrollada, deben penar por el alimento.

¿Turismo aventura o un litro de leche?

Esa riqueza o pobreza manifestada entre países, y en aquellos países subdesarrollados entre los que más tienen y los que no, son también determinantes del comportamiento de consumo de los niños y adolescentes. Un consumo que entre los más *ricos* deja de lado la racionalidad del alimento necesario, para pasar a la *irracionalidad* manifestada por un consumo absolutamente simbólico de imaginación, absurdos y ciencia ficción hecha realidad. La sofisticación frente a lo indispensable.

Todos estos factores afectan a los mercados.

La gratificación, la nutrición, la familia, la funcionalidad, la practicidad, la belleza, la vida sana, la tecnología, la economía, la pasión, la seguridad, no tienen el mismo efecto en todos los casos.

Y eso es lo determinante en la vida de los mercados, e interpretarlo es fundamental para después trabajar sobre los aspectos *formales* que nos permitan evaluar la conveniencia de un negocio.

5. Síntesis

El contexto no se presenta igual para todos los participantes. Cada uno tiene una mirada diferente de acuerdo a sus valores y de acuerdo a su potencial.

Nada es favorable o desfavorable para todos, depende del observador.

El escenario, el sector y los mercados influyen a partir de la construcción de quien interpreta el impacto externo.

6. Aplicación

1. Defina los escenarios posibles para los próximos dos años y determine en qué medida son favorables, neutros o desfavorables para su negocio actual.
2. Identifique los movimientos posibles de los actores del sector en el que se encuentra.
3. Determine los sectores "conexos" que tienen influencia en su sector, y los posibles movimientos.
4. Identifique la tendencia de los mercados objetivo en los que actúa a efectos de determinar cambios de volumen en el consumo.

Capítulo 9



Segmentación

No somos todos iguales y no tenemos las mismas aspiraciones. Eso nos hace únicos, al menos en la manera de ver la realidad.

Esto es totalmente aplicable al consumo, por lo que no todos realizamos actos de consumo de la misma manera.

La idea de segmentación implica poder identificar esos actos de consumo de manera tal de poder hacer más precisa la intención de posicionar.

No considerar la segmentación como una clave estratégica es desestimar a la diferenciación como factor clave de éxito para crear riqueza.



Lo real está siempre en su sitio, porque solo lo que falta (lo carente, lo ausente) de su sitio puede simbolizarse y por lo tanto, formalizarse.

Lo simbólico sustituye a lo que falta de su sitio, por eso el símbolo implica siempre la ausencia del objeto o referente.

Jacques Lacan

En una sociedad de consumo, los objetos no se limitan a ser consumidos, no se producen tanto para satisfacer una necesidad como para indicar una condición, y ello es posible sólo por la relación diferencial entre objetos.

Por eso, en una sociedad de consumo los objetos se convierten en signos y el ámbito de la necesidad queda muy atrás, si es que alguna vez existió.

Jean Baudrillard

1. Ideas fuerza

Los segmentos están, la clave es descubrirlos.

Y si el mercado ha dejado de ser un espacio físico donde se intercambian bienes, y hemos comprendido que es la mente, será ese el lugar donde habitan espacios de oportunidad, manifestados en necesidades a cubrir.

Necesidades que no son comunes a todos, sino que se agrupan en partes que seccionan la demanda.

Identificar segmentos es identificar espacios en la mente, aquellos que promueven actos de consumo a partir de idealizaciones, aspiraciones. Esa es la tarea.

1.1. LA ORDEN VIENE DE LA MENTE

Cuando en la última parte del siglo XX, consultores, empresarios y académicos coincidían en que uno de los factores de la profunda transformación en la lógica de los negocios estaba en el potencial de los recursos intangibles por sobre los bienes materiales, no solo se referían a las marcas respecto de los productos o al software respecto del hardware.

Un mundo de intangibles es un mundo de conocimiento, un mundo donde lo imaginario va tomando posición frente a lo real.

Vivimos un mundo simbólico, más que físico.

Un mundo donde no sabemos cuán real es la realidad, tal como lo afirma Paul Waszlawick (1994). Es un mundo de sensaciones y percepciones, sostenido desde el inconsciente.

Ya desde épocas bastante lejanas a la actual, los pensadores se ocuparon de hacernos saber de la existencia de *fuerzas psicológicas* que escapaban a la objetividad y realidad en la forma de pensar y de ver las cosas.

Esto tiene que ver directamente con la vida de relación de las personas, con la relación de las personas con objetos, con el negocio.



Negocios que desde una perspectiva simbólica tienen como núcleo el consumo, que no es otra cosa que una interrelación de personas y objetos que se pone de manifiesto a través de los discursos de la oferta y la demanda.

Una demanda que “demanda” sus ausencias y carencias, y una oferta que debe darle significado a sus objetos (productos) hacen del marketing una capacidad que debe articular fuerzas y disciplinas de notable influencia en la interfase humana.

2. El núcleo: la comprensión del consumo y la demanda

Adoptar una postura estratégica en los negocios hace necesario e ineludible, entender los actos de consumo. Para esto será necesario entender la lógica de los negocios desde una perspectiva simbólica de la demanda.

Porque el consumo es un acto simbólico.

Desde la oferta se entregan símbolos y esto es lo que el consumidor decodifica y busca hacerlo compatible con sus necesidad.

Porque en su raíz, el consumidor no necesita productos ni marcas. El consumidor no está esperando nada de la oferta. Hay que provocarlo a partir de bucear en sus carencias, que en definitiva son necesidades insatisfechas e inesperadas.

Esas necesidades insatisfechas no se descubren a través de innumerables y costosos estudios de mercado. La investigación de mercado debe aportar a los negocios aquello que está *detrás* de la dinámica oferta-demanda, la que depende de la capacidad de visualizar espacios de parte de quien toma las decisiones esenciales en la empresa.

¿Que es estar detrás? Es lo que ni siquiera el mismo consumidor como ser humano sabe que quiere. No es “lo inconsciente” en términos de psicología freudiana, sino aquello que define al consumidor como ser humano y al consumo con un acto humano y cotidiano.

Tradicionalmente tratamos de explicar las consecuencias del consumo preguntando ¿qué compra el consumidor?, cuando la esencia es determinar las causas, y por lo tanto la pregunta será ¿por qué compra?

En todos los casos de consumo, encontraremos *causas profundas* que convierten el producto en algo especial, un objeto *cargado de significados*, que de diferentes formas completan imaginariamente al sujeto consumidor.

Si el consumidor no cree, no siente ni imagina que un objeto lo completa, no elige ni compra, porque no encuentra que le agregue un significado a su vida. En otros términos, “no hace su propio negocio”.

Los productos son objetos del mundo, al igual que aquellos por los cuales no hay que desembolsar dinero. El dinero, lo que paga el consumidor por un producto, es el precio para tenerlo, para creer que lo hace suyo, para su propia *rentabilidad*.

La rentabilidad es *ganar*. El consumidor también busca ganar aunque no sea consciente de este proceso y de este anhelo.

¿Por qué ganar es tan relevante para el consumidor, y por lo tanto para el éxito empresario en términos de creación de riqueza?



Porque quien compra también está jugando un juego, en el que el punto de partida es la vivencia de una carencia, de algo que le falta. A través de *consumir*, ejercita el acto humano por naturaleza de tratar de obtener esa carencia que le genera malestar y baja autoestima.

Entonces: no son los productos los objetos de deseo, sino instrumentos para cubrir el vacío permanente que sienten (sentimos) con la esperanza de llenarlo *para siempre*.

¿Es posible llenarlo para siempre? Definitivamente no.

Esto es muy importante que sea bien comprendido y nunca olvidado por los responsables de decidir sobre el negocio. El vacío en el consumidor es un vacío primitivo y primario, estructural en la condición humana. Si esto no fuera así no habría condiciones para que surja el deseo. Si no hay deseo no se produce demanda de *algo*, que en este caso son productos y marcas.

El deseo mueve el consumo, en tanto que la demanda es *pedir algo*, poner en palabras lo que se supone que alguien necesita. En este punto, el deseo es el motor de la demanda: es el activador simbólico de los negocios.

¿Cómo satisfacer ese deseo y acelerar la demanda? Ahí aparece el rol de los productos y las marcas en términos de posicionamiento.

Para que un producto sea parte del campo perceptual del consumidor y le genere interés, debe significar y poseer un mensaje que se decodifique como lo que exactamente está buscando para sentirse psicológicamente completo, ideal, perfecto en su imagen, o en un rol determinado.

Esto implica que hay un círculo reforzador entre la carencia (falta) y la satisfacción, algo así como el ciclo de vida desde la perspectiva psicológica. Este es el proceso:

- 1° La vivencia de que algo falta es permanente, ningún objeto la colma totalmente, jamás podrá llenarse del todo... Es insaciable por definición.
- 2° La satisfacción es imaginaria y pasajera.
- 3° Retorna la vivencia de carencia.
- 4° Se renueva el deseo.
- 5° Se impulsa el consumo nuevamente...

En definitiva, los productos son objetos de consumo que, como espejos, en su imagen nos dan lo que nos falta o creemos que nos falta.

Es por eso que el sujeto consumidor le da vida y significado, ya que compra un producto con una función utilitaria sumada necesariamente a una dimensión simbólica que le agregue valor personal, como para el caso de una mujer ser buena madre, ser moderna, ser informada, ser armónica, ser inteligente.

En síntesis, es necesario tener en cuenta que consumir es un comportamiento humano y que la relación con los productos, objetos de consumo, siempre se inicia a partir de la vivencia o creencia del consumidor de una carencia.

En esta estructura y esta dinámica humana nadie queda excluido, porque constituye el por qué del éxito o fracaso de los negocios en el plano de lo que entendemos como el *enfoque simbólico de la demanda*.

¿Como se aplican estos argumentos y esta base teórico-conceptual en forma eficaz, sencilla y pertinente como parte del modelo de negocios de una empresa?



Las decisiones de consumo y la elección de marcas no pueden explicarse solamente por aspectos racionales.

La aparente *irracionalidad* de las conductas de los consumidores tienen explicaciones en patrones culturales y también en aspectos psicológicos: el afecto, la lealtad, entre otros valores. Veamos algunos ejemplos:

- “Necesito un auto que me transporte (función utilitaria) y además elijo un modelo y marca que me muestre *moderno, joven y seductor* (función simbólica)”.
- Para el fumador, el cigarrillo cumple un rol imaginario y emocional. Sin el cigarrillo, siente que “le falta algo”.
- La leche es la pureza, la calma y la inocencia.
- El vino es ensoñador, fogoso.
- La yerba y el mate son unión y comunicación.
- El café es sociabilidad.
- Los algodones son limpios y frescos.
- La madera es noble y cálida.
- El vidrio es frío y traicionero.
- Los vinos reserva son elegantes.

Entender de valores, lograr ubicarse en el extremo de la demanda es entender el consumo, es el mecanismo más sólido para construir una estructura de valor.

2.1. NO SOMOS IGUALES

Juan y Francisco trabajan en la misma empresa. Son gerentes de diferentes áreas funcionales, con la misma remuneración e idéntica medida de evaluación que les permite acceder a un *bonus* exactamente igual. Ambos viven en el sector más aristocrático de la ciudad. Sus familias tienen casi la misma composición. Hasta aquí todo igual. Podríamos definir a estos personajes como típicos integrantes del segmento ABC 1.

Juan posee una poderosa 4X4 y un automóvil familiar para que su esposa pueda manejarse por la ciudad y hacer sus quehaceres de mamá y de dueña de casa. Sus hijos van a un colegio exclusivo, donde el concepto bilingüe y de alta diferenciación en cuanto al poder económico de los padres son determinantes para la futura inserción social de los niños.

Francisco vive en una casa tan estética como esencial. Tiene un automóvil de serie, compacto y básico para poder desempeñarse rápida y cómodamente por la ciudad. Su esposa tiene un vehículo familiar que le sirve como herramienta para hacer sus tareas de la casa y ocuparse de su hobby de jardinería. Sus hijos van a una escuela pública de altísimo prestigio en lo académico, ocupando su tiempo libre en perfeccionar idiomas y en talleres especiales. Suponen que la inserción en la sociedad va de la mano del conocimiento.

Ahora, Juan y Francisco no son iguales. Pertenecen a un nivel socioeconómico ABC 1, pero indudablemente su comportamiento de consumo es diferente en cada uno de los roles que les toca asumir. Esto nos permite afirmar que la idea de segmentar por nivel socioeconómico es insuficiente. Si bien permite a priori identificar el potencial de mercado



en términos de volumen, no es una herramienta apta para entender espacios de demanda y a partir de allí, posicionar.

Otra base de segmentación está relacionada con las actitudes y la creación de *estereotipos*. Los valores y estilos de vida suponen identificar perfiles de consumo (conservadores, émulos, realizados, clásicos, rebeldes, metrosexuales, *tweens*, entre otros) que se supone mantienen un estilo definido de consumo.

Ni Juan es conservador en todos sus actos, ni Francisco es tan “alternativo” para su condición de supuesta clase alta.

Las personas tienen diferentes roles, y por ende diferentes momentos y necesidades de consumo, que no es lineal.

Por ejemplo, los *tweens*, preadolescentes que intentan copiar el estilo de vida de adolescentes mayores, no siempre se comportan de esa forma. También adoptan roles infantiles que los llevan a disfrutar de programas para niños en Nickelodeon o Cartoon Network. En un punto, son niños...

No existen comportamientos lineales, todo depende de situaciones, momentos, carencias y roles.

Si intentamos segmentar por atributos de producto, es decir, “cremas para cutis graso”, “automóviles familiares”, “escuelas de alto prestigio” no podemos asegurar que los consumidores tengan una mirada homogénea acerca de tales atributos.

Los productos no son lo que son, sino lo que queremos que sean.

Las bases tradicionales de segmentación deben dejar su protagonismo y complementarse a modelos que permitan identificar actitudes de consumo con mayor precisión para posicionar.

3. Segmentación

Un segmento es un espacio de la demanda. Esto da lugar a que nos hagamos preguntas... ¿Qué es segmentar?

La nueva lógica de la segmentación se basa en que para un mismo objeto no toda persona construirá la misma imagen, ni la elegirá por los mismos motivos o razones.

Da lugar a la competencia de productos físicos similares con distintas imágenes y significados. Una competencia simbólica.

¿Cuál es la aplicabilidad y utilidad de este enfoque?

Veamos algunos argumentos que sirven como respuesta:

No todos vemos lo mismo en lo mismo.

Toda perspectiva es respetable, y esa diferencia da la posibilidad de encontrar para el producto y marca una idea fuerza en especial, dirigida a un espacio de demanda en particular, en una situación y etapa de vida y con determinadas características ideológicas, psicológicas o simplemente por costumbres que descifran una realidad sobre la que se toman acciones de elegir, decidir, consumir.

Segmentar es encontrar un espacio de oportunidad, pero ¿cómo segmentar?



Los métodos tradicionales para segmentar están dados por bases descriptivas y más duras, como las geográficas, demográficas y socioeconómicas. Queda demostrado en párrafos anteriores que las decisiones de consumo no se relacionan directamente con el perfil poblacional.

Los métodos *psicográficos* podemos agruparlas en dos enfoques:

- a. El enfoque comportamental: está dado por un método de segmentación actitudinal que supone conductas lineales y preestablecidas del consumidor. Se basa en los valores y estilos de vida, identificando estereotipos que se definen como segmentos.
- b. El enfoque desde características del consumidor: se sustenta en rasgos de personalidad que supone conductas lineales y constantes.

Ambos enfoques suponen comportamientos lineales, permanentes y preestablecidos, cuando queda demostrado que los diferentes roles promueven diferentes aspiraciones en diferentes momentos. El consumo no es lineal.

Por último, otro método es la segmentación simple por atributos, en la cual se supone que el consumidor percibe atributos homogéneos y de manera consciente.

Debemos coincidir que estos métodos analizan el consumo desde un efecto y no una causa.

Esto nos exige cuestionarnos: si los modelos tradicionales de segmentación demográfica, socioeconómica, geográfica, por atributos de producto, por estereotipos, están en duda para resolver la verdadera función de la segmentación, que es permitir posicionar: ¿qué método utilizar?

¿La tan difundida teoría vincular explica y resuelve todos nuestros interrogantes? Indudablemente es una integración de teorías y herramientas...

La nueva lógica de los negocios plantea que los productos y marcas son símbolos que representan una relación, y por lo tanto un vínculo. Además, cada vínculo implica una ideología, un conjunto de valores y de atributos que aparecen detrás de estos valores.

Tratar de identificar espacios a partir de estos conceptos es un acto complejo que da respuestas a innumerables alternativas de relaciones de consumo.

Tomemos el caso de la categoría de "chicles sin azúcar", y las conclusiones que surgen de investigar su consumo. Si aceptamos que el chicle es una costumbre heredada, una rutina diaria, debemos incorporar aspectos antropológicos. Además, por la inseguridad manifestada por adolescentes y jóvenes que comienzan a asumir compromisos frente al mundo requiere una comprensión psicológica, pero también entender las características de distintas sociedades y culturas en cuanto a las exigencias o mandatos.

Desde esta perspectiva, el chicle conlleva:

- Para relajar tensiones internas, un elemento absolutamente individual y emocional.
- Para no ser rechazados por el mal aliento.
- Para "resetearse" cuando se sienten agotados o cansados porque el chicle –para un segmento– despierta, activa, permite concentrarse.
- Para hacer dieta, "engañando al estómago" cuando sobreviene el hambre en horarios no adecuados, o para sustituir comidas.



- Elegir una marca porque es la que “tienen mis amigos”, o la más prestigiosa, o –algo muy distinto– las que encuentro fácilmente porque “está en todos lados”, tiene amplia cobertura y nunca me deja con las ganas.
- También porque tiene más o menos intensidad de sabor.
- Porque dura más tiempo en la boca por su buena textura o consistencia.

Y muchas otras razones que llamamos *drivers de compra y consumo*.

Cada *driver* define un segmento vincular y también un perfil actitudinal. Una ideología en la que vive un sistema de creencias y costumbres que llevan a definir ocasiones de consumo y no consumo.

3.1. EL ENFOQUE SIMBÓLICO. UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA

Los modelos tradicionales de segmentación, en el que los segmentos son personas físicas, o productos, o determinados estilos de vida, no son una respuesta a la complejidad de las variables del consumo.

Como venimos afirmando desde párrafos anteriores, será necesario entender la naturaleza del comportamiento humano, y es en este punto donde podemos partir de la teoría del vínculo sujeto-objeto, en la que Jacques Lacan (1936) afirma que vivimos en función de un ideal, un sujeto ideal que depende de los diferentes roles que tenemos en la vida y, especialmente, de la relación con un “otro”, que es quien define ese sujeto ideal.

Alcanzar el ideal implica que el sujeto se vincula con objetos (en este caso productos y marcas) para alcanzar ese ideal.

A partir de entender las relaciones vinculares, será factible identificar valores y conceptos, cuyos atributos conforman un segmento que podemos describir.

Las siguientes son las bases conceptuales de este enfoque

3.1.1. La percepción

“Del mismo modo que Kant nos invitó a no desatender la condicionalidad subjetiva de nuestra percepción, y a no considerar nuestra percepción idéntica a lo percibido incognoscible, nos invita al psicoanálisis a no confundir la percepción de la consciencia con los procesos psíquicos inconscientes objetos de las mismas. Tampoco lo psíquico, tal como lo físico, necesita ser en realidad tal como lo percibimos” (Sigmund Freud, 1920).

Con estas palabras, el célebre psicoanalista reconoce lo simbólico como el núcleo de las relaciones humanas, entendiendo que lo simbólico es una representación.

A partir de aquí es claro que no nos relacionamos con cosas, sino con lo que representan, y con el significado que le damos a esa representación.

Ahora imaginemos esta situación entre oferta y demanda, producto y consumidor.

Los productos son una representación para alguien y por lo tanto con innumerables significados.

Es que los productos no son, sino lo que nosotros queremos que sean.



3.1.2. Una película

Jacques Lacan (1936) afirma que el ser humano no vive para sí, sino por y para un "otro". Esto implica un proceso de identificación entre el sujeto y su prójimo, que puede ser de dos tipos:

- Identificación introyectiva, por la cual los impulsos externos pasan a integrar la identidad del sujeto.
- Identificación proyectiva, a través de la cual el sujeto proyecta parte de su "yo" en objetos externos.

Pichon Riviere (1982) da un ejemplo clásico del proceso de identificación e identidad a través de la analogía de una obra cinematográfica:

El que actúa como el que está allá en la pantalla, ha hecho una identificación introyectiva, el mismo es en ese momento el héroe, el bandido, o lo que sea. Y no solamente repite sino que se anticipa actuando como el amigo que avisa al otro que le van a hacer algo, por ejemplo, gritando o entrando en acción. Hace entonces una identificación dentro, transformándose parcial o totalmente al identificarse con el otro. El movimiento se da desde la pantalla hacia adentro y después él entra en acción.

Al salir del cine, después de la presentación de una película de aventuras vemos también a los chicos divididos en dos grupos: unos son los justicieros y otros son los "trasgresores de la ley".

Es decir, han absorbido de tal manera el objeto introyectado que materializan actitudes y conductas.

La otra manera de comportarse frente a un espectáculo, que se acerca más a lo que es un comportamiento normal, es la identificación proyectiva.

El espectador no tiene el personaje adentro sino que él se coloca en la escena. Es la posibilidad de seguir la acción asumiendo los roles afuera, metiéndose en el mundo.

Podemos decir que en la medida que hacemos una identificación introyectiva experimentamos emociones exageradas, lloramos con facilidad, nos asustamos, sentimos el peligro intensamente, etc. En la identificación introyectiva se produce la asociación con la historia personal de uno que refuerza la situación de ese momento. La identificación proyectiva es la que a uno le permite seguir el espectáculo permaneciendo como un espectador. La diferencia entre el personaje y uno mismo es grande, en tanto que en la identificación introyectiva el personaje y uno mismo se confunden.

Si bien es complejo, es clave entender estos conceptos. Pero no cabe duda de que existe un claro proceso de identificación con las marcas, en el cual, en algunos casos, nos confundimos con ellas y, en otros casos, somos un espectador que observa separado del acontecimiento.

No es el mismo consumo la leche entera que el de una joya.

Porque no es la misma manera de relacionarse con un objeto si el otro es un hijo donde existe fusión entre el sujeto y el objeto, o como en el caso de la joya, que esta actúa como la fachada de un excéntrico, donde hay una clara intención de separarse de ese otro que lo mira y lo define diferente. Ese personaje sofisticado no quiere ser ese otro que lo mira, pero sabe que no puede vivir sin él.

Como vemos, todo depende del vínculo.



3.1.3. El espejo me mira como soy

Lacan (1936) analiza los modelos de identificación planteados en el punto anterior, y considera que se efectúan a través de lo que denomina la fase del espejo.

En esta fase, afirma que cada uno de nosotros está ineludiblemente constituido desde otro, que podemos ser nosotros mismos (nuestra imagen) en un espejo.

Pero es el espejo quien nos mira y donde nosotros reflejamos una imagen que no es la nuestra, sino la que construimos en ese espejo.

Imaginemos esta situación frente a la góndola de un supermercado, donde las marcas actúan como espejos y nosotros nos reflejamos en ellas.

Porque la marca no está en el producto, sino en el consumidor.

Como plantea Leonardo Caden, las marcas juegan el rol de espejos, en los que el sujeto se identifica.

3.2. EL MODELO VINCULAR

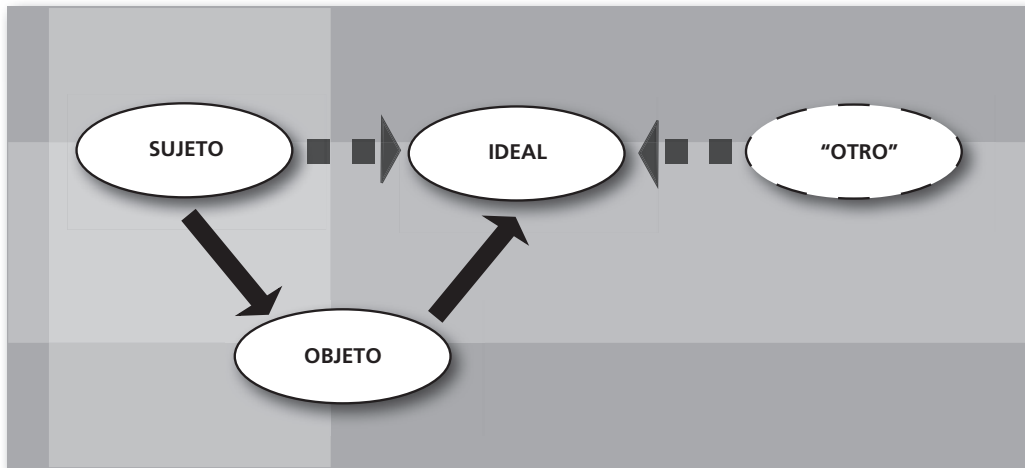
Después de todo lo expuesto, no cabe duda de que hay que priorizar la capacidad para entender el consumo más allá de las características demográficas del sujeto.

A partir del pensamiento vivo de Lacan, Leonardo Caden desarrolló un modelo que permite entender el porqué de las preferencias de determinadas marcas.

Un modelo que permite interpretar el consumo.

El modelo vincular de Caden, y que desarrolla con amplitud Alberto Wilensky (1986), analiza el vínculo consumidor-producto en su esencia y no en sus niveles sociopsicológicos, perfil de usuario, rechazo o indiferencia, hábitos de uso.

En este modelo considera al producto o "cosa" como un objeto que es la interfase entre el sujeto y un "otro".



Tal como muestra el gráfico, el sujeto está movido por su ideal, que está decididamente influido por ese "otro" (hijo, familia, sociedad, él mismo) y para alcanzar ese ideal se vincula con objetos (productos / marcas).

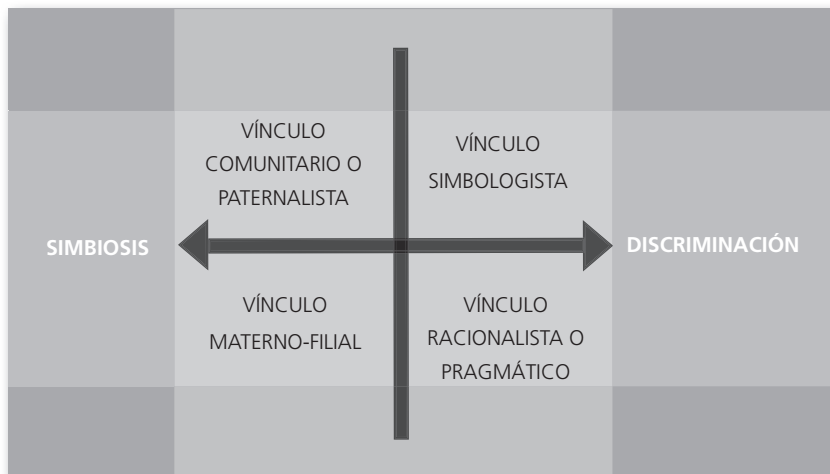
Esa interfase tiene, según diferentes situaciones, una relación simbiótica y una relación discriminadora:

- La simbiosis tiene que ver con la unión, la fusión, la dependencia, la afectividad. Es la identificación, la igualación entre el sujeto y el otro. Son relaciones familiares, marcadas por necesidades de afecto, por la pasión.
- La discriminación es la desunión, la independencia, la racionalidad. Es la identidad. La separación del sujeto con ese otro. Son esencialmente relaciones sociales, inteligentes, de autoafirmación.

Un corte aleatorio sobre este eje transicional permite la identificación de los cuatro cuadrantes, que son los cuatro vínculos puros.

El vínculo comunitario está sostenido desde la pertenencia, y todo lo que conlleva a ese concepto (lealtad, tradición, familia, consenso). El concepto paternalista está relacionado desde la protección grupal.

El vínculo materno-filial está dado desde la protección, y todo lo relacionado a la seguridad, el afecto, la nutrición, la salud. Inevitablemente, el otro es "hijo",



El vínculo simbologista se construye a partir de la identidad, y en él están presentes el prestigio, la estética, la sensualidad. Está dado por las relaciones de estatus y búsqueda de referencia social.

El vínculo racionalista tiene que ver con la funcionalidad y en él aparece la practicidad, el rendimiento, el precio, el conocimiento. Eso lo hace pragmático.

A partir de este modelo, podemos entender como la teoría lacaniana es una herramienta poderosa para segmentar, y se transforma en un soporte fundamental para comprender el consumo, y por ende, el negocio.



3.2.1. Vivencias y ejemplos del modelo

La teoría vincular es un buen punto de partida para iniciar la resolución del conflicto que implica desde dónde partir para segmentar. Este modelo conceptual se centra en la idea de que el deseo es el motor de la demanda.

En este caso el consumidor es el sujeto de la demanda y el producto es el objeto, y son vinculados por el deseo, por la aspiración del ideal. Tal como lo expresaría Jean Baudrillard (1970) conecta al consumidor con una nueva condición más allá de la satisfacción.

Analizamos el modelo y sus cuatro vínculos puros:

El vínculo comunitario o paternalista es aquel donde se dan las relaciones grupales, tribales, familiares, y los valores que juegan son la tradición, lealtad, la continuidad en el tiempo, lo que heredamos.

Las pastas simbolizan un ritual dominguero y una unión familiar de colectividad, que tiene por protagonista a un modelo de familia ideal, unida, alegre, con fuertes lazos afectivos. El domingo es una ceremonia que se repite de generación en generación, aunque adaptándose a los cambios ideológicos de cada época. El sentimiento es siempre el mismo. El pan **Bimbo** se comparte, **Cristal** es única y nuestra, como dicen en Chile, **Quilmes** es el sabor del encuentro...

El vínculo materno-filial: agrupa los valores de nutrición, protección, salud, gratificación. Habla de la relación madre-hijo, no importa si se trata de niños o de adultos. **Quaker** es el sinónimo de mamá, apelando a la nutrición por excelencia, expresada al máximo también por **Nestlé**, dónde su distintivo es un nido...

Leche es nutrición. Los postres alimentan, pero en muchos casos hasta representan una gratificación, un premio de mamá a su hijo.

Puro amor de madre.

El vínculo simbologista representa el estatus, la referencia social, el prestigio, la importancia de lo que el otro social ve en mí y piensa de mí. Los valores impuestos según criterios de clases sociales. Es el más claro ejemplo de la búsqueda de una condición.

American Express tiene sus privilegios. Es una tarjeta de presentación que habla por su cliente, dice cómo vive, qué nivel tiene. Diferencia una elite.

BMW no hace camiones. **Mercedes-Benz** hace por quien lo maneja lo que este no podría hacer por sí mismo... Hermés es bastante más que una corbata, se transforma en un código de pertenencia al lujo.

El vínculo racionalista expresa la funcionalidad, la practicidad, la tecnología, la conveniencia. De allí su pragmatismo.

Con **Visa** podemos hacer realidad una compra, porque lo importante es lo que podemos hacer con la tarjeta y no lo que la tarjeta hace de nosotros.

En **Ikea** encontramos funcionalidad para la casa. **Dell** nos invita a construir una computadora de la misma manera que una pizza, superpráctico. **Carrefour** es el precio más bajo. Líder en Chile es sinónimo de economía al apropiarse de la economía del hogar.

Puede darse el caso de marcas que ocupan más de un vínculo: **Coca Cola** es la bebida premium y por ende simbologista. Pero también es la pasión del fútbol y se transforma en

comunitario. Para la mamá es la posibilidad de premiar a su hijo y el día del cumpleaños, las ocho letras están ahí, en su fiesta, como un acto de gratificación maternal. Y la racionalidad e inteligencia de **Diet Coke** o de **Coca Cola Zero** son un claro significado de pragmatismo.

3.2.2. ¿Cómo segmentar a partir de este modelo?

Notemos que detrás de cada vínculo, hay valores. Familia, pasión, tradición, nutrición, protección, estatus, belleza, poder, economía, tecnología, y más...

¿Qué significa la tradición?

¿Qué atributos simbólicos construyen el concepto de economía del hogar?

Una determinada categoría de producto está construida por atributos funcionales que son los que permiten que el objeto *sirva*, además de los atributos simbólicos.

Ahí debemos listar *atributos* que nos permitirán cubrir esos valores, para luego determinar cuáles son importantes y a la vez relevantes para el consumidor.

No interesa que algo identifique una marca, pero no sea relevante para el consumidor. Lo importante es adueñarse de un discurso cuyas ideas fuerza *coincidan* con el código del consumidor. Producir un encuentro *feliz*.

Volkswagen es ingeniería, precisión y solidez.

Entender el consumo implica entender los valores de la demanda para apoderarnos de ellos. Ser el vínculo, generar los soportes o sustentos para que se construya con fuerte carga emocional y buenas justificaciones racionales. Esa es la esencia de la estrategia de los negocios. Esa es la postura estratégica de la empresa en busca de un posicionamiento.

En definitiva, segmentar no es otra cosa que determinar el satisfactor ideal que lleva a un sujeto a un nivel imaginario de plenitud. Es identificar quién es ese "otro" que le sirve de espejo, para luego poder definir el objeto (producto, servicio, cosa) que lo refleje.

En ese nivel de abstracción, segmentar es posicionar.

Eso es lo verdadero del marketing: puro jugo.

Nada más estratégico.

4. Aplicando el enfoque simbólico

Para dar una idea acerca de la utilización del enfoque, tomemos el caso real de la categoría "cuidado de la visión", con el objetivo de buscar un posicionamiento para una cadena de ópticas.

A partir de entrevistas en profundidad, de *focus group* reducidos, test proyectivos y técnicas de observación, se llegó a la siguiente conclusión respecto a la actitud de las personas con problemas visuales acerca del "cuidado de la visión".

En primera instancia, se confirmó la presencia de dos grupos:

Los "desconfiados" e "inseguros de sí mismos" que exigen un cuidado especial, protector y hasta afectivo.

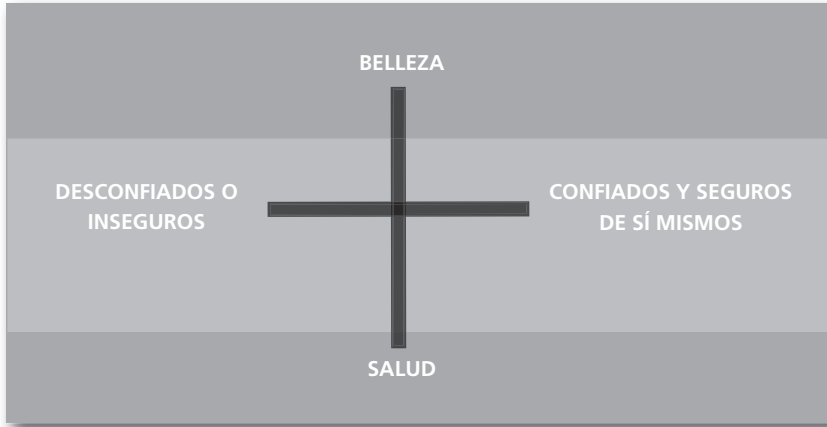
Los "confiados" y "seguros de sí mismos", que tienen claro la necesidad de resolución del problema, sin temores y sin ataduras.



Nótese desde este análisis, la semejanza con el eje transicional entre simbiosis y discriminación que sirve como base de análisis.

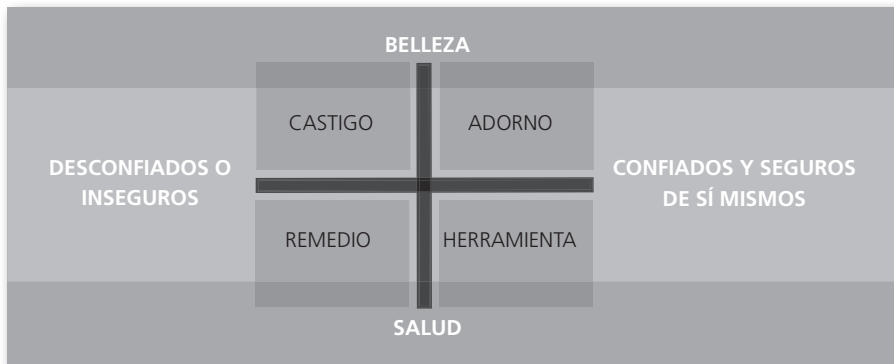
Por otra parte, en ambos grupos se identificaron expectativas que relacionan a la visión con la "salud" o con la "belleza".

Esto permitió generar un eje vertical, con dos polos claramente definidos.



A partir de este análisis, surgen alternativas para cada uno de los cuatro cuadrantes, como primer paso de segmentación.

Estos son los conceptos que plantea cada cuadrante:



El concepto de CASTIGO está asociado al sufrimiento de vivir con un problema de visión que afecta inexorablemente (en la percepción del sujeto), su relación con el mundo. Ninguna tienda o cadena de ópticas puede resolver su problema. Esta persona se supone minusválida en lo social y exige afecto familiar y amistad para resolver su estado emocional.

El concepto de remedio, altamente relacionado con el vínculo materno-filial, plantea que este perfil de individuo supone que no tiene más remedio que resolver su problema para poder ver, pero con los temores extremos al cuidado de sus ojos. Por ejemplo, en caso de



requerir lentes de contacto, no compraría lentes *descartables*, sino que exigiría un control profesional que lo proteja y recomiende lentes *a su medida*.

En el otro extremo del análisis, aparecen los comportamientos más *racionales, inteligentes o sociales*.

El concepto adorno es un claro ejemplo de vanidad, de belleza y de búsqueda de referencia social a partir de su problema de visión. Este individuo busca diferentes tipos de anteojos, de marcas estilizadas y sofisticadas, de colores que transformen las lentes en un accesorio tal como si fuese una corbata. A tal punto que se dan casos de personas sin problemas visuales que hasta adoptan anteojos *sin lentes de aumento*, sino simplemente como parte de su indumentaria.

Y por último, el concepto más racional es el de la herramienta, a quien le interesa sólo tener una buena visión, con un antejo práctico, fácil de guardar, difícil de romper... un verdadero práctico.

A partir de estos cuatro cuadrantes debemos identificar atributos simbólicos y funcionales que permiten construir la *óptica idealizada*, que no es otra cosa que el segmento que la oferta debe satisfacer.

Por ejemplo, en el caso del concepto ADORNO, los atributos simbólicos serán la sofisticación, la modernidad, el color, el lujo, el estilo, más allá de atributos funcionales como la calidad de atención, precio, servicio, tecnología del producto.

Este mecanismo nos permitirá construir una base de segmentación apta para entender los atributos que la oferta debe satisfacer para comenzar a recorrer el camino del posicionamiento.

Detrás de ese análisis de atributos esperados, aparece la descripción de los segmentos (modernos, prácticos, temerosos, frustrados), donde para cada uno de ellos la percepción del posicionamiento de una tienda o cadena de ópticas es diferente en su valoración.

¿Y qué pasa con los aspectos cuantitativos? ¿Cuántos *modernos* o *prácticos* hay en el mercado total?

No podemos dar certeza antes del proceso, simplemente porcentajes posibles que surgen de las entrevistas.

Si queremos evaluar el mercado potencial lo haremos desde un punto de vista de potencialidad económica, de *realidad social*, que nos permite inferir un volumen posible. Pero el objetivo de entender estos segmentos, más allá de su relevancia económica, es la de identificar sus motivaciones de consumo, nada menos.

Cuando una marca de alta sofisticación intenta apoderarse de un mercado, obviamente trata de entender la pirámide socioeconómica para conocer el mercado potencial. Pero eso no es sinónimo de segmentación, sino de consumo posible.

Y el marketing tiene que ver con la capacidad de buscar espacios y ser elegido.



5. Síntesis

Estamos dirigidos por nuestros valores, por nuestra manera de ver el mundo. Y vivimos en busca de una condición, que no sólo es relativa a una posición social. Buscamos ser mejores padres, amigos, profesionales, fans, tecnócratas.

Esa nueva condición es la aspiración que las marcas deben identificar para intentar la ardua tarea de posicionamiento.

Por eso, en la dinámica del marketing segmentar y posicionar van de la mano, son parte indivisible de un mismo proceso.

6. Aplicación

- a. Ejercitemos el modelo vincular intentando ubicar en los cuatro cuadrantes a los siguientes productos genéricos: pan, leche, cemento, petróleo, cerveza, perfume, joya, golosina, rock, spaghetti.
- b. Describa cuál es el cuadrante o los cuadrantes, en donde se genera el negocio de su empresa.

Capítulo 10



Posicionamiento

El objetivo de este capítulo es plantear al posicionamiento como parte central de la estrategia de la empresa.

Si bien es confirmado por la demanda, el posicionamiento es un intento estratégico de la empresa para que sus marcas vivan en la mente de los consumidores.

Sin posicionamiento nada tiene significado, y sin significado no hay generación de valor.

Más allá de los esfuerzos funcionales y operacionales sobre los productos o servicios, será el posicionamiento el factor determinante del valor de las marcas, y por ende, de las empresas.



1. ¿Segmentar es posicionar?

Nos obsesiona posicionar, y por eso vivimos con la ilusión de encontrar un método mágico que nos proporcione una respuesta a lo incontrolable.

Esta decisión, a la que llamaremos *posicionamiento*, es la esencia de la “estrategia de marketing”, “estrategia empresarial” o lo que cualquier gurú de turno pregone por allí; y es la búsqueda de un lugar de privilegio en la mente del consumidor, un espacio en la demanda.

Eso tiene que ver con la estrategia, todas las acciones siguientes derivan de ella.

Posicionar implica la búsqueda de un segmento, en el cual una marca obtenga una diferenciación clara respecto de sus competidores, y alcance, en términos cualitativos, una superioridad tal que pueda reflejarse en valor económico a partir de una participación dominante en el mercado, en la rentabilidad y en la estabilidad.

La clave es identificar esos segmentos en que vamos a construir la relación, lo cual no es otra cosa que explorar valores que podemos identificar a través de un análisis del vínculo que existe entre el sujeto que demanda y un objeto, que lo transformará en un sujeto mejor (en su ideal).

Por eso es fundamental agregar el concepto de diferenciación, y la diferenciación hay que buscarla en el consumo, no en el producto.

Pero, como en todo concepto central en la vida y en la práctica de los negocios, existen distintas versiones y visiones:

- a. Desde definir posicionamiento como una *posición* en el mercado, lo que lleva a confusiones entre posicionamiento y participación de mercado;
- b. Pasando por el concepto clásico de posicionamiento como una *marca* que marca la mente del consumidor. El espacio que una marca ocupa en la mente.
- c. Hasta una alternativa que entiende al posicionamiento desde una base conceptual sustentada en la semiología, una interacción entre un signo, un objeto y un intérprete.

Vamos a analizar las diferentes propuestas, para así trabajar sobre una alternativa integradora sostenida en un enfoque simbólico.

2. Posicionamiento. Alternativas y propuestas

Posicionamiento es una decisión en la que están involucrados, inexorablemente, un producto y un mercado.

A partir de esta versión simple, los tradicionales modelos de posicionamiento intentan explicar cómo un producto puede atender las expectativas del mercado (Considerado en este caso como un grupo de consumidores), y a partir de ese punto, construir un proceso influencia en ese consumidor.

Los modelos clásicos están planteados desde la perspectiva de la oferta, de acuerdo a aspectos analizados por quienes estudian esa relación producto-mercado, desde una perspectiva descriptiva, en la que se sostienen los siguientes conceptos:

- a. Se supone que los productos deben satisfacer atributos esperados por los grupos de consumidores, y es el producto que va modificando su configuración para satisfacer



necesidades básicas que, si bien se mantienen en el tiempo, sufren ciertas modificaciones que los productos inducen.

- b. La relación producto-mercado implica un perfil competitivo que exige a un competidor acercarse a la satisfacción del consumidor, más que su rival.
- c. Atendiendo esos atributos esperados, una empresa alcanza una mejor *performance* reflejada en la participación en los mercados.
- d. La posición del producto en su mercado genera señales en todos los participantes del sector, promoviendo distintos movimientos en ese sector.

En definitiva, y más allá de las diferencias de enfoque que demostraremos más adelante, la decisión de posicionamiento es un concepto determinante en la competitividad.

Esto hace que se trate el tema posicionamiento desde diferentes tipologías, tales como las plantea Philip Kotler (2000):

- Posicionamiento por atributos: un producto se posiciona según un atributo, como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- Posicionamiento por beneficios: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que los demás no dan.
- Posicionamiento por uso o aplicación: el producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- Posicionamiento por competidor: se afirma que el producto es mejor en algún sentido, o varios, en relación al competidor.
- Posicionamiento por categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- Posicionamiento por calidad o precio: el producto se posiciona como aquel que ofrece el mejor valor, es decir, la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Entendemos que hay posicionamiento, más allá de los *tipos*.

Desde las alternativas tradicionales, la decisión de posicionamiento toma una dimensión dirigida al buscar posición en el consumidor, y otra dimensión relacionada con la posición del producto en el ámbito del sector en el que compete.

2.1. TOMANDO POSICIÓN EN EL MERCADO

Un elemento determinante en la decisión de posicionamiento es la *diferenciación de producto*, que se supone un concepto que busca la preferencia del consumidor y la alternativa frente a competidores.

Desde la economía, los conceptos de diferenciación de producto están planteados como una alternativa a la diferenciación por precio, otro de los atributos reconocidos en los modelos clásicos junto al concepto de *calidad*, este último desde una perspectiva de la producción y la ingeniería, desde la que se construye el producto físico o *intrínseco*.



Ese producto físico debe responder a las diferentes necesidades de los mercados, y es en este punto donde podemos analizar cinco propuestas de posicionamiento:

- El posicionamiento por descriptores.
- El posicionamiento por atributos.
- Las propuestas sobre diferenciación.
- La propuesta tridimensional.
- El posicionamiento *publicitario*.

2.1.1. Posicionamiento por descriptores

La decisión de posicionamiento en función de descriptores de producto-mercado es una de las alternativas del marketing más tradicionales y simples, basada claramente en un enfoque desde la oferta. Esta propuesta plantea que se puede construir una matriz en la cual los posibles productos como filas y los segmentos de mercado, como columnas.

El término *productos* se supone intercambiable por *necesidades del consumidor*, y el de *segmentos del mercado* por *grupos de consumidores*.

Este criterio de posicionamiento ha de estar sustentado por el "grado de atractivo del mercado" y por la "fortaleza de penetración en ese mercado", por parte de la empresa. Esto implica un proceso de "posicionamiento en un blanco de mercado", que se entiende como el objetivo que tiene un producto de alcanzar un grupo de consumidores.

Un ejemplo claro lo plantea Philip Kotler (2000), al desarrollar una matriz producto-mercado en el sector de equipos (computadoras) donde plantea distintas maneras de "invadir" segmentos que están descritos como *consumidores físicos*, en este caso *empresas de transporte*:

	LÍNEAS AÉREAS	FERROCARRIL	CAMIONES
GRANDES EQUIPOS			
EQUIPOS MEDIANOS			
PEQUEÑOS EQUIPOS			

Esta propuesta continúa explicitando que la elección del blanco puede ser definitiva, o la plataforma para una expansión posterior al *mercado completo*.

Esto permite identificar cinco *maniobras* de posicionamiento, que explicaremos tomando como ejemplo una empresa dedicada a la fabricación de automóviles. Estas son:

- a. Concentración producto-mercado, donde un producto está *enfocado* en un *segmento* específico de ese mercado. En este caso, el ejemplo sería "pequeños equipos para líneas aéreas".

- b. Especialización por producto, donde ese producto, a través de diferentes mecanismos de impulsión, puede abastecer los requerimientos de más de un segmento en el mercado. En el ejemplo, "pequeños ordenadores especializados en cada mercado de empresas de transporte".

- c. Especialización por mercado, donde se *ataca* al segmento en su totalidad, que en el ejemplo sería "hacemos computadores para líneas aéreas...".

- d. Especialización selectiva, donde la empresa "trabaja" con diferentes productos en diferentes segmentos específicos, pero sin ocupar todas las necesidades del transporte. En este punto, la empresa puede "definir posicionar diferentes modelos de computadores para diferentes empresas de transporte".

- e. Cobertura total, donde la empresa presenta productos para todos los segmentos detectados. "Todos los modelos de computadoras, para todos los mercados".

De todos estos puntos podemos concluir que esta propuesta de matriz producto-mercado no es realizada ni en función de un enfoque de demanda –como es de esperar de un problema de marketing– ni desde el enfoque de la oferta.



Los productos no son para un mercado en términos de su funcionalidad supuesta, sino desde la perspectiva de la demanda, que la construcción es más compleja.

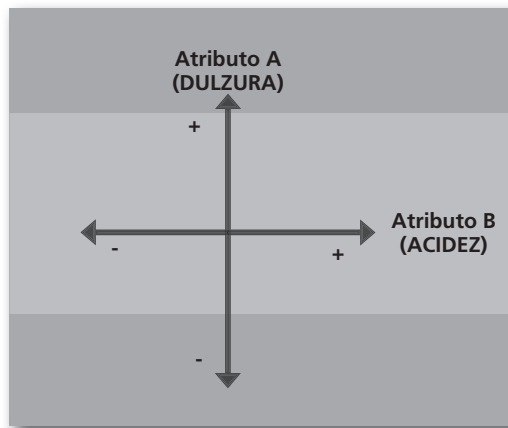
No constituye tampoco un punto intermedio ni la complementación de ambos, ya que los puntos más relevantes de cada uno no han sido considerados: ni los atributos buscados del lado de la demanda, ni los objetivos y recursos del lado de la oferta.

Esto invalida las propuestas todavía más ingenuas de posicionamiento, especialmente las construidas en función de variables como precio y calidad sin una aclaración previa de *precio* y *calidad* en términos de *valor* (sólo explicable por el análisis de atributos esperados por la demanda).

2.1.2. Posicionamiento por atributos

Esta propuesta de posicionamiento está sostenida en el análisis de dos atributos representados de manera simple en un gráfico de dos ejes.

Veamos un ejemplo, tomando como caso las preferencias acerca de un *chicle*, con dos atributos relacionados, dulzura y acidez, considerando que el consumidor requiere cubrir la necesidad de *sabor*.



Este esquema supone que cada producto deberá posicionarse en base a un análisis previo de las preferencias esperadas por el consumidor, y que esas preferencias están basadas en más o en menos en dos atributos.

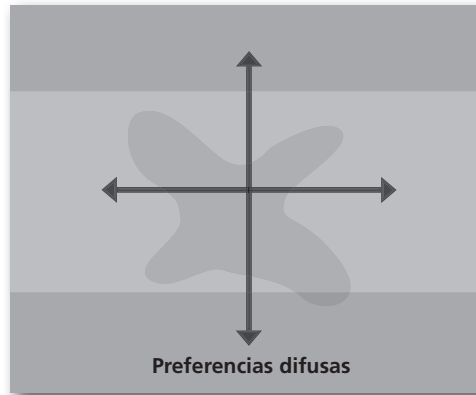
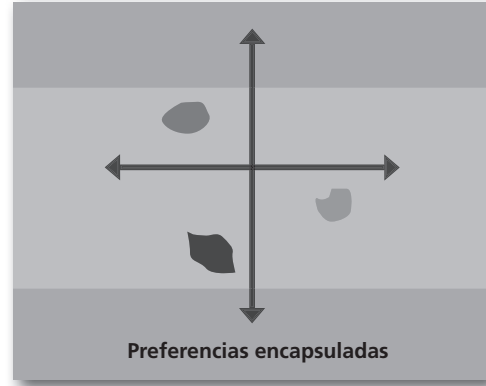
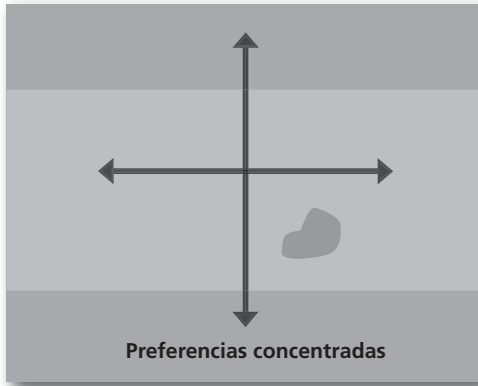
Estas preferencias pueden darse con diferente intensidad para cada uno de los atributos y sus dimensiones, es decir para cada cuadrante.

Así encontramos preferencias homogéneas y concentradas en un atributo, donde se supone certeza (por ejemplo, "chicles bien ácidos").

Otra alternativa es el de las preferencias homogéneas y encapsuladas, donde la demanda puede concentrarse en más de un cuadrante. En este caso los consumidores pueden preferir de manera homogénea "chicles ácidos" o "chicles dulces".



La tercera alternativa es la de preferencias no homogéneas, y por lo tanto un mercado *difuso*.



De este análisis de preferencias se desprenden tres alternativas de posicionamiento:

- Posicionamiento *indiferenciado*: no orientado hacia ninguna configuración específica sino a atraer la mayor cantidad posible de consumidores. En el ejemplo "un chicle para todos..."
- Posicionamiento *concentrado*: orientado hacia una de las configuraciones de preferencia como especialización producto-mercado: "un chicle ácido para adultos".
- Posicionamiento *diferenciado*: desarrollo de un posicionamiento específico para dos o más configuraciones: "un chicle ácido puro, un chicle dulce para niños y un chicle ácido con un toque de dulzura". En este caso son tres productos para tres *segmentos*.

El punto clave de todas estas propuestas es que el producto será diferenciado o no a partir de la perspectiva de la demanda.

El esquema de posicionamiento indiferenciado, concentrado o diferenciado es relacionado con el proceso de diferenciación de la oferta de un producto a través de los segmentos que sirve. Deja de lado el problema de la diferenciación entre los productos de distintos competidores.



2.1.3. La propuesta de diferenciación

Crego y Schiffrin (1995) proponen que las organizaciones orientadas al cliente deben definir los atributos que valora el consumidor, para luego jerarquizarlos en diferentes niveles y decidir finalmente la construcción del conjunto de atributos a ofrecerle.

Algo absolutamente lógico.

El tema es cómo trabajar la diferenciación.

Philip Kotler (2000) plantea una definición sobre diferenciación: “Es el acto que acomete una empresa para diseñar un conjunto de diferencias significativas a fin de distinguir su oferta de las de la competencia”.

Frente a esta definición, Kotler sugiere alternativas de diferenciación como métodos de posicionamiento, siendo estas basadas en habilidades de la empresa.

- a. Diferenciación a través de los productos, en cuanto a versiones, calidad, flexibilidad, durabilidad, estilo, diseño...
- b. Diferenciación a través de los servicios, como entrega, instalación, formación...
- c. Diferenciación a través del personal, basada en el trato, en el comportamiento, en la confianza, en la responsabilidad...
- d. Diferenciación basada en la imagen, a través de símbolos, ambientes, acontecimientos...

Más allá de la lógica, esta propuesta sigue planteando la alternativa desde la construcción del satisfactor, cuando la diferenciación está en la mente del consumidor.

2.1.4. Propuesta tridimensional

Tanto en la diferenciación a través de segmentos como en la diferenciación a través de marcas de productos debe ser especificado qué se entiende por segmentos y qué se entiende por productos. Un producto puede ser conceptualizado por la tecnología en que se basa o por la función, necesidad del consumidor, a satisfacer para la que ha sido desarrollado. Cualquiera de estas perspectivas del producto corresponde al punto de vista de la oferta. Desde el punto de vista de la demanda, el producto es lo que el consumidor percibe que es, y esa percepción puede diferir de la tecnología en la que se basa y de la función necesidad a satisfacer para la que fue diseñado.

El enfoque tridimensional de Abell y Hammond (1979) está planteado como una alternativa integral respecto de la propuesta bidimensional producto-mercado. En lugar de esta última, propone para la definición del negocio (término en este libro equivalente a *posicionamiento*) una apertura en:

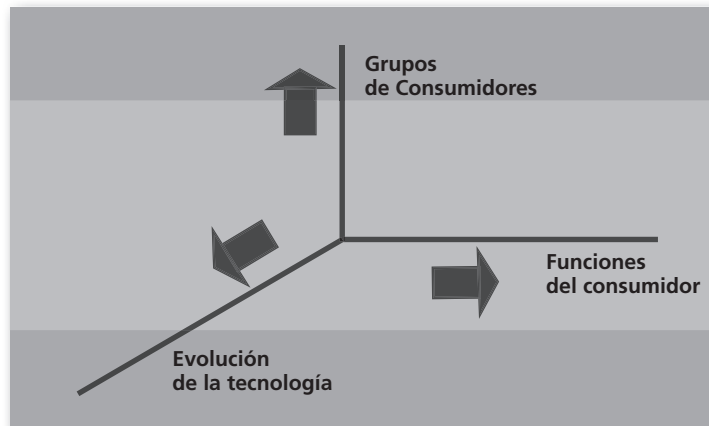
- a. Grupos de consumidores
- b. Funciones del consumidor
- c. Tecnologías

Abell comienza por explicar bidimensionalmente diferentes tipos de mercados, cruzando las dimensiones:

- Grupos de consumidores, y
- funciones del consumidor.



En el paso siguiente, esta propuesta incorpora la dimensión tecnología, representándola en un campo tridimensional.



Modelo tridimensional de Abell y Hammond (1979)

Evidentemente, este criterio tridimensional cambia la perspectiva del significado de la competitividad. Además de la clásica identificación de necesidades del consumidor con la descripción de grupos de consumidores, ya utilizada en propuestas anteriores, aparece la evolución de la tecnología como un elemento “incentivador” de la demanda a partir de nuevos desarrollos de productos, que evidentemente modifican la estructura de la relación producto-mercado.

En el gráfico anterior, se ven flechas que son las direcciones hacia donde puede producirse la *evolución del mercado*, destacando tres alternativas:

- o Adopción y difusión: como extensión a nuevos grupos de consumidores.
- o Sistematización: como extensión a nuevas funciones del consumidor.
- o Sustitución tecnológica: como extensión a nuevas tecnologías.

Estos procesos permiten replantear la carencia de la teoría del *ciclo de vida* del producto, ya que lo amplía a un ciclo de vida de mercado y a un ciclo de vida tecnológico.

La teoría tridimensional transforma la noción de “estructura de mercado” de las teorías simples bidimensionales, aunque sigue enfocada desde un concepto de oferta.

2.1.5. El posicionamiento publicitario

Según Al Ries y Jack Trout (1982) el posicionamiento “comienza con un producto, un bien, un servicio, una empresa, una institución, o incluso, una persona... pero posicionamiento no es lo que se realiza con un producto. Posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas. Es decir, se posiciona el producto en la mente de las personas”.

Esta propuesta es la más cercana a entender que el posicionamiento es una construcción en la mente del consumidor, es efectivamente un enfoque planteado desde la demanda.



Se acerca a nuestro enfoque simbólico, pero actúa superficialmente sobre las causas sin profundizar en esa construcción imaginaria.

Desde esta perspectiva, se intenta establecer medidas como el número y el tipo de diferencias a comunicar.

Así aparecen diferentes alternativas como resultado de esas acciones de comunicación:

- a. Infraposicionamiento, donde se identifica que los consumidores tienen una “vaga” idea de la marca.
- b. Sobreposicionamiento, en el cual la imagen demasiado “concreta” de la marca le hace perder posibilidades de extensión.
- c. Posicionamiento confuso, ya sea por demasiados beneficios propuestos o por beneficios mal comunicados.
- d. Posicionamiento dudoso, en el cual el consumidor puede mostrar falta de confianza.

Esta propuesta está centrada en la comunicación, tal vez la que más se aproxima al extremo de la demanda pero, tal como lo afirman Ries y Trout, no todo pasa por ese aspecto sino que también juegan aspectos funcionales.

3. La alternativa simbólica: ¿qué ves cuando me ves?

El posicionamiento desde el punto de vista simbólico es un juego de percepciones, en el cual el objeto deja de serlo para pasar a ser un significante, que debe tener significado para alguien.

Posicionar, entonces, consiste en un proceso de construcción de un significante (satisfactor) que debe tener significado a partir de apropiarse de un conjunto de atributos esperados y valorados por la demanda.

El posicionamiento que intentamos lograr está basado en una propuesta de valor (producto/satisfactor) que hace las veces de un símbolo que queda a merced de los caprichos de las expectativas de la demanda.

Desde la empresa, posicionar es diseñar –en un nivel simbólico y funcional– un satisfactor que atraviese en forma imaginaria los filtros que le presenta la mente del consumidor y se transforme en una unidad percibida y valorada por él. Y como cada mente es única, el posicionamiento se constituye en una ventaja única. Posicionar es el logro. Intentar posicionar es la obligación.

Posicionar es adueñarse de un valor. Es, en definitiva, ser “el” vínculo que transporte al sujeto a una nueva condición, a su ideal. Y, tal como lo analizamos en el capítulo anterior cuando describimos el modelo vincular, cada individuo es una multiplicidad de sujetos y cada cosa, una multiplicidad de objetos.

Las empresas que comprenden esta diversidad trabajan sobre sus marcas enfatizando en el vínculo de origen pero analizando el potencial de recorrer otras relaciones vinculares.

Por ejemplo:

- **Coca Cola** viaja por los cuatro vínculos, ocupando el comunitario desde la lealtad y la tradición, el materno filial desde la gratificación, el simbologista por ser marca *premium* y el racionalista con **Coca Cola Light**.



- **Ikea** es sinónimo de practicidad y funcionalidad en el equipamiento del hogar, apoderándose del vínculo racionalista.
- Lo mismo que **FV**, la empresa argentina líder en grifería y broncearía sanitaria, que a partir de la tecnología se adueña del vínculo pragmático, pero cuyo prestigio y diseño le permiten apropiarse del diseño y del prestigio en términos simbologistas.
- **Volkswagen** (dueño del vínculo racionalista desde la funcionalidad y la tecnología) busca una alternativa de irreverencia y fantasía a partir del New Beetle, un símbolo de ser diferente. Es prestigiante ser diferente.
- **Audi** transformó su posicionamiento racionalista y de bajo perfil en un vínculo simbologista, producto de que la evolución de la sociedad hace prestigiante el perfil bajo.
- **Quaker** es mamá, en todo sentido y se apodera del vínculo materno-filial a través del valor nutrición, pero del mismo modo “trabaja” en el vínculo pragmático a partir de la “vida sana”.
- **La Serenísima** (la marca de leche líder en la Argentina) se desliza por el vínculo materno-filial, con base en la nutrición, y hace pie en el vínculo racionalista a través de la tecnología de producción y la precisión en términos de componentes de la leche y de la inteligencia que propone una nutrición más compleja con “leche extra calcio”.

Posicionar es adueñarse de un valor. Los valores están en el vínculo, y detrás del vínculo, los atributos. Y esos atributos son los que percibidos y valorados hacen que un satisfactor sea elegido.

3.1. EL PROCESO

A efectos de desarrollar el proceso de posicionamiento con una perspectiva que integre los argumentos con la práctica, tomaremos un caso práctico para explicar las etapas del proceso. Para ello, vamos a considerar una empresa que se desempeña en el negocio de distribución de “gas licuado” en un país de la zona andina de Sudamérica.

A priori, esta empresa está en el negocio del gas, supuestamente con un mercado objetivo basado en consumidores finales, a los que no les llega el “gas natural por tuberías”, y en empresas.

Y los atributos podrían estar dados por la velocidad de entrega y el precio, tal vez únicos elementos diferenciadores en un sector donde los competidores son concentrados pero de alta rivalidad.

Desde un punto de vista *clásico* el negocio sería desarrollado a partir de este esquema simple:

Esta definición clásica explica el negocio desde la oferta pero no permite tomar la decisión precisa de posicionamiento.

Analicemos el proceso simbólico en sus cuatro etapas:

- La definición del negocio.
- El análisis vincular.
- La evaluación de la estructura de atributos.
- La competitividad a partir de la ventaja diferencial.



3.1.1. La definición del negocio

El proceso de posicionamiento parte de una condición inicial ineludible: la definición de la estructura del negocio.

Esto implica contar con un enunciado que permita entender el negocio desde el extremo de la demanda y no desde el concepto de producto.

En el caso del gas el enunciado es “el negocio de la energía”, que es esencialmente la necesidad a servir antes que el producto a ofrecer.

Tener claridad respecto a la definición del negocio evita futuros errores provenientes de la “miopía estratégica” como planteaba Theodore Levitt (1963) puede ocurrir ante la obsolescencia del producto por transformaciones en la tecnología, en nuevos desarrollos o en nuevos satisfactores para una necesidad que en esencia será la misma pero que puede transformarse a partir de nuevos impulsos.

Imaginemos en este caso la potencial escasez del gas, las fuentes alternativas de energía (petróleo, solar, eléctrica, nuclear) que pueden disparar nuevas maniobras frente a la misma necesidad.

La estructura del negocio está definida por la *misión*, a través de la cual resolvemos las necesidades a servir, el mercado objetivo, el área geográfica y la cualidad distintiva que será la fuente de las ventajas.

Esta definición es, inevitablemente, el *input* del proceso.

A partir de la definición del negocio, antes de posicionar surge la necesidad de evaluar situaciones del contexto general que dan viabilidad a la propuesta, esto es:

- El análisis del escenario y los factores externos al negocio, que en el caso de la energía estará relacionado con la economía y la política local e internacional, las tecnologías y la tasa de cambio, la evolución sociocultural de la población.
- Las características competitivas del sector y sus participantes, que en el caso de la energía se suponen competidores de envergadura, un sector concentrado y de alta rivalidad.
- El mercado potencial total en términos de tamaño, volumen estimado de consumo, tasa de crecimiento.

Estos datos complementan el input inicial del enunciado general del negocio y permiten una primera aproximación a decidir sobre el negocio.

3.1.2. El análisis vincular

¿Es la energía una necesidad que representa lo mismo para todos los consumidores? ¿Qué significa la energía?

Estas dos preguntas, tan amplias como importantes, nos darán los primeros argumentos para entender la relación entre un sujeto (individuo, hogar o empresa), el objeto (energía) y su ideal.

Entrevistas en profundidad, *focus group* o técnicas de observación son los métodos de investigación que permiten determinar cuáles son los valores centrales sobre los que se debe trabajar el posicionamiento buscado, y cuál es el significante que debe construir la marca de la empresa proveedora de gas licuado para que su propuesta tenga significado.

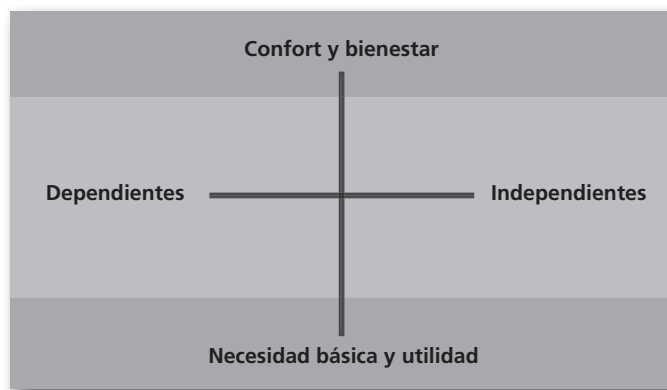


El resultado de la investigación nos permite identificar que existen dos grupos de consumidores:

- a. Los *dependientes*, con características de inseguridad, temor a no contar con energía para cubrir sus necesidades, y con fuerte necesidad de protección.
- b. Los *independientes*, con un perfil más “racional” y con las seguridad de contar con energía siempre para lo que dispongan.

Sin identificar un grupo u otro, surgen dos alternativas clave para el uso de la energía: una relacionada con el confort y con el bienestar, y la otra relacionada con la necesidad básica de contar con la energía por la utilidad que ésta significa.

Con este análisis podemos graficar dos ejes basados en los conceptos surgidos de la investigación:

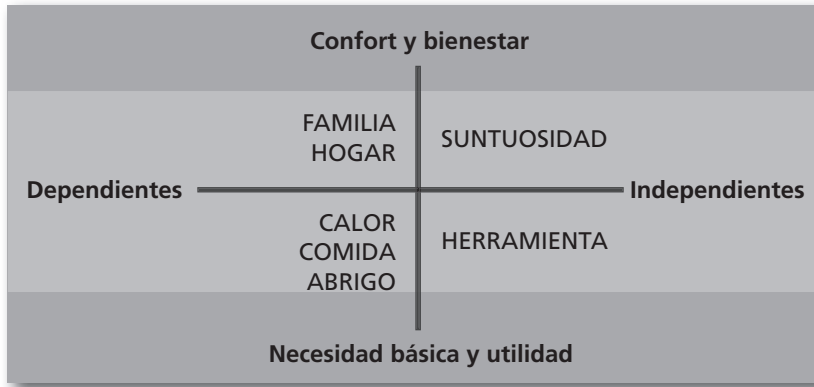


De los métodos de investigación (y, por que no, de la capacidad de generar supuestos), surgen en los cuatro cuadrantes una serie de valores que dan significado a la energía en cada uno de ellos:

- a. La energía significará “calor, comida y abrigo” para aquellos *dependientes* que sólo buscan cubrir la necesidad básica. Buscan protección, sostenidos en el ideal de “mamá” frente a su otro “hijo” vinculados por una marca de gas licuado que cubra esa expectativa “protectora”.
- b. La energía significará “hogar y familia” entre los *dependientes* que buscan confort y bienestar, donde el ideal paternalista tiene como “otro” a su familia. La marca que cubra conceptos comunitarios afectivos, y buena dosis de paternalismo será la preferida. En este ámbito, la tradición, la historia de la marca, un símbolo de unión.
- c. La energía significará relax, suntuosidad en los *independientes* que viven del confort y del bienestar. El concepto de referencia social, de permanencia del servicio más allá de la escasez, el poder tenerlo siempre, definen al sujeto ideal como “pretensioso y exigente”, dado que su “otro” es social y espera que la marca acompañe un servicio de alta prestación.
- d. La energía significará una “herramienta” para aquellos *independientes* que exigen eficiencia para cubrir la necesidad básica, para que con la energía los sistemas y



equipos “funcionen” y brinden la utilidad esperada. Su ideal es una “persona racional y funcional” para sí mismo.



Los conceptos planteados en cada cuadrante son los segmentos posibles que surgen de la relación entre el sujeto y el objeto en el negocio de la energía.

A partir de este análisis vincular, debemos ahora detenernos en cada uno de los conceptos y pasar de la segmentación por vínculo a la segmentación por atributos para construir el satisfactor.

3.1.3. La evaluación de la estructura de atributos

En este punto, una vez resuelto el análisis del vínculo ingresamos a una zona de definición competitiva.

La pregunta pasa por determinar cuál o cuáles son los segmentos posibles de atacar, y en este punto tenemos que hacer consideraciones simbólicas y funcionales.

Las consideraciones *simbólicas* están relacionadas al significado que la marca debe lograr a partir de comunicar el posicionamiento buscado.

Las consideraciones *funcionales* tienen que ver con la construcción del satisfactor desde el punto de vista *físico* para que cubra las expectativas esperadas del *producto*.

Esto nos lleva a preguntarnos:

¿Qué significa *comida*?

¿Qué atributos funcionales y simbólicos exige el consumidor que entiende a la energía como *hogar y familia*?

¿Cuáles son las expectativas del segmento *suntuosidad*? Y ¿cuáles para aquellos que consideran a la energía como una *herramienta*?

Del proceso de investigación, o de los supuestos, surge una serie de atributos esperados que configuran el segmento ideal, al que hay que satisfacer con la construcción de un satisfactor cuyos atributos intenten compatibilizar con los que la demanda espera.

Veamos el caso del segmento “hogar y familia”.

Los atributos esperados pueden ser la tradición de la marca que provee el servicio, su conexión con valores culturales del país, la connotación de afecto y familiaridad, además de atributos



funcionales como economía, entrega del producto, confianza, seguridad en el uso, etc.

El modelo de posicionamiento planteado por Alberto Levy (1983) es uno de los aportes conceptuales más valiosos para explicar este proceso. En este modelo, el conjunto óptimo de atributos esperados constituye el *satisfactor idealizado* o *unidad representacional óptima* (URO). Es el segmento sobre el que la marca debe trabajar.

Continuando con el ejemplo, la empresa proveedora de gas licuado desarrolla un satisfactor en base a atributos funcionales y simbólicos.

Este enfoque simbólico tiene como concepto saliente la construcción del satisfactor en la mente del consumidor.

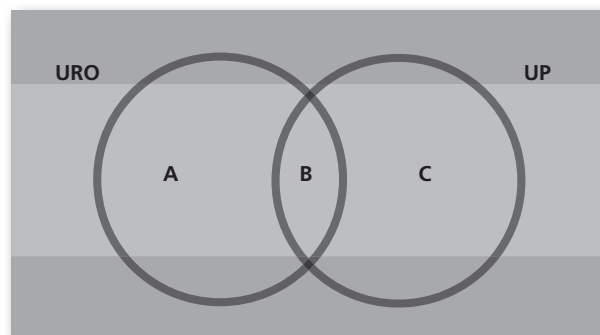
Esto implica que el producto no es lo que la oferta supone que es, sino lo que el consumidor construye en su espacio mental.

Sostenido desde un enfoque semiológico y en la filosofía del lenguaje, el enfoque de Levy plantea que el satisfactor se transforma en un código, cuya percepción y valoración depende de la interpretación y de la capacidad de entender ese "código" (Humberto Eco). Los atributos valorados y la elección posterior son los efectos de esa relación entre un signo, un objeto y un intérprete. En definitiva, como lo plantea Charles Peirce, "lo que representa algo para alguien".

Ese satisfactor, de acuerdo con Levy y con este enfoque semiológico, no es otra cosa que una unidad perceptual (UP) en tanto que exista percepción de los atributos que la marca posee. La marca es el signo...

En definitiva, la configuración ideal de atributos (URO) es el satisfactor idealizado que representa un segmento, el que es abordado por marcas que desde la perspectiva del consumidor es un conjunto de atributos percibidos, es decir, una Unidad Perceptual (UP).

Esta relación URO-UP puede derivar en una intersección de atributos, tal como lo muestra el siguiente gráfico:



El gráfico plantea tres campos:

El campo B que corresponde a atributos esperados por el segmento, y que no son satisfechos por la propuesta de atributos de la UP.

El campo C es el conjunto de atributos que el segmento percibe en la propuesta de la UP, pero que no valora. En nuestro ejemplo, donde el URO es "hogar y familia", el campo C puede estar dado por atributos tales como precisión en la facturación, modernidad de las



oficinas de la empresa, internacionalidad de la marca de la empresa. Atributos percibidos pero no valorados para el core del segmento.

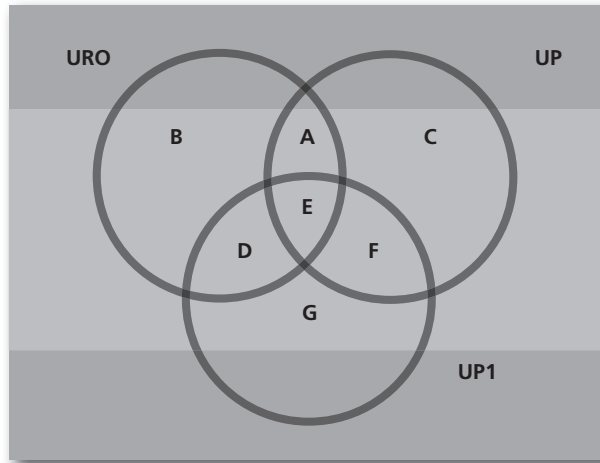
El campo A será la compatibilidad manifestada en atributos esperados, percibidos y valorados de parte del segmento respecto a la UP. En el ejemplo, puede ser la tradición de la marca y la permanencia en los mercados y en el país, junto a atributos funcionales como distribución, precio, seguridad del dispositivo del balón de gas.

El campo A será la primera instancia en el posicionamiento por atributos, recordando siempre que estamos en presencia de un juego de percepciones y de construcciones mentales.

3.1.4. La competitividad a partir de la ventaja diferencial

En un ambiente competitivo el segmento está rodeado por más de una propuesta. Es decir, alrededor de la URO hay más de una UP.

Continuando con el modelo de Levy, observemos el siguiente gráfico donde a la relación URO-UP le incorporamos una nueva UP1; es decir, un competidor en el sistema.



El esquema ahora presenta la complejidad de la competencia, y en la ampliación de ese juego de percepciones que mencionamos anteriormente.

La aparición de la UP1 implica nuevos campos de análisis.

El campo D involucra el conjunto de atributos percibidos y valorados exclusivamente de la UP1. Son los atributos diferenciales de la UP1, en tanto que los atributos del campo A quedan como atributos diferenciales de la UP original.

El campo E es el conjunto de atributos esperados, percibidos y valorados de ambas propuestas. Son atributos que se neutralizan para el proceso de diferenciación. En este caso, los atributos funcionales son generalmente los que aparecen en este nivel, que en el ejemplo pueden estar dados por el precio, la distribución, la seguridad del dispositivo del balón de gas.

De este análisis puede desprenderse que los campos A y D son los atributos diferenciales, lo determinante será cuál de ellos tiene preferencia sobre el otro. Hay modelos, como el de



Bradley Gale (1994), que intentan dar una dimensión cuantitativa a cada atributo, haciendo un *ranking* de los mismos durante el proceso de investigación.

Así, a partir de un algoritmo simple, determina si un conjunto de atributos es preferido al otro.

Es un sistema bastante trivial, que tiene como principal obstáculo que el consumidor entrevistado no dice exactamente lo que piensa, y que las prioridades que manifiesta no necesariamente son comprobables.

Cuando llevamos este análisis al campo de la competitividad, debemos tomar las siguientes consideraciones:

- a. Es fundamental entender el concepto de *valoración*. Cuando un conjunto de atributos percibidos de una UP *atraviesa* la barrera mental y son valorados, ninguna de las otras UP puede apropiarse de esos atributos, aunque sí pueden intentar neutralizarlos. Veamos como ejemplo la competencia entre McDonalds y Burger King. McDonalds significa fiesta a partir de un icono como el payaso Ronald, algo que Burger no puede alcanzar, porque no es valorado en él, sino que debe diferenciarse por otros atributos. Lo que sí puede hacer (y hace) Burger King, es neutralizar ese atributo intentando minimizar el "efecto payaso", ridiculizando ese atributo.
- b. Los competidores tienen que estar atentos a los atributos percibidos y aún no valorados, en el gráfico los atributos C y G. Se puede dar el caso de que por diferentes maniobras de comunicación, los atributos tipo C puedan ser valorados, lo que amplifica la posibilidad de diferenciarse y ser preferido. Por tal motivo será importante neutralizarlo antes de ingresar al nivel de valoración, y dejarlos en el campo F, para que cuando esos atributos ingresen al campo de valoración ya lo hagan desde la neutralidad del campo E.
- c. En este juego de atributos diferenciales no hay que considerar la cantidad de atributos valorados, sino el grado de valoración. En el caso que venimos ejemplificando, puede darse el caso de que la UP tenga como atributo la tradición como empresa proveedora de gas, contra 10 atributos valorados de la UP1, pero puede ser posible que ese atributo tradición supere a los demás.
- d. Cuando un atributo diferencial supera en preferencia a atributos diferenciales de competidores, estamos en presencia de superioridad relativa.
- e. Es fundamental comprender que el *satisfactor idealizado* o la URO, no es un elemento estático. El conjunto de atributos está permanentemente influenciado por variables externas que le otorgan dinámica, y una permanente transformación que exige un constante monitoreo de parte de las marcas que intentan la compatibilización con la demanda.

A partir de este análisis, el posicionamiento estará dado por construir una UP cuyos atributos sean percibidos y valorados por un segmento, en este caso la URO, con superioridad relativa frente a los competidores.

En el ejemplo:

- Para la URO "hogar y familia", será la "tradición y la identidad nacional" de la empresa.
- Para la URO "calor, comida y abrigo", será el "estar cerca" siempre como sinónimo de protección.
- Para la URO "herramienta", será la eficiencia manifestada en "precisión, funcionalidad y economía".



Para la URO "suntuosidad", el gas licuado representa un concepto "anticuado" y busca la solución en el gas natural. No es un segmento objetivo.

Como vemos, y tal como lo plantea el modelo de Alberto Levy, el posicionamiento es una construcción en la mente del consumidor.

3.2. LA JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA SIMBÓLICA

La propuesta simbólica plantea un acercamiento estratégico basado en la complejidad de las motivaciones del consumo. Por otra parte, es esencial para quienes trabajan sobre necesidades no manifestadas, ya que permite inferir comportamientos de consumo.

En esta propuesta debemos hacer una aclaración respecto a las propuestas anteriores.

El producto como satisfactor es un elemento simbólico, con atributos funcionales y simbólicos que constituyen una propuesta a ser percibida por los mercados, que desde nuestra perspectiva consideramos como la mente.

Los segmentos de mercado serán entonces configuraciones óptimas de la demanda que los satisfactores intentan compatibilizar para lograr un nivel de competitividad superior al del competidor en ese segmento.

Esto implica que la propuesta simbólica está basada en la relación con los atributos esperados por el consumidor y su efecto en la competitividad, que es función de esa compatibilidad entre el *satisfactor idealizado* (URO) y la *unidad perceptual* (UP), la que estará dada en la intersección de atributos esperados, percibidos y valorados; es decir, diferenciales respecto a los de otras unidades preceptuales competidoras.

Esa compatibilidad o acople, si es superior a la de los competidores será determinante para la competitividad.

Mayor acople, mayor diferenciación, mayor competitividad.

En definitiva, la propuesta simbólica está basada en un juego de percepciones, de construcciones, de realidades inventadas y de imaginación.

4. Un caso de aplicación. El Hospital A

El Hospital A es un hospital privado en la Argentina que tiene la intención de reposicionarse en el mercado, es decir, intentar ocupar un espacio donde pueda hacer valer ventajas diferenciales sostenibles.

El proyecto comienza a partir de identificar el diseño actual de la estrategia del hospital, y esencialmente entender sus cualidades y habilidades distintivas.

Del análisis surgía que el hospital era "un poco de todo para todos", en el que no existían especialidades sobresalientes, como tampoco un posicionamiento claro.

Esto generó la necesidad de contar con un mapa de posicionamiento, para lo cual se utilizó como herramienta el modelo vincular, y como método de investigación entrevistas en profundidad a consumidores (pacientes y familias), médicos, empresas proveedoras de



tecnología médica, y técnicas de observación sumadas a información histórica del desempeño de los diferentes participantes.

Esto permitió identificar el posicionamiento de los actores actuales y explorar posibles alternativas de posicionamiento para el Hospital A.

De acuerdo al modelo vincular, este es el significado de los cuadrantes:

<p>VÍNCULO COMUNITARIO</p> <p>Todos aquellos centros asistenciales de diferentes comunidades que buscan un lugar de pertenencia afectiva.</p>	<p>VÍNCULO SIMBOLOGISTA</p> <p>Instituciones que más allá del prestigio asistencial, incorporan una referencia social por el estilo, el estatus de sus pacientes, el lujo en las instalaciones.</p>
<p>VÍNCULO MATERNO FILIAL</p> <p>Instituciones basadas en la atención primaria, con esencia en la protección.</p>	<p>VÍNCULO PRAGMÁTICO</p> <p>Instituciones de alta tecnología médica, con especializaciones reconocidas, alta complejidad y logros científicos.</p>

De acuerdo a lo planteado, y que como dijimos surge de un proceso de investigación, podemos incorporar a los hospitales *competidores* en el gráfico, evaluando en qué cuadrante intentan desarrollar su posicionamiento.

En el *vínculo comunitario*, aparecen hospitales de “comunidad”, como el **Hospital Español**; el **Hospital Israelita**; el **Hospital Italiano**; el **Hospital Alemán** o el **Hospital Británico**. La comunidad asociada por origen percibe la pertenencia afectiva y la confianza.

En el *vínculo simbologista*, y más allá de la calidad médica comprobada, los pacientes “famosos”, la ubicación de los hospitales en zonas exclusivas y la preocupación por la estética y la decoración plantean prioritariamente un posicionamiento basado en el estatus. De allí las *marcas* como **Clínica del Sol**; **Clínica Mater Dei**; **Clínica Suizo-Argentina**.

En el *vínculo pragmático*, aparece la tecnología médica y los logros científicos como elementos determinantes, más allá de ciertas especializaciones en alta complejidad.

Es el caso del Instituto Cardiovascular de Buenos Aires (**ICBA**), o el **CEMIC**.

Este análisis no obstaculiza que los competidores puedan trasladarse de un vínculo a otro en base a situaciones que les permitan ese deslizamiento. Es el caso del Hospital Alemán, que además de connotar la pertenencia comunitaria, el concepto “alemán” le permite posicionarse desde el pragmatismo y la racionalidad.

O el caso del **ICBA** que suma a su prestigio en alta complejidad, el valor de estatus y referencia social por ser la institución donde se atienden los “famosos”.

En el *vínculo materno-filial*, en el cual la protección y lo esencial son determinantes, es donde se encontró el espacio.

Y aparece el cuestionamiento: ¿Cómo construir un posicionamiento dirigido a la protección desde el punto de vista afectivo que supone el cuidado de la madre para con su hijo?



El trabajo consistió en definir los atributos esperados para el concepto de protección y salud esencial. Y para ello fue necesario fortalecer el área de pediatría, la sala de urgencias y la guardia médica para asegurar calidad y calidez en la atención primaria de los pacientes.

Transforma al Hospital A en “leche materna”. Nada más sólido en el cuidado de la salud.

A partir de alcanzar esto a través de incorporar los atributos funcionales y comunicar la propuesta de posicionamiento, ganado el vínculo materno filial, el Hospital A se fue transformando en el “hospital del barrio”, ganando espacio en el vínculo comunitario, gracias a la pertenencia afectiva de la comunidad barrial.

El logro se alcanzó en casi 5 años, considerando las características del sector.

En este caso se puede identificar cómo segmentar es posicionar. El análisis de los segmentos y el mapa actual de posicionamiento son determinantes para encontrar un espacio no ocupado o mal ocupado para poder, desde allí construir un posicionamiento que se transforme en ventaja sostenible.

5. El posicionamiento como base de la estrategia

Posicionamiento es la decisión de la postura de un negocio en un mercado objetivo. Junto con la decisión de portafolio, la postura es una de las decisiones estratégicas de la empresa.

Por eso es fundamental replantear los objetivos clásicos de participación en los mercados para pasar a entender el concepto de participación en la mente, que permitirá optimizar la relación de consumo en un cliente.

Acostumbrados a definir una estrategia competitiva desde un concepto clásico, que implicaba trabajar sobre un modelo de competencia basado en producto contra producto para un determinado mercado objetivo, la obsesión gerencial por incrementar la participación en un mercado de un determinado producto era el eje conductor de la empresa. Las maniobras más comunes utilizadas para este fin, básicamente siguiendo lo que Porter (1981) definió como estrategias genéricas, eran tres:

- Liderazgo en costos
- Enfoque
- Diferenciación

A nuestro entender, estas tres maniobras, más que estrategias genéricas, son condiciones ineludibles para desarrollar la competitividad.

Siempre hay que liderar en costos, aunque el negocio quiera adueñarse del lujo, más allá del precio. Siempre hay que diferenciarse, aunque el producto sea una válvula exclusiva de agua. Siempre hay que hacer foco porque, en definitiva, la clave es entender y satisfacer al cliente, y todos son distintos.

Pero dejemos este punto y retomemos el planteo en la búsqueda de objetivos de participación en los mercados.



Es claro que ganar participación en volumen en el mercado es fundamental en un nivel primario de la competencia empresaria.

Competimos para ganar participación en el mercado ampliando la base de clientes, lo cual asegura un liderazgo cuantitativo que, lógicamente, es consecuencia de un posicionamiento ganado.

En un paso más avanzado de estrategia, la búsqueda deberá orientarse a un proceso de satisfacción total del consumidor concentrando su elección permanente en la marca.

Si un consumidor lee signos y los interpreta como símbolos en lugar de ver productos, el marco se hace más amplio.

¿Qué significa esto? La estrategia competitiva tiene que ser mejor que la del competidor. Producto contra producto pero, además, debe permitir satisfacer integralmente el consumo, más allá de ese producto.

Hay que “abrazar” al consumidor y rodearlo. Ser únicos para él.

No debemos pensar la competencia producto contra producto, debemos pensar que ese producto aporta algo más a la vida completa del consumo, y para eso será fundamental entender la diversidad.

Falabella, un icono del retail chileno, no sólo es un concepto de tradición para la moda de la familia.

Si el eje es la familia, ¿por qué no rodearla en todas las instancias de consumo y hasta ayudar a alcanzarlo con un banco que le da acceso?

Todo alrededor de una marca, más allá de la participación en el mercado de la indumentaria, es la participación en la “vida de la familia”.

Tomado el desafío de participar en la mente del consumidor como satisfactor completo, resulta inevitable abordar el desafío de liderar una industria. Si el eje de los negocios es el consumo, y el consumo da origen a las industrias, el hecho de liderar en la participación en la mente de los consumidores marca el ritmo del sector industrial.

¿Alguien pensó, hace 10 años, en cuál era la marca de un microprocesador de una computadora? No. Hoy, si nos dicen que una computadora no tiene un procesador Pentium de **Intel**, diríamos: “No sé si la compro”. Y se trata de un microprocesador.

Ikea es bastante más que una megastore de muebles: es la casa completa, gracias a entender que la solución integral para el consumidor le permitiría participar en la riqueza de una nueva industria que era “la casa” completa, al punto tal de marcar el ritmo de una industria más amplia que la del mueble.

El enfoque de pensar alrededor del consumo, más allá del producto puntual, implica promover soluciones completas para el consumidor que, progresivamente, van generando nuevos sectores industriales que transforman el sector inicial en una industria ampliada.

Por eso el objetivo, más allá de la participación tradicional de mercado por mayor volumen de producto, es participar en la nueva riqueza de los nuevos sectores ampliados que se generan.



La estrategia pensada con un enfoque integrador y progresivo tendrá los siguientes interrogantes en cadena a resolver:

- ¿Cómo tener el mejor producto, el más competitivo y alcanzar alta participación en volumen en el mercado?
- ¿Cómo participar en un proceso de satisfacción integral del consumidor?
- ¿Cómo participar de la nueva riqueza de un sector industrial ampliado y ejercer presión sobre él?

6. Síntesis

El desafío competitivo es participar en un progresivo juego donde la riqueza es creciente, y eso depende del nivel de los participantes para generar un desarrollo progresivo de la empresa a través de diferentes sectores que le permitan ocupar un rol de influencia en una nueva industria ampliada.

El posicionamiento (como lo es siempre) en cada uno de los tres estadios es la clave para lograrlo. Porque la superioridad relativa no sólo se manifiesta ante competidores, sino que es definitivamente una señal para todos los participantes del sector.

7. Aplicación

Tome una de las marcas de su empresa y realice el siguiente análisis:

- a. ¿Cuál es el atributo percibido y valorado de su marca en cada uno de los segmentos dónde participa?
- b. ¿Cuál es el atributo percibido y valorado del competidor directo?
- c. ¿Qué maniobras espera realizar para neutralizar el atributo percibido y valorado por la demanda de su competidor directo?

Capítulo 11



Marca

La finalidad de este capítulo es demostrar que las empresas que buscan generar riqueza son necesariamente un sistema de marcas.

Es a partir de las marcas que las empresas alcanzan la posibilidad de tener una diferencia única e insustituible.

La marca exige una construcción para luego tener una valoración. De esto nos ocupamos en este capítulo que está íntimamente ligado al de segmentación y posicionamiento.



1. El rol de la marca

“Con **Coca Cola** como la pieza central, el nuestro es un sistema de marcas y servicios superiores a través de los cuales nosotros, nuestros licenciarios y otros socios comerciales entregan satisfacción y valor a clientes y consumidores. Al hacerlo aumentamos el valor de la marca a escala mundial. Como resultado, incrementamos la riqueza de los accionistas en el transcurso del tiempo”. Roberto Goizueta, el mítico CEO de The **Coca Cola** Company definió a su empresa como un sistema de marcas, lo suficiente para entender el lugar central que ocupan las marcas como potencial de crear riqueza.

Cuando se define el MARKETING como una búsqueda interminable para optimizar el valor de las marcas que conforman el portafolio de una empresa, nos damos cuenta de que estamos frente a un reto estratégico.

Las marcas son imágenes de los objetos y le agregan significado simbólico a su funcionalidad.

La marca debe reflejar una “falta” en el consumidor: esa es la promesa de la marca.

En realidad, cuando hablamos del vínculo sujeto-objeto, debemos hablar del vínculo entre el sujeto y la marca, que es efectivamente la representación del ideal.

De acuerdo a nuestro enfoque simbólico, el consumidor logra su satisfacción de manera imaginaria: él cree encontrarse con el objeto deseado a partir de su imagen, por eso las marcas tienen cualidades humanas. Sin ellas, las marcas no son nada.

Imaginemos un mundo sin marcas...

¿Podríamos elegir rápidamente?

¿Podríamos confiar en un alimento sin llevar a un especialista que nos explique la composición química del producto?

¿Podríamos diferenciarnos de quien no usa la marca que usamos?

¿Podríamos alcanzar una nueva condición?

- La imagen de adrenalina, modernidad y prestigio de **Marlboro**.
- La pertenencia al mundo de las empresas prestigiosas que genera **SAP**.
- La imagen de trasgresión, rebeldía y resistencia de **Levi's**.
- La imagen de tradición y “nobleza” de **Concha y Toro**.
- La imagen “nacional” y “popular” de **Juan Valdez** y **Café de Colombia**.
- La imagen de “pasión nacional” de **Inka Cola**.
- La imagen de pureza de **La Serenísima**.
- La imagen de la “parte buena de la vida” de **Coca Cola**.

Y así podemos enumerarlas a todas, a todas a las que los consumidores les dan su condición deseada.

La marca es un símbolo de lo que le falta al consumidor. Señala la ausencia del objeto deseado que nunca se obtiene, o de una cualidad personal que siente que no posee.

Simboliza deseos y promete cumplirlos.



1.1. LA MARCA QUE MARCA

1983. Estoy con mi sobrino que en por esos años tenía tres años leyendo una revista infantil cuya publicidad de contratapa muestra un nido con pájaros, debajo de la palabra **Nestlé**. Estaba frente a la publicidad de leche Nido.

Mi sobrino, al verla, dice inmediatamente: "Mamá".

Yo estaba experimentando el marketing estratégico en la universidad y grupos de estudio, por lo que esa situación me llevó a más preguntas y obtuve respuestas de un chico de tres años que en ese momento no sabía leer, pero podía perfectamente identificar **Coca Cola**, Mickey, o Sugus, la histórica marca de caramelos masticables de Suchard. Más allá de todo, había imágenes en su mente. Marcas casi indelebles.

Aun cuando suponemos un producto industrial durísimo, como tubos sin costura. Una de las empresas insignia del **Grupo Techint**, Siderca, realizó un proceso extremadamente cuidadoso para el cambio de marca de los productos, que dejaron de ser **DST** (iniciales de la alianza empresaria original entre Dalmine-Siderca-Tamsa) para ser **Tenaris**, la marca con sentido global, que es el que la empresa impulsa.

No podría ser de otro modo, si el valor de una empresa se relaciona con el valor de la marca, y todo pasa por maximizar ese valor.

Nuestro nombre es nuestra marca...

El nombre que llevamos es lo que nos identifica. Es lo que permite que alguien diga algo de nosotros. Tenemos un nombre y somos únicos por ello.

Nuestro nombre está sostenido por los símbolos que llevamos puestos, en los que confiamos nos aseguran ser mejores en cada uno de nuestros roles de la vida.

En un mundo donde todo parece ser igual, solo nos diferenciará la identidad, el carácter, el estilo y todos aquellos elementos que puedan integrarse en un posicionamiento.

Las marcas tienen todo eso. Una marca es la identidad, y para que exista identidad debe haber diferenciación. Las marcas hacen a nuestra marca.

Esa identidad simplifica la elección porque instala un vínculo, una comunicación bidireccional que le da sentido único (la identidad genera diferenciación).

En un mundo difícil de diferenciarse desde lo físico y lo funcional, la identidad de la marca sintetiza todo el esfuerzo por construir una "cosa", que podemos llamar de mil formas (objeto, producto, servicio, etc.) pero que, en definitiva, no es otra cosa que un satisfactor para cubrir una necesidad.

Además de la identidad, las marcas tienen un carácter que nos explica cómo es. Las marcas tienen edad, sexo, nacionalidad, nivel socioeconómico asignado. Son las que se posicionan en la mente, las que ocupan un lugar en el pensamiento.

Ese posicionamiento dice cómo son no solo en la mente del quién consume, porque la marca identifica los productos, la empresa (en definitiva a quien la posee) pero, esencialmente, identifica a quién la consume.

Nadie consume logística, ni comunicación ni producto funcional y ni siquiera precio, sino que consume la síntesis de ese *mix*.



En los últimos años, y como consecuencia de una tendencia de priorizar las relaciones con los canales, especialmente en el ámbito del *retail*, se ha puesto en duda la relevancia de las marcas. Ejecutivos cortoplacistas forman parte de un círculo reforzador negativo que supone que todo es absolutamente táctico partiendo de la visión obtusa acerca de que el consumidor sólo elige en el punto de venta, y que el precio es determinante de su comportamiento de compra.

Imaginen el futuro de las empresas cuyas marcas sean manejadas desde este criterio. El énfasis en un proceso de comercialización sostenido sólo desde lo táctico y lo operativo llevó al límite la discusión acerca del fin de las marcas.

Nada más errado.

El capital simbólico de la empresa sigue siendo la marca, y lo será aun más en un futuro cercano, cuando la capacidad de elegir y comprar a distancia sea una fuerte realidad. Será la única opción de las empresas frente a la ineludible comoditización de los productos desde aspectos funcionales.

La marca, marca.

A pesar de ser un activo, generalmente mal valuado, la vigencia de las marcas en el tiempo (aún después de la desaparición *física* de los productos o servicios) le da sentido a ese rol estratégico que niegan muchos empresarios que limitan su negocio a una visión tecnológica o financiera (aunque ante la compra, fusión, adquisición, terminan pagando).

Las marcas son depositarias de las necesidades, expectativas y sueños de millones de consumidores, y son la fuente del potencial de crear riqueza de las empresas. Un símbolo de valor.

2. Construyendo la marca

Construir una marca es apelar a un proceso de comunicación. Sin comunicación, no hay construcción. Sin comunicación, un significante no tendría posibilidad de tener significado.

Ese proceso tiene en la semiótica la teoría desde donde se permite juzgar la vida social en términos del significado, y no desde el carácter esencial de los objetos.

Desde un enfoque semiótico, la lucha por el prestigio, por una condición se convierte en un signo. La clave es interpretar qué significan esos signos.

Esto nos permite deducir que el contexto social y cultural influye decididamente en la interpretación de esos signos, y de allí las consecuencias de supuestas marcas globales cuyo significado es nulo en determinadas sociedades.

Y así como los signos, las marcas también adoptan los tres elementos esenciales: el ícono, el indicio y el símbolo.

Las marcas ícono son las que tienen la cualidad del producto que denotan (**Adidas** es deporte), las marcas que son un indicio del objeto que representan (**Quaker** es avena), o aquellas que son un símbolo en sí mismas desde una perspectiva generalizada (**American Express** es un símbolo de estatus...).

A partir de estos conceptos, construir una marca es construir un lenguaje común con los consumidores.



2.1. ¿QUÉ CONSTRUIR?

Una marca se constituye a partir de su identidad.

Esa identidad le permite diferenciarse, representar una situación de consumo, sintetizar atributos.

La identidad hace *tangible* una marca... la hace única, identificable, reconocible, diferente a otras.

Pero la identidad es un proceso sostenido por la comunicación y generado desde el posicionamiento que se busca.

La identidad de una marca requiere de legitimidad, de credibilidad, de autoafirmación. Esto implica que si la marca identifica, tiene que tener originalidad y exclusividad. Ser única.

La legitimidad de la marca debe considerarse en términos de continuidad en tiempo y espacio. Las marcas legítimas permanecen, no necesitan de cirugía mayor para mantener claras diferencias.

Una marca debe ser creíble, por lo tanto, coherente con la propuesta de posicionamiento buscado. La seriedad New York Life está dada en la credibilidad y la confianza de asegurar una promesa de futuro. La trasgresión y erotismo de **Axe** deben hacer realidad la fantasía masculina de la conquista.

Y, con todo eso, la marca debe tener autoafirmación, que está asociada con la personalidad reconocida de la marca. No en pocas ocasiones nos encontramos con empresas *seguidoras* cuyo portafolio de marcas tiende a asimilarse, parecerse a las marcas referentes. La falta de identidad está relacionada con la pérdida de valor económico.

Desarrollar la identidad implica construir una *anatomía* única de la marca, que consta de tres niveles:

- Un nivel relacionado con los valores de base de la marca, por ejemplo, **Supermercados Wong** es símbolo nacional en Perú y calidad superior.
- El nivel siguiente es el "narrativo" y que tiene que ver con los beneficios que la marca propone. En el caso de Wong es cercanía con el cliente, frescura, limpieza, variedad, sofisticación.
- Y el tercer nivel es más operacional, relacionado con la "superficie". En el ejemplo Wong y la bandera de Perú.

Cabe señalar que la cadena Wong fue adquirida por el grupo chileno **Cencosud**, por lo que será fundamental analizar y evaluar si efectivamente el nuevo escenario puede generar alteraciones en el posicionamiento comunitario que la marca posee.

Pero la identidad debe verse reflejada en un resultado, y ese es el rol del carácter.

Si la identidad responde *qué* es la marca, el carácter de la marca determina *cómo* es esa marca. Es clave en la definición de posicionamiento, ya que a partir del carácter se determina la personalidad de la marca. Una personalidad que construye al consumidor a partir del impulso comunicacional.



Así como los seres humanos, las marcas adoptan una personalidad, que les dan quienes las adoptan. Entonces:

- Una marca tiene sexo (**Falabella** es una mujer).
- Una marca tiene edad (un **Levi's** es sinónimo de rebeldía post adolescente).
- Una marca tiene asignado un nivel socioeconómico (**Ripley** en Chile connota nivel ABC1).
- Una marca tiene origen (**McDonald's** es definitivamente Estados Unidos).

A partir de la identidad y el carácter, la marca plantea un posicionamiento frente al consumidor y frente a la diferenciación necesaria para competir. Desde el punto de vista de los psicólogos, podemos definir que la marca alcanza un nivel de *saliencia*.

La *saliencia* es la particularidad de un estímulo por ser más significativo con relación al contexto. Es perceptibilidad más relevancia.

2.2. IMAGEN DE MARCA

La imagen de la marca es un refuerzo constante del vínculo que lleva al consumidor a una nueva condición. Esa imagen es la imagen del consumidor.

- **SAP** es un concepto que supera la idea de un sistema de información integrador, es un símbolo de estatus para la empresa que lo posee. Para el profesional además de ser una herramienta de su actividad (¿Sabe o no sabe implementar SAP?), es también un símbolo de estatus.
- **Cristal**, la cerveza chilena, es claramente la unión de los chilenos alrededor de la amistad y de compartir.
- **Falabella** es la "mujer" en su rol de nucleadora familiar, de "mujer-mujer" en el sentido de la belleza y de "gerente del hogar" en términos de economía y practicidad.
- Juan Valdez, es icono de Colombia y de su "producto insignia", sostenido en el vínculo comunitario y basado en la tradición, la pasión y la nacionalidad.
- **Cemex** es orgullo mexicano, pero es poder y tamaño a nivel internacional.
- **VIA X**, el canal de cable chileno, es rock y trasgresión en el sur del mundo.
- **La Serenísima** es pureza, pero con la racionalidad de la vida sana y la salud a partir de cualidades técnicas de sus lácteos
- **Conaprole**, la compañía de lácteos de Uruguay, es pura tradición de un "país natural".
- **Apple** es puro diseño. Un "rebaño" de diferentes que adoptan la innovación como símbolo de diferenciación.
- **Dell** es la funcionalidad y la tecnología, esencialmente corporativa.
- **Volvo** es sinónimo de tradición en Suecia, de tecnología en seguridad para el mundo y símbolo de estatus en países en desarrollo.
- **Clarín**, el periódico argentino, marca la agenda del país.



3. Comunicando el signo

Estos elementos que se relacionan a la construcción de la marca deben ser parte del plan de comunicación de la marca, para el que deben responderse los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál es el posicionamiento buscado de marca?
- ¿Qué es lo que debe comunicar la marca?
- ¿Quién debe comunicarlo?
- ¿A quién comunicarlo?

Desde esa perspectiva, la marca se constituye a partir de todos los elementos de comunicación que se manifiestan y que forman el significante:

- Características físicas (la blancura de la leche).
- El *packaging* (el color negro en el *packaging* de un *energy drink*).
- Imagen institucional (Si es **Bayer**, es Bueno).
- Precio (el valor indica accesibilidad, poder, estatus).
- Nombre y simbología de marca.
- Momentos de consumo (los cereales y el desayuno).
- Canal de distribución (las tiendas de lujo fuera de los *malls*).
- Actividades específicas. Esponsorización (a cerveza y el rock).

Es muy común encontrar en el máximo nivel de decisión de las empresas la idea de que el marketing es comunicación y publicidad.

Es comunicación, pero no necesariamente inversión publicitaria. Todo lo que se construye alrededor de la marca, lo que se dice de ella, las noticias acerca de la marca, constituyen un mensaje.

Todo comunica, y todo intenta posicionar.

3.1. EL VALOR DE LA MARCA

Vivimos un mundo de intangibles. A partir de entender que el conocimiento es el patrimonio esencial de las empresas, tenemos que reconocer el valor de la imagen como potencial de crear riqueza.

En esta era *inmaterial*, los negocios no se miden sólo por el valor de los activos fijos ni por el flujo de fondos descontado, sino que hay un potencial relacionado con la proyección de la marca en el tiempo.

Esto nos exige evaluar estratégicamente la notoriedad de la marca y la valoración, lo que permitirá determinar su fortaleza.

3.1.1. Notoriedad de la marca

Una marca es notable cuando su grado de reconocimiento y recordación es tal que:

- La aparición espontánea de la marca surge en primer plano en la mente del consumidor cuando se evoca una categoría de producto.



- El número de veces que una marca es citada espontáneamente en primero, segundo o tercer lugar frente al resto de los competidores.
- La evolución del conocimiento y el reconocimiento es espontáneo.
- La relación entre la notoriedad y el *market share* se refleja en el resultado operacional del negocio.
- La comparación entre el nivel de notoriedad existente en distintos segmentos permite identificar a la marca como “preferida” en relación a las competidoras.

En el marco de la notoriedad, no todas las marcas alcanzan el máximo nivel.

Las marcas recordadas y de bajo reconocimiento exigen un ajuste o *refresh* para darle fuerza al significado esperado.

Las marcas reconocidas pero no recordadas exigen presencia comunicacional para traer el significado a mercados presentes y futuros.

La crisis está en las marcas ignoradas. Esas apenas sobreviven.

3.1.2. Valoración de la marca

Una marca es valorada en la medida que cubra la promesa, que mantenga la identidad y refuerce permanentemente su personalidad.

Las marcas valoradas son aquellas que suponen familiaridad, emocionalidad, cercanía, respeto, continuidad.

Esa valoración tiene como resultado un potencial de extensión de la marca a nuevos mercados y nuevos productos, a generar sinergia de posicionamiento al resto del portafolio.

La valoración de Nido (de **Nestlé**) es determinante para el portafolio de marcas relacionadas con la nutrición.

Coca Cola (La roja clásica) es valorada como el buque insignia de las marcas del portafolio de The **Coca Cola** Company.

3.1.3. La fortaleza de la marca

Es el resultado del análisis de las marcas en términos de notoriedad y permite inferir al menos tres tipos de marcas:

- Marcas trascendentes.
- Marcas sólidas.
- Marcas indiferentes.

Esta evaluación está dada por el grado de lealtad que la marca genera. De aquí se desprende que en realidad el cliente no es leal a los atributos funcionales, es leal a una imagen.

Las marcas líderes generan adictos. ¿Se animaría a dejar de lado a **Coca Cola** en un supermercado?

Las marcas fuertes son reconocidas, pero si no están pueden ser desplazadas por otras. El cliente es un *heavy user*, pero no un fan.

Las marcas indiferentes son reconocidas, pero forman parte de la masa de los *me too*.

3.1.4. Marca y lealtad

¿A quiénes les hablan las marcas?

Obviamente, en primer lugar al consumidor, para transformar su indiferencia en elección. Esto implica promover intentos para alcanzar los siguientes objetivos:

- Convertir al comprador ocasional en *repetidor*.
- Aumentar el consumo del comprador *leal*.
- Traer compradores de las marcas *competitivas*.

Esa lealtad permite “hablarle” a diferentes actores del sector y ámbitos de decisión en el negocio.

- Una marca que genera lealtad permite:
- Garantizar un negocio a largo plazo.
- Consolidar una estrategia de crecimiento sostenida.
- Reducir la inversión económica y humana por posicionamiento alcanzado.
- Aumentar el poder de negociación con proveedores y canales de distribución.
- Constituirse en masa crítica; es decir, en un recurso clave.
- Dar mayor tiempo de respuesta frente a las amenazas de la competencia
- Todos estos objetivos, relacionados con el “modelo del negocio” tiene que ver con el valor económico de la empresa a partir del valor económico que generan las marcas.

3.2. BRAND EQUITY

El poder que una marca posee para generar riqueza es lo que se denomina *Brand Equity*, el que obviamente está relacionado a la estrategia y el *management* de la marca.

Estrategia en términos de posicionamiento buscado, *management* en el fortalecimiento y cuidado de la identidad, carácter y personalidad que constituyen ese posicionamiento.

¿Cómo medir el potencial de generar riqueza de una marca?

Sabemos que el valor económico de una compañía se mide por diferentes métodos económico-financieros, como, por ejemplo, el flujo de fondos descontado.

Pero el valor económico de la marca depende de indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten evaluar su poder competitivo:

- a. El conocimiento de la marca en términos de recordación y reconocimiento.
- b. La identidad de la marca en términos de claridad en la propuesta y diferenciación.
- c. La pertenencia a un segmento determinado.
- d. La disposición del consumidor a ser usuario y transmisor de la marca.



e. La extensión posible de la marca, a nuevos segmentos o productos.

Más allá de los algoritmos que se utilicen, resulta fundamental respetar la metodología en términos de tiempo y de factores de análisis. La valuación de la marca es un tema estratégico, está más allá del plazo y de las urgencias.

3.3. EL ÁMBITO DE LA MARCA

Una empresa es un sistema de marcas. La pregunta es cómo aplicar esas marcas, cómo utilizar la sinergia de posicionamiento de las marcas para fortalecer el portafolio completo.

Hay muchas definiciones acerca de cómo estructurar el portafolio de marcas, pero hagamos una clasificación simple y relevante:

Como marca corporativa.

Como marca de producto.

Como marca de línea.

La marca corporativa es el *efecto paraguas* que permite transferir atributos institucionales al portafolio. Por ejemplo, un producto de Arcor, tiene asegurado su respaldo como una golosina.

Apple cubre de diseño a todos sus productos y garantiza adictos.

La marca de producto tiene que ver con la individualidad, con una identidad clara. Generalmente se da en empresas con amplitud de marcas, tal es el caso **Unilever** o **Procter & Gamble**, en las cuales las marcas construyen una diferencia competitiva por sí misma.

Cuando una marca tiene tal identidad para un producto puede extenderse a una línea, como puede ser el caso de marcas de cosméticos o hasta de medicamentos **OTC**, tal es el caso de **Tafirol**, un analgésico argentino, que apropiándose del alivio pasa del dolor de cabeza, a un té para estados gripales.

La política de marcas está directamente relacionada con la sinergia de posicionamiento, punto crítico para un portafolio de alto valor.

4. Posicionamiento marcario. Un caso

Tomemos el caso de una galleta tradicional cuya marca permite una extensión, que abarca:

- La galleta original de trigo.
- La galleta lacteada.
- La galleta de cereal.

A partir de esta categoría, podemos delinear el siguiente esquema de posicionamiento de la marca, en cuyo esquema definimos seis conceptos:

- a. La categoría de producto, es decir, la denominación desde la oferta.
- b. El *target*, segmento o mercado objetivo en términos simbólicos. Esto significa el sujeto ideal que pretende el consumidor al acceder al significado que le propone la galleta.
- c. El *insight*, o el impulso que moviliza al acto de consumo. Es el discurso del consumidor.
- d. Los beneficios; es decir, los atributos simbólicos que se intenta comunicar con la marca.
- e. Los atributos funcionales, sostenidos desde el producto a partir de la oferta.

- f. La competencia, que indica el satisfactor que debe neutralizarse con la promesa de la marca.

PRODUCTO	Galletas originales	Galletas lacteadas	Galletas de cereal
TARGET	"Familia"	"Madres"	"Gente activa"
INSIGHT	"Le doy a mi familia el cuidado de una dieta balanceada y con energía".	"Quiero asegurarme de que mi hijo tome todo el calcio que necesita, aunque no tome la cantidad de leche suficiente".	"Es el único camino agradable para lograr la salud y energía para una vida activa".
BENEFICIOS	Una parte esencial de la dieta balanceada para una familia.	Proveer el calcio necesario que aporta al crecimiento normal del niño.	Sabor agradable para satisfacer los requisitos de una vida sana.
ATRIBUTOS FUNCIONALES	Sabor que une los carbohidratos, las proteínas y vitaminas que se encuentran naturalmente en el pan.	La leche como proveedora de calcio y trigo para la energía.	Proteínas y fibras para la energía de una vida activa.
COMPETENCIA	Pan y otras galletas de trigo original.	Pan lacteado.	Cereales y otras galletas con cereal.

Nótese que en la definición del *target*, hay indudablemente una relación vincular:

La familia como parte del vínculo comunitario, la mamá representando la protección del vínculo materno-filial, y la gente activa representando la vida sana, y la "alimentación inteligente" representada en el vínculo racionalista.

4.1. LA NO MARCA

Cuando Naomi Klein escribió *No Logo*, más allá del planteo político y sociológico, su propuesta tenía una tendencia posible. El "odio" a las marcas como parte de una tribu elitista que está en otra dimensión que aquellos que consumen "cocodrilos" o "polistas" o "tres tiras".

La tendencia de no identificarse con un logo, aunque no de abandonar la marca, hizo que las grandes marcas, especialmente de indumentaria, lancen líneas sin logo a la vista. Casi un código de los muy seguros de sí mismos, cuya identidad no es forjada por la que les *prestan* las marcas.

Eso generó la marca de la no marca y la aparición de alternativas de diseño que, sin logo a la vista, presentan una alternativa de identidad para el consumidor.

Los comienzos del tercer milenio fueron turbulentos para la Argentina, donde la profunda crisis política, económica y social, exigió explotar al máximo la imaginación. Y la explosión se tradujo en diseño. Además de ser un exportador de *commodities* y de jugadores de fútbol, la Argentina transforma estéticamente el tango, recrea su estilo europeo y lo refleja en el diseño, que va desde hoteles personalizados como el Faena, hasta crear centros de diseño, similares al Soho neoyorquino.



En esta revolución generada por la necesidad de sobrevivir, Hernán Berdichevsky y su socio Gustavo Stecher encuentran un espacio no explorado.

Desde su empresa dedicada al asesoramiento integral en diseño, encontraron la posibilidad de generar un negocio diferente. Aprovechar la pasión argentina por sus iconos, reconocidos internacionalmente, y transformarlos en *marcas* que forman parte de *t-shirts*, posters, etcétera.

El mate, la vaca, las imágenes de Eva Perón, del Che Guevara o de Borges, el bandoneón y su lágrima, son elementos en los cuales confluyen la tradición y la pasión, pero esencialmente el concepto de culto y *cool*.

Las irreverencias respetuosas de los símbolos-iconos, la irritabilidad y tendencia que generan algunos personajes son determinantes para que los productos tengan adictos y, especialmente, sean sinónimo de argentinidad para el argentino y para el extranjero que se regocija con una situación exótica.

¿Cuál es la marca de esa nueva unidad de negocio creada por Hernán y Gustavo? Lógicamente, NoBrand (No marca).

Es allí donde los formadores de tendencia la consideran una marca de la no marca, pero sostenida en el estilo, la estética y la innovación.

4.2. COBRANDING

SAP es un sistema de información generado en Alemania. Tiene múltiples virtudes tecnológicas, pero tal vez la más destacable es la capacidad de integrar áreas funcionales alrededor del sistema de información, control y decisión.

El concepto de tablero de comando permite evaluar desde la A hasta la Z la historia de la empresa, una foto perfecta.

El compromiso que exige de parte de la organización es muy alto, y la capacidad de quienes implementan el proceso también.

De esa complejidad surge una parte del posicionamiento: El profesional **SAP**.

Hoy, aquellos que aspiran a posiciones de *controller* en determinadas firmas, así como deben poseer diferentes títulos universitarios y experiencia, deben saber de **SAP**.

Un profesional con o sin **SAP**.

Pero esto no queda ahí. Más allá de las bondades del sistema, que es igualable desde el punto de vista de su conceptualización, aparece el concepto de **SAP** desde un vínculo simbologista. ¿Qué significa?

Es prestigioso para una empresa contar con SAP, al punto tal que gran parte de la comunicación masiva de **SAP** en la vía pública se hace en forma conjunta con otras marcas, que le transfieren los atributos y que pertenecen a la "comunidad **SAP**".

"Mini usa **SAP**", aludiendo al clásico auto retro, "BMW usa **SAP**", en Sudamérica, grandes marcas regionales son parte de este *cobranding* "Quilmes (la cerveza argentina) usa **SAP**".

El poder de la marca por sobre los atributos funcionales, y el poder de marcas que se complementan, hacen un *mix* invencible.



5. Síntesis

El poder de la marca es el poder de la diferenciación. Segmentamos para posicionar marcas, la marca es el posicionamiento y el segmento.

Un todo sistémico.

Ese es el componente estratégico de la marca, su capacidad de ser única para alguien. Maximizar su valor es maximizar el valor de la empresa.

6. Aplicación

- a. Defina qué valor representan las marcas de su empresa, utilizando el modelo vincular y el concepto de posicionamiento (afecto, tradición, pasión, pragmatismo).
- b. Describa la identidad de alguna de las marcas de su empresa y defina su personalidad.

Capítulo 12



Investigación

Este no es un manual de investigación de mercados, ya que el propósito no es entregar conocimiento detallado a los especialistas.

Nuestro objetivo, en este capítulo, es demostrar la importancia de la investigación, la relevancia de la investigación cualitativa, identificar las falacias sobre diferentes métodos y poder transferir las herramientas que permitan solicitar y leer una investigación de mercados.

Esa investigación que junto a buenos supuestos permitirá direccionar adecuadamente el rumbo del negocio.



I. La confluencia estratégica: segmentar es posicionar, posicionar es marcar

Más allá de haberlo explicado por separado, segmentar para posicionar una marca es un concepto único e indivisible.

Las marcas segmentan y son posicionadas, los segmentos son actitudes sobre los que hay que construir una marca. Ida y vuelta.

Veamos esta síntesis de los tres últimos capítulos, que en realidad debe considerarse como un todo, pero que para facilitar la lectura hemos considerado concepto por concepto.

Definimos que entender el consumo es la esencia del negocio, pero, ¿qué es el consumo? Es una actividad natural, elegimos satisfactores que deseamos más que lo que necesitamos.

Aunque la elección es racional no deja de ser subjetiva, y esa elección deriva de un vínculo entre un sujeto y un objeto, llámese producto, o hasta personas.

El producto colma imaginariamente el deseo, lo que “falta”, por eso nunca se detiene, ya que el verdadero “objeto de deseo” está perdido en la estructura psíquica. Y esa pérdida dejó una *marca* en su ausencia, lo que produce un vacío existencial, algunas veces tolerable, en mayor o menor medida.

Entonces, el fundamento del deseo es una carencia, o más precisamente, la vivencia de la carencia. Por tal motivo, los objetos o satisfactores con los que nos vinculamos son simples sustitutos del *objeto deseado* que nos falta.

Desde esta perspectiva, el consumo de marcas reproduce el acontecer psíquico que es propio de los seres humanos. De allí, el MARKETING.

Llevando este análisis a la esencia de los negocios, la pregunta base será:

¿Que es lo que hace que nuestro producto sea preferido por un segmento de consumidores?

¿Por qué nos compran?

¿Qué nos compran cuando compran?

Esto significa que los productos cobran vida. Es la vida que les otorga y proyecta el consumidor.

Hablamos del mercado de imágenes, que es el mercado de lo simbólico, de los *espejos*. En los productos o en las MARCAS, el consumidor se refleja en un ideal, aquello que siente que no es, o le falta, y la marca simboliza lo que lo completa.

Compra una ilusión de plenitud.

Ahora, en una misma categoría de productos, no todos las personas satisfacen ese deseo con productos iguales.

Surge el concepto de segmentación, que quiere decir que existen diversas imágenes *ideales*, según sectores de consumidores.

Es decir, que necesitamos determinar cuál es el producto ideal para un consumidor, o al revés, con el producto existente definir a qué segmento de consumidores convoco.



En primera instancia, debemos entender qué actitudes tienen esas personas cuando compran por categoría de producto, para luego saber qué variables duras se corresponden con ese segmento definido por actitudes.

Para producir un *encuentro* consumidor/producto, será necesario “vestir” el producto de modo que coincida con lo esperado por el segmento elegido para compatibilizar con él.

Reiterando el planteo, dentro de la categoría a la que pertenece el producto existen marcas.

Cada marca debe representar o simbolizar algo pertinente a lo que el producto es y además agregar valor simbólico al consumidor.

El consumidor asume un comportamiento, porque se asocia a determinada marca y se diferencia de quienes compran otras marcas.

La competencia, entonces, será entre marcas.

Por eso, si el mercado es la mente, el acto de posicionar será el intento estratégico de cómo marcar el *producto* en la mente del consumidor.

Por eso la marca tiene *personalidad*. Esta es la relación entre el sujeto y la marca. Una relación vincular.

Una relación vincular donde en cada vínculo podemos identificar funciones y valores, de los cuales las marcas intentan apoderarse a partir del posicionamiento.

<p>VÍNCULO COMUNITARIO</p> <p>Función: pertenencia. Valores: Lealtad, tradición, continuidad generacional. Ideología conservadora.</p>	<p>VÍNCULO SIMBOLOGISTA</p> <p>Función: Identidad. Valores: Prestigio, status, belleza, sensualidad, códigos sociales. Ideología jerárquica.</p>
<p>VÍNCULO MATERNO-FILIAL</p> <p>Función: protección. Valores: seguridad, afecto, nutrición, salud, gratificación. Ideología naturalista.</p>	<p>VÍNCULO PRAGMÁTICO</p> <p>Función: funcionalidad. Valores: Practicidad, rendimiento, tecnología, economía. Ideología práctica.</p>

A partir de este análisis, podemos entender que los procesos de investigación deben trabajar sobre esta confluencia segmentación-posicionamiento-marca como elemento estratégico para construir el negocio.

Desde este enfoque, la investigación es un recurso que sumado a la capacidad de interpretación del observador, se transforma en una poderosa herramienta para la estrategia.



2. La investigación

Estamos muy preocupados por el volumen de ventas, por el margen de utilidad, por la rentabilidad, por el porcentaje de participación en los mercados. Queremos datos cuantitativos que nos permitan reconocer resultados. Está bien y es lógico. Pero debemos comprender que trabajar sobre esos resultados es entender el pasado, está más relacionado con la administración que con la generación de riqueza. Porque el generador, desde un plano de la estrategia, debe entender los negocios desde su textura, conocer qué dice el mercado de su marca, y también qué espera el mercado. Esto es, necesita información sobre quiénes son, cómo son y viven, cómo piensan y cuáles son los sueños de los consumidores. Aunque la investigación no reemplaza al talento, lo complementa. Permite contar no sólo lo que se dice, sino lo que pasa, al punto de preferir una marca y descartar otras.

Es imprescindible bajarse del ego y entender por qué nos compran, o por qué no. Esto nos hace surgir las preguntas de siempre: ¿qué investigar?, ¿cuándo?, ¿cómo y a quién?

La investigación es la fuente de respuestas para estos interrogantes, es entender que el consumidor es parte de la sociedad, que su sistema de creencias es una mezcla de fantasías y valores culturales. Requiere involucrarse, *meterse* en los segmentos identificados con la mente abierta para aceptar las respuestas, sean a favor o en contra. Significa estar dispuesto a un golpe en el ego.

La investigación sirve como complemento del talento, si existen supuestos sobre una cosa concreta y real sobre la cual investigar.

No se puede investigar en el vacío. El común del ser humano difícilmente pueda opinar sobre lo que no ve, y aunque lo vea, tomemos nuestras reservas si consideramos que la única verdad es la percepción de la realidad. Necesita una guía.

La investigación debe contar con una idea de posicionamiento buscado, llámese este el vínculo sujeto-objeto posible del que se quiere apoderar la marca.

Cuando se lanzó el diario deportivo **Olé**, ciertas investigaciones llevadas a cabo por grandes expertos coincidían en que esa marca tenía que ver con una revista española. Nada más alejado de la realidad si pensamos que en un estadio de fútbol, el fanático alienta a su equipo al grito de "Olé... Olé...". Esos mismos investigadores afirmaban que **Olé** sería un diario popular (la pasión lo es) y que sería un producto apetecible para un perfil socioeconómico medio/medio-bajo y de edad adulta (como si la pasión tuviera nivel socioeconómico asignado).

Falso. Luego se comprobó que el 25% de los compradores tenía menos de 18 años, y el 85% del total, menos de 35 años.

Gran parte de los lectores jóvenes eran estudiantes secundarios de colegios "prestigiosos", estudiantes universitarios y jóvenes profesionales.

Más tarde llegó el turno de las investigaciones cuantitativas, que por raros artilugios y algoritmos aseguraban que **Olé** tendría una circulación de 30 mil ejemplares.

Otro error: el número uno alcanzó los 85 mil ejemplares y se transformó en el tercer diario de mayor circulación en la Argentina.



La clave de pensar correctamente exige ir más allá de lo obvio, pensando en qué compra la gente cuando compra. En el caso de **Olé**, prolongar la emoción del evento futbolístico, revivir la intensidad, involucrarse con el equipo y sus vicisitudes hasta en los detalles para formar parte, esto es lo que llamamos motivación, y puede anticiparse como emoción masiva que trasciende diferencias formales de clase social o edades.

Lo relevante es conocer el vínculo con el deporte, y dimensionar el peso de cada uno de ellos en la sociedad en que vivimos: un poco de sentido común.

Por ello la investigación es determinante, siempre complementando la capacidad de delinear un rumbo posible, una cuestión de interpretación, imaginación, influencia.

2.1. PLANTEO GENERAL

Llevar adelante una investigación de mercados implica poner en práctica un proceso constituido por cinco etapas.

La etapa uno es la definición del problema a investigar, obviamente relacionado con actos relativos al consumo (estructura de la demanda, constitución de segmentos a nivel simbólico y descriptivo, evaluaciones de posicionamiento, análisis de resultado de acciones realizadas en los mercados). En este punto será determinante contar con supuestos iniciales que permitan guiar el proceso de investigación.

La etapa dos se relaciona con el diseño de la investigación, al planteo de objetivos a alcanzar, la especificación de la información requerida, la determinación de las fuentes de información y la planificación de cómo absorber tal información.

La etapa tres es la de absorción, y es aquí donde se plantean los diferentes métodos de cómo abordar la búsqueda de información.

En primera instancia hay dos grandes metodologías a destacar:

- a. Los métodos relacionados con la observación, en los que un *observador* independiente analiza situaciones de consumo sin intervenir en tales situaciones, sino que las conclusiones están basadas en la percepción e interpretación de tales situaciones. En este punto, la etnografía se destaca como disciplina que permite evaluar grupos en su ambiente y obtener conclusiones acerca de su comportamiento.
- b. Los métodos basados en el *contacto*, ya sea este grupal o individual con los actores de consumo. Este tipo de intervención tiene dos modalidades:
 - b.1. Modalidad cuantitativa, en la que se busca confirmar información a partir de datos "duros" obtenidos a partir de entrevistas telefónicas, Internet, medios masivos que permitan dar indicadores *estadísticos* acerca del problema.
 - b.2. Modalidad cualitativa, en la que se busca contar con información que permita identificar la "textura" de los conceptos a investigar. La investigación puede ser grupal a partir de *focus group* o entrevistas individuales en profundidad.

Las etapas cuatro y cinco están relacionadas con el procesamiento de los datos, su clasificación, codificación, compaginación y tabulación para después desarrollar el proceso de interpretación.



Si bien todas las etapas son críticas, será fundamental este proceso de interpretación, cuyas conclusiones pueden llevar a decisiones que determinen el rumbo y el futuro.

Es importante señalar que, más allá de los métodos, aun en situaciones de aplicación del *instinto* (las técnicas de observación se acercan a esta capacidad), el proceso es siempre como lo mostramos.

Posiblemente algunas empresas aprecien y otras desprecien diferentes técnicas en el trabajo de campo (absorción de datos), pero independientemente de ello la investigación está.

2.2. EL MÉTODO Y LAS HERRAMIENTAS

Las técnicas tradicionales de investigación de mercado tratan de rescatar el pensamiento racional de los consumidores...

Pero hasta un 95% de los procesos mentales del consumidor se producen en su inconsciente y es ahí donde residen los mecanismos que condicionan sus decisiones. Esto implica que la mente y el cuerpo de los consumidores, y la cultura de la sociedad que los rodea no pueden estudiarse independientemente unos de otros. Hay que buscar mecanismos que permitan entender la interacción de estos elementos, y para ello, será necesaria la interacción de disciplinas.

Hay diferentes metodologías de investigación de mercados, pero más importante que los métodos, es fundamental adoptar aquellos enfoques y disciplinas que ayuden a identificar el comportamiento de la demanda y permita construir una teoría del consumo.

Entonces, atarse a un modelo de segmentación único previamente a comprender las variables y los porqués del consumo, es sesgar la posición que un investigador de mercado debe asumir: la de completa ignorancia (científica) frente al objeto de la investigación.

El desafío de la investigación de mercado debe ser el de contribuir en el proceso estratégico a partir de su conocimiento del comportamiento humano, pero desde las causas más que desde los efectos.

Es importante señalar que en esta era de anticipación encontrar “espacios de oportunidad” es crear en el cliente vivencias ignoradas, y para ello deberá hacerse hincapié en la causalidad del consumo.

Frente a esta situación, la investigación de mercado debe tener la complejidad necesaria para afrontar el desafío. Desde este punto de vista, investigar antropológicamente, hacer talleres grupales, incorporar un estudio semiológico, contratar a un experto en tal o cual modelo o teoría (segmentación por vínculos o por ocasiones de consumo), contratar expertos en *tendencias*, pueden ser fuentes de información. Pero no son garantía... Muchas veces la perfección sufre frente a la volatilidad y los caprichos del comportamiento.

En realidad, un buen investigador debe, más allá de los modelos, elegir el enfoque adecuado y dar respuestas aplicables para el análisis del negocio. Si los empresarios que deciden sobre su empresa se interesan en el planteo teórico y las técnicas que utiliza el investigador o desea compartirlas, es legítimo y positivo, considerando que el trabajo en equipo enriquece, minimiza los riesgos y especialmente no se aleja del objetivo de la empresa en su camino hacia la creación de valor. Siempre es el empresario-decisor quien más sabe de su negocio, y por lo tanto escucharlo y aprender de él permite aportar para construir.



La otra postura es engañosa. Sirve para el “consumo de investigación de mercado” exactamente de la misma forma que lo hacen las empresas con sus consumidores.

Lo importante para quien contrata, y a la hora de elegir, con quién o qué enfoque trabajar, es priorizar la honestidad personal e intelectual de los investigadores, su compromiso real con el proceso, detectar el deseo del investigador en su quehacer: dar un servicio acoplándose en el camino o, por el contrario, satisfacer deseos egocéntricos de saber, incluso de poder. Estos últimos son los que confunden rigor con relevancia, y en este punto, hay que ser relevantes.

3. Investigación cualitativa

Según nuestro enfoque, la investigación cualitativa es estratégica ya que brinda material de base para contribuir a las respuestas de marketing, que tanto el consumidor como la empresa necesita resolver.

El propósito siempre consiste en generar reacciones espontáneas no verbales y discurso para luego analizar.

Para nosotros, lo importante no es lo que el consumidor dice, sino lo que le pasa:

- El consumidor no tiene “la verdad”.
- Muchas veces no sabe “lo que sabe”.
- A veces es fundamental “leer” a través de sus expresiones.

Tanto en grupos como individualmente, se utilizan las técnicas y herramientas necesarias para lograr material analizable.

Discusiones directas

Técnicas proyectivas

Cuestionarios autoadministrados

En la discusión directa, el entrevistado es interpelado a responder y construye imágenes y conceptos que desconocía. Aun lo *no verbalizado* sirve para ser analizado por el observador.

Las técnicas proyectivas son útiles para crear un escenario en el que el entrevistado no percibe su compromiso personal: es permitirle jugar e imaginar, produciendo material de gran riqueza (por no estar en el *top of mind* ya estructurado) para lograr una respuesta socializada y legitimada.

En los grupos, la interacción en estos juegos es creativa: siempre va más allá de lo manifiesto, permitiendo llegar a niveles psicológicos más profundos que puedan estar jugando en el vínculo con el objeto de estudio (una marca, un producto, un proceso de comunicación).

El cuestionario autoadministrado permite confrontar los resultados grupales.

Aporta la opinión individual de los participantes.

Se aplica a todos los temas relevantes tomados en los objetivos de cualquier tipo de estudio.

La elección de una técnica u otra depende del objetivo de la investigación. Habitualmente se utiliza un conjunto variado de herramientas, que el coordinador del grupo maneja según el caso.



3.1. DE LAS TÉCNICAS

Tomando como base el planteo general explicado en el punto 4.1, vamos a tratar en este punto la investigación como elemento clave para el proceso de posicionar. En este caso, la técnica es eminentemente cualitativa, porque busca argumentos más que datos estadísticos.

Allí no hay sólo una técnica, sino que diferentes disciplinas deben asociarse para satisfacer la información requerida sobre el comportamiento pasado, presente y potencial de la demanda.

No es importante lo que dicen los consumidores, sino lo que piensan.

Como plantea Gerald Zaltman (2003):

Los consumidores no dicen lo que piensan.

No comprenden todo lo que se les comunica.

No recuerdan exactamente sus experiencias.

No tienen un comportamiento lineal ni racional.

Frente a esta situación, los métodos y disciplinas deben permitir comprender, generar *constructos* que permitan explicar situaciones de consumo.

Entrevistas en profundidad, *focus group*, trabajos en base a técnicas de observación, serán necesarios siempre y cuando el observador externo tenga la capacidad de filtrar, sintetizar y construir las expectativas de demanda.

La integración de la psicología, la sociología, la etnografía, la semiología, la neurología, la biología y la estadística son esenciales para poder identificar el pensamiento vivo del consumidor.

No hay un método, hay capacidad de generar cuestionarios, de preguntar, de entender, de observar y de construir imágenes sobre los sentimientos, los pensamientos y las expresiones de consumidores.

Supongamos un simple observador realizando las siguientes preguntas a un consumidor:

- "Prefiere usted un jabón para lavar la ropa que lave más blanco, más profundo o más fácil de utilizar en la lavadora?"
- "¿Este analgésico resuelve su dolor de cabeza? ¿En qué medida? ¿Cómo lo calificaría?"

Más allá de que las expresiones del consumidor encuestado generalmente no coinciden con su pensamiento vivo, imaginen las respuestas, totalmente inducidas por el observador:

- "Prefiero que deje blanca mi ropa".
- "Resuelve mi dolor de cabeza en un 80%".

¿Validarían ustedes estas respuestas?

¿Se animarían a mostrar estadísticas que afirmen que determinados porcentajes de encuestados "dicen" que prefieren blancura a la practicidad del lavado?

Parece demasiado simple y hasta estructurado al extremo. Los datos parecen atractivos pero son increíblemente débiles al momento de la decisión crucial de posicionar.

En cambio, pensemos en lo que sucedería si la pregunta es:



- "¿Qué significa lavar la ropa?". Podemos comenzar a hablar de practicidad, de funcionalidad, de amor por la ropa de los niños, por la exigencia de blancura, por la prolijidad de la familia...
- "¿Si el analgésico tuviese forma humana, cómo sería? Imaginen si la respuesta es un adulto mayor vestido de médico, o un vecino de confianza, o un abuelo, o una mamá.

El uso de metáforas y analogías es una herramienta que sirve para identificar situaciones no manifestadas.

Más allá de los métodos, es determinante el rol y la capacidad del observador externo, para cuestionar, entender y construir situaciones a partir de respuestas que van agrupando comportamientos posibles.

3.2. ETNOGRAFÍA

La etnografía nos conduce al saber sobre las culturas. La actividad cualitativa tiene la virtud de poner al observador en el mundo, lo obliga a interpretar las operaciones materiales que constituyen el mundo. Por ello la aventura cualitativa es descubrir cómo ciertos fenómenos hacen sentido –y qué sentido hacen– para quienes los experimentan.

A partir de esta afirmación, la etnografía se constituyó en moda, y el riesgo de considerarla moda es que deje de serlo...

La investigación cualitativa por definición es multimétodo. No es posible saberlo todo con un solo método. No es posible develar sentido desde una mirada. Por ello la etnografía enriquece la perspectiva que hacemos del fenómeno del consumo, pero no la agota.

La etnografía es una técnica de mucha tradición en ciencias sociales (especialmente en Antropología), y como tal hay que respetar el rigor de su aplicación.

La inmersión étnica necesaria para comprender un fenómeno no es menor, y requiere un esfuerzo brutal del investigador, quien es instrumento y operador al unísono.

Es inconducente privilegiar un método por sobre otro, y la investigación cualitativa usa adicionalmente a lo etnográfico: la semiología, el análisis de discurso, de contenido, de narrativas e historias de vida, entre muchos otros. Incluso las estadísticas y números tienen un espacio cuando amerita. La etnografía es un método más, de infinita riqueza, pero sin hegemonía sobre los demás.

Para este análisis es fundamental considerar la segunda parte de la palabra.

La etnografía es también y principalmente un relato escrito, una palabra escrita por alguien. El discurso etnográfico, es decir, lo dicho y cómo se relata lo visto, es crucial para la interpretación del observador sobre lo observado. La etnografía compromete una forma de relatar lo visto, en donde se pone en juego el sentido de lo observado, el sujeto de quien mira.

Por ello al realizar etnografía las operaciones simbólicas del etnógrafo son múltiples y la *habilidad* para leer lo etnográfico es clave al momento de estructurar una mirada final sobre el objeto investigado.

Si la etnografía tiene o no sentido debemos situarnos en una lógica postpositivista, la cual no permite una realidad única allá afuera a ser capturada, sino una realidad múltiple



que se esfuerza por escapar a la captura, y nos exige energía y coraje para definirla y redefinirla a cada instante.

Quizá la dificultad o complejidad para juzgar la importancia, validez y alcances de la etnografía provenga de la testarudez de nombrarlo una disciplina. El marketing es una actividad que determina un dominio de acciones, pero no un conjunto de premisas sobre cómo opera el mundo. El marketing es una capacidad, y ha incorporado el método etnográfico a esta lógica. Esto sólo la conduce a su instrumentalización para fines de comercialización. El fondo de lo etnográfico –y lo cualitativo– es la comprensión profunda que permite acciones con sentido cultural profundo. Es decir, acciones perdurables en el tiempo que se insertan en el tejido cultural de una sociedad.

3.3. NEUROMARKETING

El neuromarketing es la aplicación de hallazgos de la Neurociencia al marketing. Sin entrar en detalles, aplica técnicas de medición cerebral desde la FMRI o resonancia magnética hasta el EEG (electroencefalograma) para medir la respuesta de los sujetos frente a estímulos concretos, en este caso comerciales de tv u otras piezas de marketing.

A modo de resumen, la investigación hasta ahora ha demostrado que las respuestas evaluadas con estas complejas técnicas se correlacionan en forma importante con las respuestas verbales entregadas por los sujetos frente a los estímulos convencionales usados hasta ahora; es decir, encuestas y métodos de respuesta verbal. Obviamente los costos de estos últimos hacen que la aplicación masiva de técnicas del neuromarketing esté aún lejos de ser *mainstream*.

En contexto: ¿tiene sentido el neuromarketing? Podría ser desde lo conceptual. Veamos.

Como ya mencionamos, el neuromarketing por sí mismo tampoco tiene sentido, sólo en la medida que aumenta las miradas sobre un fenómeno, enriqueciendo finalmente nuestra perspectiva sobre el mismo.

Quizá el punto de fondo sea preguntar si el marketing ha realizado las preguntas epistemológicas adecuadas; es decir, si está dispuesto a ingresar en territorios en los cuales se cuestiona al sujeto. Porque finalmente la promesa positivista del neuromarketing evoca el fin de la mentira mediante un instrumento que develará el “verdadero” contenido de la mente de las personas; lo que hay de fondo es enterrar lo subjetivo, la variación, la posibilidad de generar activamente sentido.

Por otro lado la etnografía *marketera* promete revelar el sentido cultural profundo de un objeto, sepultando en este caso el sinsentido de las estadísticas descontextualizadas. Promete dar “la verdad” del consumidor puesto en escena, revelado en su ser más profundo.

Personalmente pienso que lo importante está en comprender que el sujeto es móvil, que el individuo es móvil, que a pesar de nuestro interés y manía de soñar que es estático, finalmente no lo es. Badiou (1997) en su análisis de Deleuze, señala que lo importante es ingresar en el terreno en donde el evento y la esencia del ser se confunden. Porque nos cuesta tanto reconocer que el marketing no comienza ni termina en el acto de compra; no comienza ni termina en el acto de la estrategia. Esos actos no son más que hechos limitados de un evento extenso que no se agota en un discurso u otro, sino que más bien comienza a revelarse en lo que pasa. Wittgenstein (2002) proclamaba “*The World is everything that is the case*”



(El mundo es todo lo que es el caso) o **Heidegger** (1978) "*Being as being-on-the-way*" (Ser como ser-en-devenir); por qué nos resistimos con tal fortaleza a asumir que el marketing contiene una dimensión más allá del principio de la compra... que además se resiste a ser definida y manipulada El marketing como acción humana es en un buen porcentaje inasible. Ni etnografía, ni neuromarketing, más bien un poco de coraje.

4. Los ojos pueden más que las palabras

Como venimos repitiendo, los temas de la investigación de mercados y las metodologías utilizadas para poder otorgar más certeza al análisis del comportamiento del consumidor, viven en permanente estado de revisión.

Los tiempos en que vivimos, de constante novedad, diversidad, información y desinformación por concentración mediática, por diferencias sociales y culturales, han definido como espacio de oportunidades la mente humana, cuyas motivaciones son determinantes en los procesos de consumo y demanda. Una era donde todo está dado para provocar nuevas sensaciones y expectativas a partir de la aceleración de necesidades, que aún no han sido manifestadas y que cuando salen a la luz se transforman en una ventaja sostenible para quien las ha descubierto.

Esta capacidad de ruptura a partir de la provocación ha desplazado la investigación a un plano de comprobación frente a la capacidad de generar supuestos de quienes quieren sorprender.

Esos son quienes trabajan en busca de ideas y no de respuestas. Ideas para anticipar y no respuestas para reaccionar, ya que algunas veces es demasiado tarde.

Es en este punto donde las técnicas de observación son determinantes a la hora de identificar situaciones que permiten detectar comportamientos *inéditos* y generadores de tendencia, como es el caso de la moda en todos los ámbitos.

Y es en este punto que debemos rendirnos frente a situaciones que nos generan tantas dudas como esperanzas, como todo lo que tiene que ver con lo nuevo, un espacio donde la experiencia le deja paso a la intuición con racionalidad.

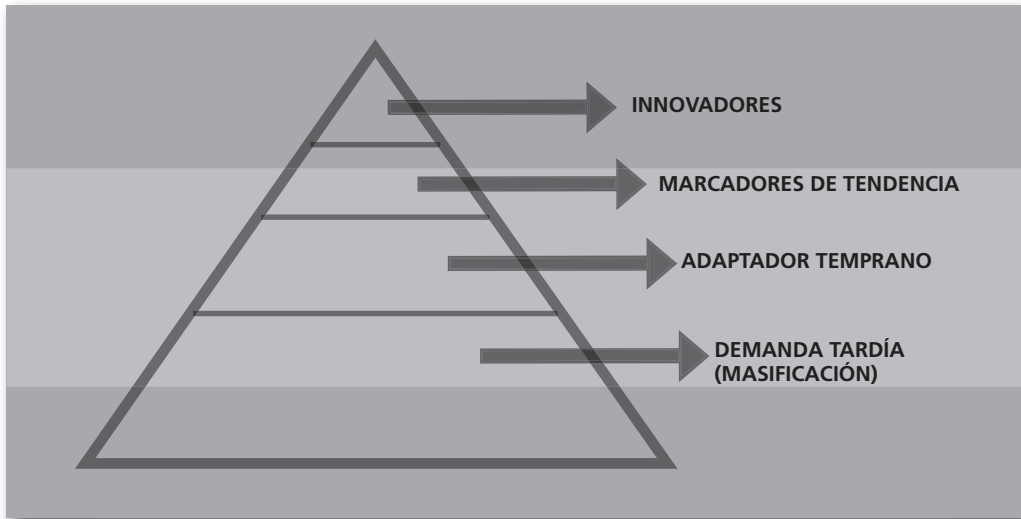
¿Le dejaría usted la responsabilidad de ver el futuro de su negocio a un adolescente de 14 años?

Seguramente le parecerá absurdo, pero en algunos sectores industriales no lo es tanto.

En la puja por anticiparse, las grandes marcas de indumentaria, por ejemplo, incorporan cazadores de tendencias entre 14 y 30 años, o bien contratan consultoras especializadas cuyos integrantes son jóvenes despojados de prejuicios y que tienen como objetivo central de su *job description* observar comportamientos y e integrarlos a efectos de recrear una tendencia, es decir, plantear la moda.

Estos son los *coolhunters*, algo así como sociólogos "prácticos" que se pasan la vida mirando, haciendo del voyeurismo una profesión, quizá la más determinante para quienes entienden la única verdad del marketing como política de negocios: anticipar.

Estos cazadores tienen la habilidad de identificar estereotipos, líderes de opinión y todos aquellos actores que forman parte de la pirámide social de la moda.



En esa pirámide, la clave pasa por detectar a los innovadores, esos que por actitud y liderazgo sobre su grupo de influencia marcan tendencia. El paso siguiente es comprobar cómo esos innovadores influyen sobre los marcadores de tendencia que forman parte de la demanda temprana e influenciadores directos de la masividad e impulsores de la moda, que luego se masifica en los adaptadores tempranos hasta llegar a una demanda tardía, la masa, que se supone *cool*, pero que cuando usa la tendencia, esta ya no es *cool*... Son los demorados que determinan la madurez de un negocio por volumen y el alerta de la declinación.

Por eso este proceso es de cazadores, más que de analistas.

¿Qué se necesita para ser un cazador? Algo muy simple de explicar pero muy difícil de encontrar: capacidad de interpretación sin prejuicios ni parámetros demasiado avanzados que no permitan identificar sorpresas. Si usted piensa que un personaje muy *cool* y avanzado es útil para esto, se equivoca, porque su patología soberbia no le permite entender innovadores, ya que él se supone un innovador.

El *coolhunter* es un personaje tan abierto, que sabe entender las diferentes realidades en diferentes sociedades, buscando en grandes ciudades, en suburbios pobres y peligrosos, en lugares glamorosos o en ciudades periféricas, que definitivamente permiten proyectar con anticipación de casi dos años, colores, texturas, estilos. Con la humildad para entender y el atrevimiento para imaginar.

Hay que creer en lo que vemos y en lo que sentimos.

Porque las palabras que suceden a un cuestionario, no siempre son verdades, y por lo general llegan tarde.

Los ojos, el olfato y la intuición, conforman un cóctel explosivo a la hora de producir ideas.

El caso de los *coolhunters* no es sólo aplicable a la moda en términos de indumentaria. Las tendencias en el comportamiento pasa por todos los ámbitos, y provocarlas es decididamente superior a sólo seguir las.



5. Recomendaciones

El nivel de decisión de la empresa es el absoluto responsable por la acción de descubrir oportunidades.

No tiene que investigar pero debe valerse de información para reducir la incertidumbre y ajustar la dirección. Esto implica entender y tomar ciertos recaudos acerca de cómo solicitar, cómo leer y cómo actuar frente a un proceso de investigación de mercados.

- a. La muestra no es determinante. Se da el caso en que muchos ejecutivos y gerentes solicitan al investigador “una muestra poblacional más amplia” como si ello fuese decisivo. La clave no es la cantidad, sino la calidad (en términos de posicionamiento buscado) de muestra.
- b. No encerrarse en porcentajes que intentan reflejar preferencias por sí o por no. La importancia de la investigación en un plano estratégico es obtener argumentos más que porcentajes. Por lo tanto, hay que valorar los *constructos* o interpretaciones secundarias de los comentarios de los entrevistados.
- c. Hacer un *mix* entre la investigación, los supuestos y la intuición. No siempre el resultado de la investigación sobre un nuevo producto anticipa resultados.
- d. Hacer hincapié en la construcción de las preguntas. La clave es cómo preguntar para obtener testimonios abiertos que permitan construir un discurso posible.
- e. Hay que poner atención a las técnicas de observación. Cuando el observado pasa a ser un actor en escena, hay que corregir y ajustar los resultados. No siempre el consumidor adopta el comportamiento natural cuando es observado, tal como cuando responde a preguntas cerradas.
- f. No confundir participación en el mercado con posición en el mercado. Las investigaciones sobre participación no otorgan argumentos para posicionar, sino que son una fotografía del ayer. La clave es entender por qué nos compran, no solo qué compran los consumidores.

La investigación es fundamental, es una herramienta naturalmente útil para acompañar las decisiones. Pero todo depende del interpretador y del observador, que puedan ver un poco más allá de la superficie.



6. Síntesis

La investigación es una herramienta de exploración, pero no significa la única fuente para asegurar el rumbo.

La investigación sin intuición para establecer los caminos por dónde buscar carece de efectividad.

Por eso definimos que la investigación es estratégica desde la perspectiva de ser una guía para encontrar espacios, para segmentar, posicionar y evaluar la situación de las marcas.

Nada más importante.

7. Aplicación

Arme un *brief* (una base conceptual que sirva como *input*) que permita solicitar un proceso de investigación para evaluar el posicionamiento de una marca.

Capítulo 13



Competitividad

Marketing es exploración y provocación. A partir de ambos conceptos, el objetivo es la diferenciación como factor para crear valor económico.

En este capítulo vamos a desarrollar, desde diferentes perspectivas, las alternativas de competitividad de la empresa, desde sus habilidades hasta su posicionamiento.



1. Qué es competir

El punto de partida es simple: competir sirve para ganar una posición en el futuro, para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo, y de ese modo delimitar un nuevo espacio competitivo.

Acostumbrados a ver e intentar obcecadamente dar alcance a los demás, crear un futuro implica el reto de construir nuestro propio mapa y nuestro propio camino.

Abrir un camino es más gratificante que tomar el camino de otros como referencia, porque no se llega primero al futuro dejando que otro marque el rumbo.

¿Qué impulsa a unas empresas a inventar su futuro y por qué otras no asumen el reto? ¿Por qué unas empresas parecen tener un radar para mirar el horizonte y otras parecen caminar hacia atrás? ¿Por qué unas empresas crean un futuro con escasos recursos y para otras que gastan millones el futuro nunca llega?

Son cuatro los factores clave para que una empresa pueda llegar primero al futuro:

1. Comprender los requerimientos de diferenciación de la competencia en el futuro.
2. Buscar oportunidades futuras y comprenderlas.
3. Ser capaz de infundir en todos los niveles de la organización el desafío del largo viaje al futuro.
4. Ser el primero en llegar, corriendo menores riesgos.

Todos los conceptos de competir por el futuro están dirigidos a ayudar al empresario a imaginar el futuro, para después crearlo.

Ahora, resulta paradójico pensar que si alguna empresa llega al futuro, las demás empresas no son líderes sino seguidoras.

No necesariamente.

Porque no hay un único futuro, sino cientos, miles. Cada empresa puede tomar el suyo y tener éxito sin pensar en el fracaso del otro.

En este punto, si no antes, las maniobras competitivas ya son un reflejo del nivel de rivalidad en el sector.

1.1. COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO

La competitividad es un acto sistémico, es decir, un conjunto de partes que no puede considerarse por separado.

El sistema competitivo en el que conviven las empresas y sus marcas es de tal complejidad, que es necesario pensar en diferentes situaciones espaciales y temporales.

Espaciales, porque un sector está expuesto a lo que sucede en otros sectores, a los cambios y transformaciones del contexto, a la impredecible acción de los actores que comparten el sector.



Temporales porque el pasado, el presente y el futuro son determinantes. Proyecciones del ayer, aciertos o errores de hoy y la competitividad futura son elementos de una mezcla ambigua y diversa.

Competir, entonces, es una función dónde participan:

- a. La evolución de los mercados, identificando cambios en los sistemas de valores de la sociedad, en los segmentos, en definitiva, en los ciclos de la vida de los mercados.
- b. Las condiciones iniciales para competir por el futuro, es decir, la estrategia.
- c. Las habilidades de la empresa, desde la perspectiva de las variables controlables internas de la organización, sus cualidades, sus recursos y capacidades.
- d. El posicionamiento, esa variable clave que implica influenciar a una variable no controlable: la mente.

Trataremos en este capítulo las variables fundamentales de la competitividad, desde la perspectiva clásica y desde el enfoque simbólico.

Desde la perspectiva clásica, competir implica tener una posición dominante en el sector, adquirir cada vez mayor capacidad de negociación con los participantes y de neutralización con competidores directos.

La rentabilidad, la eficiencia, el acceso a recursos, la capacidad de dominar sectores conexos al original dónde se compite, en definitiva, la acumulación de poder, es el resultado de la competitividad.

Desde el punto de vista económico, competir en la escala.

De acuerdo a lo que plantea Alberto Levy (1983) esa rivalidad está marcada por dos variables: la compatibilización y la dominancia.

- a. La *compatibilización* es el grado de satisfacción donde convergen los atributos esperados por la demanda y los que percibe y valora de la propuesta del producto-satisfactor.
- b. La *dominancia* es la consecuencia de un grado de compatibilización mayor que otorga a una marca superioridad sobre otras marcas.

Estos dos conceptos definen quiénes son los participantes y sus roles en el ámbito competitivo: el líder, el desafiante, el seguidor, el pseudolider, los *me too* y los rezagados.

El *líder absoluto* es aquel cuyo nivel de compatibilización le garantiza tal superioridad que le asegura un monopolio temporal, por lo cual domina al resto en ese espacio de demanda.

El *desafiante* posee un atributo diferencial valorado, pero no superior al del líder. Ese atributo es propio y se le asigna sólo a él (el consumidor reconoce ese atributo, pero no está a la altura del líder). Ante cualquier error del monopolio temporal planteado por el líder, el desafiante ocupará el liderazgo.

En este turbulento ambiente de competitividad, la capacidad de reposicionar es determinante. Esto exige al líder mantener su condición a partir de marcar la tendencia. Del líder se espera la novedad.

Hay situaciones de mercado donde el líder absoluto genera tal dominio que la supervivencia de los competidores directos está sostenida por ser una alternativa, transformándose en *seguidores*.



En el espacio menos atractivo, aquellos que tienen baja compatibilización y baja dominancia, están los *rezagados*, aquellos fuera del sistema competitivo principal, y que se desempeñan en ámbitos alternativos.

Cuando los mercados están fragmentados desde la competencia, donde no hay atributos diferenciales claramente superiores y los participantes se neutralizan unos a otros, surge el concepto *me too*. Todos participan, pero ninguno domina.

1.2. MANIOBRAS

El *líder absoluto* defiende su posición frente a los demás competidores, y dada su superioridad y su grado de innovación, la forma de optimizar su posición es la de *autoataque*. El mecanismo más utilizado es la comparación con un competidor *idealizado* y, a partir de allí, identificar falencias para luego iniciar un proceso de mejora continua.

El *desafiante*, en cambio, tiene en la mira al líder, con lo cual el ataque frontal es la maniobra elegida.

El *pseudolíder* es el sinónimo de un monopolio asegurado por una vía de competencia imperfecta. Generalmente, sus atributos son funcionales, es el caso típico de empresas de servicios públicos. Necesidad funcional pero escasa relación con el cliente. Frente al descontento, y la posibilidad de que acabe la concesión o la posibilidad de retenerla, estos pseudolíderes tratan de mejorar su relación con los clientes "cautivos" a partir de acciones "cosméticas", pero nunca profundas en cuanto a posicionamiento. El riesgo que corren estos líderes precarios es la aparición de ingresantes reconocidos por el mercado, quienes potencialmente pueden alcanzar posiciones que les permitan obtener preferencias en licitaciones de servicios futuras.

Es por eso que este tipo de empresas están transformando su accionar, preocupándose en mayor medida en la calidad de servicio, para que esa precariedad se transforme en posicionamiento.

El *desafiante* es un fuerte seguidor, y debe tener su modelo de diferenciación propia. Pelea por el mercado del *líder* y trata de neutralizar sus atributos.

Entre los *me too*, las alternativas pueden variar desde el concepto de *nicho*, en el que se puede alcanzar un grado de especialización que el líder no puede lograr, ya que tendría que distraer recursos de su competencia principal. Quien compite desde el concepto de nicho aplica la maniobra de "guerrilla", defendiendo su posición con cada vez mayor especialización.

Las maniobras no son definitivas, todo depende de la cambiante posición de los participantes, por eso es determinante conocer la posición en el mapa.



2. La competencia y la evolución de los mercados

2.1. TODO TIENE UN FINAL

La velocidad actualmente es un factor crítico para competir. Ciclos de vida más cortos, rápida obsolescencia tecnológica, tiempos de desarrollo más ajustados y clientes que buscan un servicio instantáneo.

Vivimos un mundo donde el ciclo de vida de mercado, las rupturas y la “muerte” tecnológica serán moneda corriente.

¿Cuál es el rol del tiempo en este proceso? ¿Acaso se necesita de tiempo para que una marca tenga valor? ¿O será el tiempo el que genere una inevitable erosión en la marca?

Todo depende de cómo las marcas se renuevan frente a la evolución de los valores expresados por la demanda...

Estoy frente a mi hijo que me sorprende comprando en un kiosco una golosina que yo consumía hace 30 años. Alguien dirá “un clásico”. Otros, en cambio, opinarán que el producto tiene una madurez espectacular.

Yo digo que es reposicionamiento. Constante, atemporal, basado en los valores que marcan el rumbo de una sociedad y, por ende, del consumo.

Si el mercado es la mente, esta será la responsable de que un producto nazca, crezca, madure o no madure.

Y esto depende de la provocación. Gary Hamel en una conferencia internacional realizada en Boston en 1997, plantea que no hay mercados maduros, sino gerentes maduros...

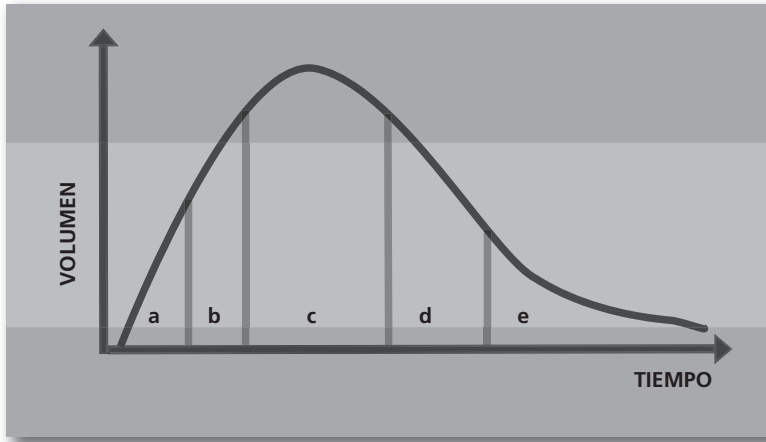
Y cuanto mayor sea el nivel de provocación de la oferta, más rápido será este ciclo.

El mercado es la mente. Un mundo de percepciones que atraviesa un prisma de valores, que cambian (se transforman) por influencia de la información, de las nuevas culturas, de “otros”, del tiempo.

Para saber cuándo se acaba un mundo y comienza otro.

2.2. CICLO DE VIDA. CONCEPTO CLÁSICO

A medida que los mercados del producto maduran y declinan a través del tiempo, la estrategia de marketing debe evolucionar en respuesta a las exigencias cambiantes de los clientes y los competidores. Para los propósitos de este análisis, hemos identificado cuatro etapas: el período de introducción, la fase de crecimiento acelerado, la etapa de nivelación y la madurez del mercado.



En cada una de las etapas, las formas en que el consumidor se acerca al satisfactor (producto/servicio) son diferentes y varía la intensidad de la competencia. También puede variar el *marketing mix* (los canales de distribución y los medios que llegan al mercado objetivo).

a. El período de introducción o desarrollo de mercado

Una nueva oportunidad de mercado suele basarse en alguna nueva tecnología o en la identificación de una necesidad que, manifiesta o no, no había sido detectada. Durante las primeras etapas, las *maniobras de marketing* se concentran en “provocar” al mercado.

El objetivo fundamental es crear demanda primaria, es decir, maximizar la demanda total de la nueva categoría de satisfactor reemplazando –tan completa y rápidamente como sea posible– el volumen de mercado que ocupa la competencia. En esta etapa, además de la protección legal de patentes, marcas, etcétera, se busca asegurar el monopolio temporal, es decir: ser único.

Desde el punto de vista simbólico, en definitiva, es crear un marco cultural apto para crear nueva riqueza en un mercado inexistente hasta ese momento.

b. Fase de crecimiento acelerado

En esta etapa la empresa revolucionaria e innovadora y sus nuevos competidores pueden concentrarse en ampliar la demanda primaria, aunque esto no implique que todos se vean beneficiados, ya que el factor *presión competitiva* aparece como determinante. Es obvio que el “generador” de los nuevos mercados empieza a sentir amenaza de nuevos participantes que intentan incorporarse a la carrera por ganar participación en el mercado. Las empresas competidoras, entre otras alternativas, tratan de apropiarse de un valor que les otorgue un posicionamiento posible, intento que se manifiesta a través de mayores desembolsos en comunicación (publicidad, promociones, prensa) como también en apoyar su posición con nuevas líneas de producto, con variaciones que permitan satisfacer nuevas manifestaciones de demanda que surjan de la original.

En esta etapa, entonces, la maniobra está orientada a lograr la máxima diferenciación a fin de crear un espacio exclusivo en la demanda.



c. Madurez del mercado

Durante la etapa de madurez, la estructura de la oferta ha adquirido forma. Algunos competidores se han apoderado de una buena parte del mercado; otros, han perdido la carrera y deben contentarse con su papel de seguidores débiles o competidores encajonados en nichos o desplazados. En este punto, si no antes, las maniobras competitivas ya son un reflejo del nivel de rivalidad en el sector.

El período de madurez es la primera advertencia de la futura saturación, lo que implica actuar directamente sobre la expansión posible de mercados y productos para sostener una demanda activa que permita cosechar, sin promover las inversiones sugeridas en una maniobra de introducción.

En la madurez será necesaria la efectividad, trabajar al máximo las variables funcionales del *marketing mix* (producto, logística, comunicación, precio), pero sin descuidar nuevas rutas a seguir:

- Promover una mayor frecuencia de uso de la marca en los mercados actuales.
- Desarrollar nuevos usos del producto.
- Crear alternativas para incorporar nuevos consumidores a través de la expansión de la demanda.

Esto, sumado a un replanteo del posicionamiento que permita sostener la posición e incrementar el período de cosecha.

Esta posición es determinante para redireccionar recursos con el objetivo de reposicionamiento constante, y mantener al máximo esta situación. Por otra parte, la cosecha de fondos en esta etapa es vital para la introducción en nuevos mercados e iniciar un nuevo ciclo.

d. Etapa de saturación

La falta de capacidad para sostener la madurez, o la revolución en los mercados planteada por nuevos desarrollos de nuevos competidores, son algunos de los factores que motivan la implacable declinación de los productos en los mercados.

La saturación, producto del *aburrimiento* de la demanda por falta de novedad y la falta de capacidad de entender nuevas necesidades no manifestadas, son señales de la decadencia competitiva.

e. Etapa de declinación

El mercado se torna irrelevante para reposicionar, queda simplemente rescatar las últimas opciones sin invertir en ninguna opción de mejora.

Simplemente retirar hasta el final.

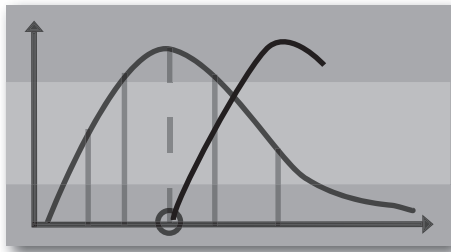
¿Por qué es importante comprender el nivel de evolución en la competitividad de los mercados? Será fundamental entender el momento de intentar “reposicionar”.

Es que no es el producto el que nace, crece, madura y declina por propia voluntad.

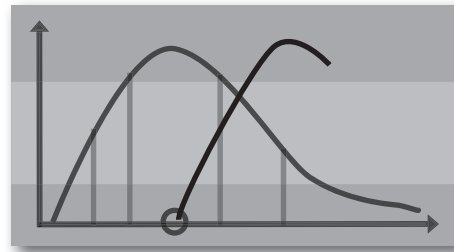
Si el mercado es la mente, es la mente quién define el ciclo. Y cuánto más información disponga el consumidor, más veloz será el ciclo de vida.



Esos cambios en los ciclos son reposicionamientos.



Reposicionamiento requerido casi al límite de la etapa de crecimiento.



Reposicionamiento teórico al promediar la madurez.

De acuerdo a la teoría clásica del marketing el reposicionamiento debería pensarse promediando la etapa de madurez. Esto es lógico en periodos sin novedad, con tasas de cambio tecnológico bajas, con escasa presión competitiva.

En la era de la novedad el reposicionamiento es casi inmediato luego de la etapa de crecimiento. Las empresas viven en constante reposicionamiento, ese es el ritmo que les permite sostener la evolución de los mercados.

Es un requerimiento de anticipación competitiva, que es parte central de un concepto de nuevo ciclo de vida de mercado que tiene solamente dos etapas: convergencia y divergencia.

2.3. CERCA DE LA PROVOCACIÓN, CERCA DEL FUTURO

El cambio (la transformación) es la clave en la nueva lógica de los mercados,

Esos cambios en los ciclos son reposicionamientos, que en la teoría del marketing deberían sucederse promediando la etapa de madurez, pero ante la presión competitiva el reposicionamiento es casi inmediato luego de la etapa de crecimiento (es un requerimiento de anticipación competitiva).

Todo termina (aunque duela). Por eso es necesario regenerar la postura estratégica.

Si tomamos un manual de *management* estratégico o marketing, veremos que gira siempre en torno a la competencia dentro de los mercados existentes.

El análisis de la estructura del sector industrial y la cadena del valor son útiles en un mercado definido, pero ¿sirven cuando aún no existe un mercado?

En un mercado conocido las reglas están establecidas, y de algún modo son el *input* que permite seguirlas o cambiarlas. Pero, sin embargo, en áreas nuevas de oportunidad, las reglas aún están por ser escritas.

Estas áreas son espacios no explorados, que generan y derrumban mercados y proponen un modelo dinámico del ciclo de vida.

Hay un concepto de nuevo ciclo de vida de mercado que tiene solamente dos etapas: divergencia y convergencia.

La *divergencia* es la ruptura generada por la exploración y explotación de las necesidades que todavía no habían sido manifestadas por la demanda. Aquí no hay método, por lo cual es solo para quienes ponen talento en sus supuestos.

La ruptura es el comienzo de divergencia, el nacimiento de un nuevo liderazgo intelectual. Es el pensamiento de un anticipador (que está sentado varios años adelante, como volviendo desde el futuro).

Un día de octubre de 2006, mi hijo Guido, de 15 años en ese momento, me da una noticia y me plantea una pregunta: "Papá, se vendió una empresa en 1.650 millones... es You Tube. ¿Cómo se hace para ganar 1.650 millones?". Dudé en la respuesta y le propuse un desafío: "Deberías pensar en algo que te guste, que te encante pero que no exista...".

"Y si no existe, ¿cómo sé lo que me gusta?", me respondió.

"Ahí está el secreto...", le dije, con lo que creo salí airoso, pero dejando en él un profundo interrogante acerca de la capacidad para desarrollar en estos tiempos de novedad.

Novedad difícil de mantener, porque seguramente los seguidores intentarán igualar la propuesta de líder proponiendo una competencia en el lado oscuro del marketing: el precio, el costo, promociones, concentrar las aspiraciones de la demanda en términos funcionales e indiferenciados.

2.4. ¿CÓMO COMPETIR EN LA ERA DE LA DIVERGENCIA Y CONVERGENCIA?

Cuando se buscan alternativas para competir por el futuro, y tal como lo plantean Hamel y Prahalad (1994) nos están indicando inexorablemente una nueva manera de pensar la vida de los negocios. Esta es una adaptación de esas reflexiones, donde son cinco los conceptos a considerar.

2.4.1. Pensar en la oportunidad y no en el *market share*

El problema de alcanzar una cuota de mercado y conservarla es la obsesión del empresario cortoplacista. Para la mayoría de las empresas, la cuota de mercado es el criterio primordial para medir la fuerza competitiva de la empresa. Pero ¿qué significado tiene la cuota de mercado en sectores que apenas existen, donde los conceptos del negocio no están definidos?

Queda claro que la competencia estará dada en ganar una cuota de oportunidad más que una cuota de mercado. Es maximizar la cuota de las futuras oportunidades que permita a una empresa acceder a una amplia área de oportunidades.

Dada esta situación, la pregunta clave de la empresa es: ¿qué cuota de oportunidad permitirá capturar las competencias o ventajas diferenciales actuales?

Esta pregunta lleva a otra: ¿qué nuevas competencias deberá desarrollar la empresa para capturar una cuota mayor de oportunidad?

Para obtener la nueva riqueza de los sectores, habrá que disponer de una parte superior de competencias o ventajas diferenciales.



2.4.2. Ventajas operacionales de los productos frente a las habilidades de la empresa

La competencia no se da entre productos o servicios, sino entre modelos de empresa.

Las razones son tres:

- a. Dado que es improbable que las futuras oportunidades *encajen* perfectamente dentro de la configuración de cada producto existente, la competitividad es responsabilidad de la empresa a nivel *corporativo*.
- b. Las ventajas diferenciales necesarias pueden estar repartidas entre diferentes productos y unidades de negocio, por lo que es necesario una decisión empresarial *corporativa* para reasignar competencias. Sinergizar.
- c. La inversión y el horizonte temporal requerido para competir en mercados futuros exceden las posibilidades de una unidad única y requieren del refuerzo horizontal de recursos provenientes de otras unidades. Otra decisión corporativa o empresarial. La estructura competitiva de los diferentes sectores obliga a adoptar una perspectiva de la empresa como un todo, en lugar de la perspectiva desde un producto.

2.4.3. Velocidad frente a perseverancia

La velocidad actual es esencial. Ciclos de vida más cortos, muerte tecnológica súbita, tiempo de desarrollo más ajustado y consumidores que buscan satisfacción en tiempo real son indicadores más que elocuentes. Sin embargo, el horizonte temporal relevante para explorar y conquistar una nueva área de oportunidad es de largo plazo, no de corto plazo. Por eso la perseverancia. La carrera competitiva dejará afuera aquellas empresas que esperan tomar riesgos una vez que le "cierren" los números. Si no poseen una visión acerca de la recompensa final es probable que abandonen la carrera apenas se topen con el primer obstáculo.

2.4.4. Sectores con reglas y sectores sin reglas

Algunas industrias poseen reglas de competencia más claras, donde el concepto de los productos y servicios están mejor definidos, los cambios tecnológicos con predecibles. Pero cualquier industria puede sufrir un cambio turbulento. La industria digital es el ejemplo.

La liberalización, la globalización, los avances científicos fundamentales y la teleinformática están haciendo cada vez más difusos los límites de las industrias en general, inclusive las más tradicionales. Lo importante es destacar que lo que está disponible en una industria sin estructurar es la estructura futura de la industria. Tarde o temprano aparecerán nuevas estructuras.

2.4.5. Competir en un triatlón

La transformación de la industria es un triatlón, en el cual se anda en bicicleta, se nada y se termina corriendo una maratón. Cada acontecimiento representa un reto distinto para el atleta, y lo mismo le sucede al empresario de una industria en proceso de transformación.

El empresario debe cambiar su estilo de entrenarse para correr los últimos 100 metros, y debe pensar en transformarse en un atleta completo que abandone parte del tiempo en operar el presente para crear el futuro. Pero esto es más complejo aun, porque

como siempre hay señores que piensan un poquito antes que otros y producen una novedad: hay un concepto de nuevo ciclo de vida de mercado que tiene solamente dos etapas: convergencia y divergencia.

La divergencia –que se produce en el mercado– es la ruptura generada por alguien que exploró las necesidades que todavía no habían sido manifestadas por la demanda (lo cual es muy difícil de hacer). Aquí no hay método, por lo cual es solo para unos pocos con talento.

La ruptura es el comienzo de divergencia, el nacimiento de un nuevo liderazgo intelectual. Es el pensamiento de un anticipador (que está sentado varios años adelante, como volviendo desde el futuro).

Lo verdaderamente difícil es mantener el liderazgo y ser quien marca el rumbo, porque las hienas seguidoras igualarán los procesos imitando al líder, proponiendo una competencia en el lado oscuro del marketing: el precio, el costo, la inversión publicitaria.

Mucha masa crítica, poca masa cerebral.

Competir cuando todo es igual es competir con la fuerza bruta, donde la diferencia pasa por el tamaño y el poder de las armas.

Ahora entendemos que en el ciclo de vida, hay dos momentos: ruptura y convergencia.

El cambio es el eje que genera los dos momentos clave en los mercados:

- El momento de la ruptura, cuando surge un participante del sector que cambia reglas de juego.
- El momento de la convergencia, cuando todo el sector se acomoda al nuevo juego competitivo.

La ruptura nace de un cambio promovido a partir del descubrimiento de una necesidad no manifiesta por el consumo, por agregar valor único a los consumidores, por el desarrollo tecnológico no previsto.

La convergencia es el momento en el cual todos los participantes logran neutralizar las ventajas competitivas que dieron origen a la divergencia, lo que promueve un achatamiento de la competitividad global reduciendo costos, aventajando por precio.

Ese momento de calma se verá nuevamente interrumpido por un nuevo desafiante, que reiniciará el círculo del cambio. El círculo de la vida.

Pero este ciclo se ve amplificado por el proceso de innovación tecnológica que se ha sincronizado con los ciclos de vida de los mercados y con los ciclos de vida de la economía.

La ruptura promovida por la evolución tecnológica promueve expansiones de mercado más largas, aunque seguidas de recesiones más profundas y severas.

En este punto, la ruptura va de la mano con el crecimiento económico y la innovación, (los cuales se apoyan mutuamente). Invertir en innovación significa un crecimiento más rápido, y el auge en los mercados aumenta los incentivos para generar un círculo reforzador de la inversión en nuevas empresas, en una más rápida adopción de nuevas tecnologías y presión sobre las empresas para que puedan mantener el ritmo competitivo.



Pero, así como en la economía tradicional, los ciclos de vida toman su tiempo, en la nueva economía la caída es abrupta. Cuando la recesión golpea, genera un círculo reforzador negativo en la inversión: el número de nuevas empresas decrece, la innovación se frena y los precios de la tecnología se mantienen, desalentando la compra de nueva tecnología.

Esto iguala a los competidores, se pierde temporalmente el temor competitivo a los innovadores y se inicia un período de oscuridad.

Podemos entender de diferentes formas los ciclos de vida de los mercados, pero es fundamental entender que las empresas que marcan el ritmo no son las tradicionales. Son nuevos modelos de negocios.

3. Más allá de la guerra competitiva

Durante años la guerra competitiva estaba planteada entre actores que luchaban cabeza a cabeza por lograr un espacio privilegiado en los mercados que les permita hacer realidad sus sueños de rentabilidad.

Pero, muchas veces, esa guerra sin cuartel hacía que todos perdieran.

La idea es cómo replantear los modelos clásicos de la competencia y rever a lo ancho toda la industria, encontrando espacios diferentes para competir.

El modelo de fuerzas competitivas, el análisis de grupos estratégicos, adquieren vigencia en tanto y en cuanto incorporen la dinámica necesaria para buscar oportunidades y no usarlo como un mapa estático.

Mirando a los sustitutos

La competencia destructiva hace que las empresas tengan constantemente en la mira al rival directo de la industria.

Las oportunidades no están en competir directamente, sino en cambiar reglas, y si ponemos en práctica la idea de multisector, es decir, que existen sectores conexos que influyen en el que la empresa participa, la clave puede estar en poner atención a la actividad de los sustitutos.

El ejemplo claro es el de **Home Depot**, cuando se planteó un concepto diferente al de un *hardware store* tradicional.

Porque, en definitiva, la sustitución de la compra en un supermercado de materiales para la casa y el hogar está en la contratación de un carpintero, un instalador sanitario, un electricista.

Home Depot incluye en su propuesta la alternativa de contar con esos especialistas, asesorando la compra e inclusive colaborando con los consumidores en el armado, arreglos, construcción, etcétera.

Buscando a través de grupos estratégicos

La competencia tradicional se obsesiona por encontrar la posición competitiva dentro del *grupo estratégico* de pertenencia.



El grupo estratégico es definido por Porter (1980) como “el conjunto de empresas de una industria que siguen la misma o una similar estrategia en todas las dimensiones estratégicas”. Las dimensiones estratégicas a las que se refiere Porter le dan al concepto de grupo estratégico una idea de *sistema cerrado*. Las siguientes son las dimensiones *estratégicas* a las que se refiere Porter:

- a. Especialización: amplitud de línea, mercado objetivo, áreas geográficas elegidas.
- b. Diferenciación: habilidad de distinguirse más allá del precio; que en el caso de los conceptos de Porter es a partir de la marca.
- c. Posicionamiento: grado de identificación de marca en el nivel de consumidor final o presión del canal de distribución en la oferta.
- d. Selección de canal: determinación de la estructura de acceso al consumidor final (directa, indirecta o mixta).
- e. Calidad del producto: nivel de calidad en términos de materias primas, especificaciones, características, etcétera.
- f. Liderazgo tecnológico: liderazgo en la incorporación de tecnología o seguimiento o imitación, independientemente del criterio de calidad del producto.
- g. Integración vertical: nivel de valor agregado en términos de integración vertical hacia delante o hacia atrás (consumo final o insumos iniciales).
- h. Posición de costos: grado de búsqueda de disminución de costo por inversión en equipos e instalaciones que los reduzcan.
- i. Servicio: valor agregado en servicio anexos a la línea de productos.
- j. Política de precios: precio relativo en el mercado, tratado aisladamente de las variables de costo y calidad como *variable estratégica distintiva*.
- k. Efecto palanca: dimensión de palanca financiera y operativa.
- l. Relación corporativa: en los casos de conglomerados de empresas, los requerimientos que en conglomerado pueden imponer a la unidad empresaria en análisis en términos de objetivos, disponibilidad de recursos, etcétera
- m. Relaciones gubernamentales: adaptación a regulaciones.

Imaginemos que se abre el grupo estratégico y que siguiendo la idea de multiverso podemos ampliar las perspectivas a otros sectores. Ruptura de reglas...

El hecho de *pensar en ancho* implica que las alternativas y maniobras competitivas pueden tomarse desde otros grupos estratégicos.

Así como Ralph Lauren se plantea la competencia desde un estilo de vida más allá del sector de la indumentaria, y como **VTR**, la empresa de TV cable chilena se transporta más allá y entiende que a partir del concepto de comunicación puede incorporar competencias de telefonía, hasta de seguridad para el hogar.



Explorando la cadena de consumo

¿Quién es el comprador?

Esa pregunta es clave si entendemos que podemos redefinir el grupo de compradores.

La amoxicilina es el genérico del antibiótico infantil. Generalmente los laboratorios entienden que la cadena de consumo tiene como elemento clave al médico, o en el caso de un producto de venta libre a las cadenas farmacéuticas. **Amoxidal**, además de seducir al médico como canal, tiene claro que debe satisfacer a toda la cadena de consumidores y se transforma en el favorito de los padres que protegen a sus hijos. Y seduce a las cadenas de farmacias a partir de su posicionamiento.

Complementar para agregar valor

Competir no significa hacerlo a través de un producto único, si tenemos presente la necesidad de “completar” la satisfacción del consumidor.

Esto lleva a poner foco en productos complementarios, que permiten ampliar la oferta de productos y servicios agregando valor al consumidor, y generando barreras a competidores actuales y potenciales.

VTR es bastante más que TV cable. Es comunicación, y a partir de ella y del concepto de un “hogar conectado” se desempeña en la telefonía, en Internet y en la seguridad del hogar

Una solución completa para un hogar que busca ser completo.

Repensar la orientación de la industria

Este es el punto más crítico, y tal vez, el que genera mayor distancia competitiva.

Cambiar las reglas de juego es una consecuencia de repensar la industria.

Starbucks no es un simple bar americano, es recrear una nueva industria que núclea el concepto de *delicatessen* con un café diferente al modelo tradicional americano.

La estética y el sabor reorientan la industria.

Body Shop cambia la orientación de la industria de la cosmética, pasando de modelos “perfectos” a un estilo que compatibiliza belleza, salud y naturaleza.

Crear espacios es, en definitiva, identificar los puntos clave de la competitividad, entender que la nueva competencia va más allá del competidor directo y que la búsqueda debe centrarse en cambiar la tendencia.

4. Las habilidades como ventaja

La ventaja competitiva es el resultado de transformar habilidades diferenciales en atributos valorados por la demanda.

Lo importante es que, en los últimos veinte años, lograr ventajas competitivas se ha transformado en la prioridad.

Pero la clave es poder identificar y explicar la fuente de la ventaja, la que se puede explicar desde dos enfoques.



El enfoque de Porter (1985), que supone que la competitividad tiene como eje del análisis a la industria, propone un concepto de ventaja competitiva sostenido desde la cadena del valor.

En ese modelo se establece que una empresa puede alcanzar un margen competitivo favorable (ventaja) en el mejor desempeño de las actividades primarias y/o de soporte de la empresa:

Las actividades primarias son la logística, la producción, la operación, los servicios de marketing, la venta y la posventa.

Las actividades de soporte están referidas a la infraestructura en *management*, los recursos humanos, la tecnología y el abastecimiento.

Se supone que una empresa que tiene un desempeño superior en alguna de estas actividades, y que estas sean factores críticos de éxito de la industria, logrará una ventaja competitiva. Es cierto, pero no suficiente.

Es fundamental contar con ventajas sostenibles dentro de la empresa, pero no podemos olvidar que esas ventajas pueden ser igualables, porque en general son controlables.

Si el conflicto competitivo está en los mercados, el enfoque alternativo es suponer que la fuente clave de la ventaja competitiva está casualmente en el mercado, que es desde donde proviene el posicionamiento alcanzado. Allí aparece el enfoque simbólico de la ventaja competitiva.

No son antagónicos, son complementarios. Uno tiene que ver con variables controlables, el otro no.

Lo que no debemos dudar es que la ventaja competitiva es una consecuencia de haber identificado y explotado lo que otro no pudo.

¿En que soy distinto? ¿Sirve esa diferencia? ¿Cómo hacer una diferencia sostenible?

Estrategia competitiva fue una obsesión de los ejecutivos, tratando de focalizar sus acciones en entender la industria, sus componentes y la cadena del valor.

Todo bien, pero la clave no es la industria, es el consumo que genera los sectores y sus actores.

Entender y aplicar el modelo de la cadena del valor es insuficiente en un mundo donde lo físico se iguala.

Las ventajas competitivas son el producto de transformar habilidades en atributos deseados por la demanda.

De nada sirve una planta industrial más grande, o un excelente sistema de información y control, o un buen estado financiero, si todo eso no se refleja en una postura que termina siendo un posicionamiento logrado.

Es sólo una parte de la diferenciación real en los negocios.

Las ventajas comparativas provenientes de recursos tangibles son efímeras si consideramos que pueden ser neutralizadas, por eso estas habilidades funcionales deben ser el complemento del actor fundamental de la diferenciación: el consumo.

Y como el consumo es un acto simbólico, las habilidades en ese campo se transforman en ventajas realmente diferenciales y sostenibles.

Las ventajas no están definidas por recursos o por la creatividad diferenciadora de la empresa.



Esos son los elementos que permitirán construir una ventaja en la mente de los consumidores.

Esto implica que las ventajas que surgen de las actividades primarias se transformen en un concepto de valor, donde la logística de *input* sea variedad y stock, la producción sea calidad y productividad, los servicios de marketing sean imagen, la logística de *output* sea entrega y la posventa sea respuesta y solución.

Pero las actividades de soporte también generan ventajas simbólicas si transformamos la infraestructura en *management*, en confiabilidad, la tecnología en innovación, los recursos humanos en servicio, el abastecimiento en accesibilidad.

La superioridad competitiva de las empresas proviene de altas ventajas operacionales y altas ventajas simbólicas.

Para ganar la mente, para anticipar a competidores y para neutralizar las amenazas.

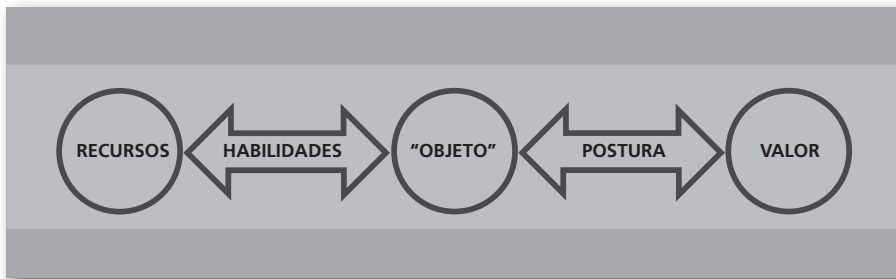
5. Ventajas competitivas

Un negocio no es otra cosa que convertir una base de recursos en un satisfactor cuyo posicionamiento se transforma en una estructura de valor para los mercados y en valor económico para la empresa. Lograr ese valor implica sacar ventaja a los competidores y en ese punto, más allá de la ventaja, lo importante es la fuente, el origen de la misma.

Y en este punto, el origen puede estar dado en uno de los dos (o en los dos) conceptos que le dan sustentabilidad al modelo empresarial: habilidades y postura (Levitt, *On Marketing*).

Las *habilidades* son una variable controlable, y tienen que ver con el óptimo uso de recursos (compromiso y asignación) y procesos para alcanzar un mejor desempeño.

La *postura* tiene que ver con la relación entre la empresa, el contexto y los mercados; es decir, la capacidad de dar respuesta a los factores externos.





Las habilidades son determinantes para lograr eficiencia operacional en la construcción del “objeto” o satisfactor. Es un proceso en el que se maximiza el uso de recursos tangibles, intangibles y humanos para alcanzar niveles de desempeño diferenciales y superiores.

La postura implica proponer el satisfactor y adaptar comportamientos de la empresa a los vaivenes de los mercados.

Pero, en empresas líderes, esa adaptación pasa a un nivel superior, transformándose en anticipación.

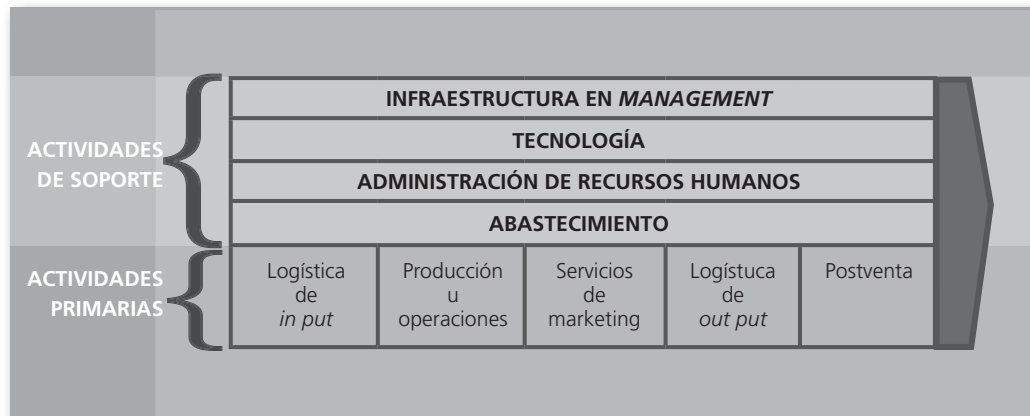
Lo importante es que lograr ventajas competitivas se ha transformado en la prioridad de las empresas, más allá de las modas y métodos de análisis.

La clave es poder identificar y explicar la fuente de la ventaja, la que se puede explicar desde dos enfoques complementarios:

- a. El concepto de cadena del valor (Porter, 1985).
- b. El concepto de la cadena del valor desde la perspectiva de la demanda.

El enfoque de Porter, que supone que la competitividad tiene como eje del análisis a la industria, propone un concepto de ventaja competitiva sostenido desde la cadena del valor.

En este modelo se establece que una empresa puede alcanzar un margen competitivo favorable (ventaja) en el mejor desempeño de las actividades primarias y/o de soporte de la empresa:



Las actividades primarias son la logística, la producción, la operación, los servicios de marketing, la venta y la posventa.

Las actividades de soporte están referidas a la infraestructura en *management*, los recursos humanos, la tecnología y el abastecimiento.

Este modelo propone que una empresa cuyo desempeño es superior en alguna de estas actividades logrará una ventaja competitiva.

Es cierto, pero no suficiente.



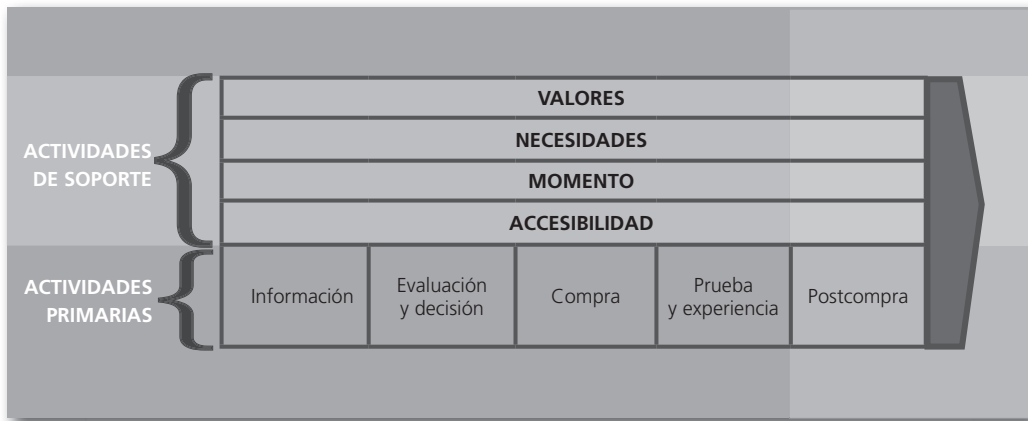
Es fundamental contar con ventajas sostenibles dentro de la empresa, pero no podemos olvidar que esas ventajas pueden ser igualables porque, en general, provienen de actividades que son controlables.

Si el conflicto competitivo está en los mercados, el enfoque alternativo es suponer que la fuente clave de la ventaja competitiva está casualmente en el mercado, que es desde donde proviene el posicionamiento alcanzado. Allí aparece el enfoque simbólico de la ventaja competitiva. No son antagónicos, son complementarios: uno tiene que ver con variables controlables, el otro no.

No debemos dudar de que la ventaja competitiva es una consecuencia de haber identificado y explotado lo que otro no pudo. ¿En qué nos diferenciamos? ¿Sirve esa diferenciación? ¿Cómo hacer una diferencia sostenible?

Entender y aplicar el modelo de la cadena de valor es insuficiente en un mundo donde lo físico se iguala.

Si coincidimos que hay que entender la realidad de los mercados para alcanzar resultados a partir de la postura de la empresa, será necesario manejar otra alternativa que es la cadena del valor, pero enfocada desde el punto de vista del consumo.



La fábrica está en la mente, y más allá que nos esforcemos por optimizar las actividades controlables de la clásica cadena del valor, los procesos son validados a partir de la decisión en el ámbito del consumo.

El gráfico siguiente muestra el concepto de cadena de valor desde la perspectiva del consumo.

Analicemos el proceso.

Así como en una empresa hay una logística de *input*, el consumidor tiene como *input* la información que recibe de las diferentes marcas.

Esa información entra en una etapa de operación, que en la mente implica un proceso de decisión, que culmina en la elección.

Esa elección lleva a la acción concreta de compra, que para la empresa es una venta, pero inevitablemente tenemos que entender que no vendemos, sino que nos compran.



Y la confirmación del acople información-elección-compra es la prueba, o la experiencia, que en el caso de ser positiva nos lleva al final de las actividades primarias del consumidor que es la postcompra.

Sí, no hay posventa, sino postcompra. La afirmación que efectivamente tenemos un cliente es que vuelva a comprar.

Estas actividades primarias son en síntesis el proceso transaccional, que permite una evaluación empírica del comportamiento, una vez que este se ha producido.

Pero la complejidad aparece en las actividades de soporte a este proceso, que no es otra cosa que la intervención de la mente y de las emociones.

Los valores, motores del comportamiento humano; las necesidades, gatilladoras del consumo; la accesibilidad, la posibilidad cierta o no de "poder"; y la oportunidad, el factor tiempo y el momento para alcanzar el satisfactor, son áreas que exigen altísima capacidad de supuestos.

Esta es la cadena del valor que tiene valor. Porque es interpretar la experiencia de la transacción, por los motivos que la impulsan.

Motivos, que provienen de la estimulación, de la actitud, de las circunstancias, que satisfechas por una marca se transforman en posicionamiento.

Así, el posicionamiento adquiere la dimensión de una ventaja única, verdadera, sostenible, inigualable.

Si las empresas entienden que su objetivo superior es optimizar su potencial de generar riqueza, el posicionamiento es determinante en un mundo donde lo simbólico supera lo funcional.

6. Viva la diferencia

Para entender la competitividad será necesario complementar dos enfoques:

- Un enfoque basado en que la unidad de análisis de los negocios es la industria.
- El otro enfoque, el que tratamos de expresar en este libro, indica que la unidad de análisis de los negocios parte del consumo.

Si consideramos que la unidad de análisis es la industria, la estructura del sector y la cadena del valor son determinantes en la posición relativa de la empresa.

La estructura del valor respecto a la capacidad de negociación frente a las fuerzas, que permitirán acceder a los dos tipos básicos de ventaja: costo y diferenciación.

La *ventaja en costos* tiene que ver con la eficiencia operativa y con la mejora constante de la práctica del negocio, en tanto que la *ventaja por diferenciación* tiene, según Porter, tres vías determinantes: la variedad del producto, la necesidad que parte del consumo, y el acceso basado en el área geográfica.

La variedad de producto está entendida en las características tecnológicas y físicas del producto, y su flexibilidad para atender diferentes necesidades de la demanda.

Esas necesidades satisfechas implican que existe diferenciación, sumado a la posibilidad de llegar al cliente antes que el competidor.



El producto puede igualarse desde lo físico, los canales de distribución y acceso geográfico en un mundo global, también.

Una necesidad satisfecha, es decir, un posicionamiento logrado, es más difícil de neutralizar.

Si entendemos el negocio desde el consumo, no hay duda de que las ventajas tienen que ver con la concepción simbólica de los negocios.

La demanda, con sus expectativas simbólicas y funcionales, determina el tamaño y el poder de la ventaja.

Desde este punto de vista, la ventaja está en manos del consumidor y el valor percibido por él.

Ese valor es una relación entre el perfil de "calidad" percibido, y lo que se paga por él.

Desde el punto de vista de la demanda, la estructura de valor es un todo sistémico, es una unidad de percepción sobre la cual se aceptan, se ignoran o se rechazan atributos que están cargados en esa unidad percibida por la misma demanda.

Desde el punto de vista de la oferta, esa estructura de valor es un conjunto de atributos funcionales (operacionales, físicos), y atributos simbólicos que apuntan a construir un satisfactor ideal para cubrir un valor para la demanda.

El posicionamiento está dado por los atributos percibidos y valorados de un satisfactor, una combinación de lo funcional y lo simbólico, pero donde esencialmente es lo simbólico lo que marca la diferencia.

Las ventajas simbólicas, en un mundo neutralizado en lo operacional, son el posicionamiento. Porque la diferenciación se busca en el consumo, no en el producto. En la percepción de la demanda y no en la construcción de un objeto físico.

Podemos coincidir en que la cadena de valor tiene el gran mérito de poner a la empresa en competencia, pero en un mundo sobreinformado, con espionaje competitivo de alto nivel, donde los procesos se neutralizan, es simplemente la entrada para ver el espectáculo. Para ser actor del espectáculo hay que dar un valor adicional, que no puede controlar la empresa, sino simplemente sugerir.

El valor está dado por quien percibe valor, el que marca la diferencia eligiendo más allá de lo físico. Un signo que se transforma en un significado inigualable, es la ventaja sostenible.

La superioridad competitiva es alcanzar las más altas capacidades funcionales junto a los más elevados niveles de posicionamiento, en todos los sectores industriales, cualesquiera sean las competencias requeridas.

Porque lo funcional nos puede otorgar ventajas operacionales que pueden neutralizarse por ser controlables.

Porque lo simbólico sin competencia funcional puede tener corta vida en un mundo de ruptura tecnológica.

Y porque sin competencias de ningún tipo ni siquiera alcanza para sobrevivir.



6.1. LA COMPETITIVIDAD A PARTIR DEL POSICIONAMIENTO

Crear valor es una función de la competitividad. Y es el posicionamiento una fuente determinante en ese proceso.

El hecho de construir un significante con significado permite, en función al grado de esa relación, establecer una escalada competitiva que no sólo consentirá contar con el producto elegido, sino apropiarse de la satisfacción completa de diferentes segmentos que conviven en un consumidor.

Y, en el máximo nivel, generar una señal en el sector para transformarse en un complementador exitoso.

Esto implica mejorar progresivamente la participación en el mercado, la participación en la vida del consumidor y la participación como actor determinante de la industria.

Y para todos los casos, el posicionamiento será el impulsor:

- a. Para fortalecer la diferenciación alcanzada, manteniendo una constante relación de preferencia respecto a los competidores.
- b. Para mejorar progresivamente la capacidad de negociación con los canales, evitando así perder posición frente a intermediarios. Cuando las grandes marcas como **Coca Cola** o **Nestlé** negocian con los canales, es su posicionamiento el que les otorga situaciones de privilegio.
- c. Para desarrollar una *familia* de productos alrededor del posicionamiento alcanzado, como el caso de **Dove** o de **Nivea** en el sector de cosméticos.
- d. Para expandir las expectativas del consumidor de acuerdo a necesidades no manifiestas. Todo lo que genere **Apple** tiene ganado un espacio entre los fanáticos del diseño.
- e. Para integrarse y explotar la capacidad de complementación, como lo hace **Intel** o **Klein**.

Hay que tener recursos para posicionar, pero el posicionamiento es el recurso final para estar un paso adelante.

6.2. SINERGIAS Y POSICIONAMIENTO

Un satisfactor puede competir a partir de sus atributos propios, o a partir de la sinergia de posicionamiento; es decir, atributos valorados de un portafolio de marcas o de una marca paraguas que ejerce fuerza positiva e impulso para dicho satisfactor.

Crear un portafolio alrededor de un eje sinérgico es fundamental para apoyar el posicionamiento logrado. Tal como vimos en el punto anterior, se logra rodear la mente del consumidor con un portafolio de posturas, más que con un producto. Ese portafolio de productos puede estar sostenido en capacidades, en competencias, pero en definitiva el punto clave es contar con una marca que lo ayude a mejorar su ventaja diferencial.

Contar con capacidades, potenciarlas y transformarlas, para seguir siendo único no es fácil. Por tal motivo es clave la construcción de un portafolio equilibrado, más allá de los beneficios compartidos desde lo operacional.



Un portafolio es una interacción entre diferentes posicionamientos, lo que fortalece el concepto de empresa como una red.

Si consideramos, además, que una empresa tiene más de una relación producto-mercado (porque el portafolio promueve más de una relación de ese tipo) entendemos el concepto de una corporación con diferentes *unidades de negocio*. Vamos encadenando conceptos.

Ahora bien, si unimos el concepto de red al de *unidades de negocio*, podemos afirmar que es fundamental entender la interacción entre esas unidades, cuyo eje es la sinergia.

La actividad de identificar y aprovechar la sinergia potencial, que surge de la interacción entre los negocios y promueve una contribución global a la empresa, es la esencia de la integración horizontal.

No todos son conscientes de la importancia de la integración horizontal, y es por eso que muchas empresas dejan de lado la oportunidad de generar una ventaja competitiva sostenible y difícil de neutralizar, que es la sinergia.

Esto sucede por entender a las organizaciones con un criterio exageradamente vertical, que muchas veces obstaculiza y se opone a las interrelaciones, que no surgen espontáneamente si la estructura, el clima organizacional y los procesos de comunicación no resuelven conflictos de poder, sistemas de incentivos parciales, desacople cultural y funcional, y excesiva descentralización. La integración horizontal es un esfuerzo coherente para aprovechar interrelaciones.

Interpretando a Porter (1985), las interrelaciones posibles son básicamente de dos tipos:

- Interrelaciones tangibles
- Interrelaciones intangibles

Interrelaciones tangibles: que surgen de compartir actividades planteadas en el modelo de cadena del valor; es decir, en actividades primarias o actividades de soporte. Se puede aprovechar la logística, la postventa, el proceso productivo o la operación, como también la infraestructura en *management*, la función de abastecimiento, de recursos humanos y la tecnología. Este tipo de interrelaciones son fáciles de identificar y de aprovechar, ya que están expuestas y son ineludibles.

Interrelaciones intangibles: son las que surgen de la transferencia de *know how* entre unidades y, especialmente, del efecto posicionamiento. Esto implica un elemento clave en el proceso de diferenciación, y para alcanzar ventajas de difícil neutralización.

La cadena de valor puede promover sinergia convirtiendo las actividades primarias y de soportes en conceptos de valor para la demanda: confiabilidad, innovación, servicio, accesibilidad, calidad, entrega, respuesta, imagen y comunicación.

Pero las interrelaciones de intangibles se complementan necesariamente desde lo simbólico.

El respaldo de una marca a escala institucional o la sinergia de marca de un producto reconocido, impactan en la imagen del resto de la línea y de los productos de otras unidades de negocio.

Un ejemplo es **Virgin**, cuya sinergia de posicionamiento arrastra positivamente todo el portafolio de negocios, desde la compañía de música hasta la línea aérea. O la fortaleza del Grupo **Clarín**, en los distintos ámbitos de la comunicación.

La sinergia es integración horizontal, y para ello es clave entender qué áreas y actividades tienen en común las unidades de negocio, para luego explotar su integración.



El mecanismo más complejo consiste en detectar las fuentes de las interrelaciones, para lo cual es necesario examinar cada actividad de la cadena de valor en forma independiente y efectuar comparaciones entre unidades de negocios *pares*, a fin de determinar hasta qué punto esa actividad es compartida, qué ventajas promueve y qué costos asociados arrastra.

Las interrelaciones intangibles, aquellas que están fuera de la cadena de valor, tienen su origen en la evaluación del posicionamiento, es decir, surgen de entender la respuesta del mercado a la marca o imagen para poder explotar los beneficios de ese posicionamiento, irradiarlo y compartirlo.

Del posicionamiento a la competitividad.

7. Síntesis

Los tradicionales modelos de análisis de competitividad están constituidos a partir de las cualidades y competencias controlables por la empresa, especialmente desde los conceptos funcionales, de recursos y de habilidades. Estos conceptos pueden ser igualables, neutralizables, si consideramos están bajo control y hasta pueden comprarse. La clave es encontrar ventajas en ámbitos de difícil neutralización, y en este punto todo lo relacionado a aspectos simbólicos permiten alcanzar ventajas incuestionables.

8. Aplicación

- a. Describa cuáles son los factores que generan sinergia entre las marcas que componen su portafolio de negocios.
- b. Identifique cuáles son las actividades en donde su empresa alcanza una ventaja respecto a su competidor directo, en base a la cadena de valor planteada por Porter.
- c. Analice qué actividades primarias debe reforzar su empresa en la cadena del valor, desde la perspectiva de la demanda.



Portafolio

No es posible escribir sobre MARKETING sin pensar desde un punto de vista corporativo.

Las empresas son un conjunto de marcas y unidades de negocio que necesita un análisis integral y sistémico.

En este capítulo proponemos diferentes métodos de análisis de portafolio, los más reconocidos, y una alternativa en mayor detalle para aplicar en la realidad.



I. Portafolio

Para entender cada vez más nuestra empresa, es preciso entender la decisión de mezcla de negocios.

Si acordamos que un negocio es una relación producto-mercado, o en términos de marketing estratégico, una relación consumo-satisfactor, queda claro que una empresa tiene más de una relación de ese tipo.

Partiendo del consumo, resulta claro que hay diferentes maneras de aproximarse a un producto de parte de un consumidor, lo que origina esa multiplicidad de relaciones. Que, en definitiva, son posicionamientos.

La decisión estratégica es, entonces, la formulación de la mezcla de posicionamientos, lo que compone un portafolio o cartera de negocios.

Llegamos así a otro tema crucial que inevitablemente se conecta con estas ideas.

Es el concepto de *unidad estratégica de negocios* (UEN).

El portafolio es la cartera de negocios de una empresa, integrado por un conjunto de unidades de negocio que representan todas las relaciones entre productos y mercados homogéneos que la empresa propone.

Cuando definimos homogéneos, nos referimos a que son relaciones producto-mercados que interactúan sinérgicamente y dan forma a un negocio.

Un negocio puede ser un producto en un mercado o una línea de productos en diferentes mercados o toda una empresa y su base de productos en un mercado

El punto determinante es, reiteramos, el efecto sinérgico. Sea a través de los procesos de "conversión" compartiendo habilidades, o a partir de un posicionamiento que promueva un "arrastre" positivo del significado de la marca al resto de los componentes de la unidad.

Si vemos los negocios desde la perspectiva simbólica, como lo venimos haciendo a lo largo del libro, tenemos que afirmar que un portafolio de negocios es un portafolio de marcas.

A diferencia de un conglomerado, donde los negocios integrantes no están relacionados en términos de sinergia y donde la rentabilidad por negocio es determinante para la composición del conglomerado, un portafolio está guiado por la creación de valor económico.

En este punto, la decisión de mantener un negocio en un conglomerado es eminentemente económica-financiera, en el caso de un portafolio exige un análisis cuali-cuantitativo más complejo, derivado de las relaciones entre los negocios componentes de la unidad y la influencia de unos con otros.

El proceso de análisis estratégico debe realizarse a partir de un progresivo estudio de la *performance* de unidades de negocio, lo que permitirá establecer maniobras que incluyen decisiones de asignación y compromiso de recursos a nivel de la unidad de negocio y con impacto en el nivel corporativo.

Porque, en definitiva, la estrategia de toda empresa tiene dos niveles de análisis: un nivel corporativo, que se ocupa del rumbo del portafolio; y un nivel de negocio, que se ocupa del ajuste de la postura estratégica de cada unidad de negocio en particular.

El ordenamiento a través de la herramienta del planeamiento corporativo pone en un plano descriptivo la dimensión simbólica de la estrategia, y la conduce a la acción efectiva.

2. Ordenando el portafolio

Hoy por hoy, los ejecutivos y empresarios enfrentan, en forma cada vez más acelerada, genuinas decisiones estratégicas.

Inversión, lanzamiento, abandono (desinversión) y ajustes al ciclo de los negocios son decisiones cada vez más frecuentes, y quienes deben abordarlas buscan metodologías que los ayuden a resolver el dilema de la decisión y la implementación de programas efectivos.

Pero en un contexto de incertidumbre, diversidad y aleatoriedad, la respuesta no debe ser extremadamente compleja.

Ha quedado demostrado que sofisticadas pantallas de análisis, modelos y teorías tradicionales no han generado otra cosa que ilusión y rápida frustración de parte de los usuarios.

Solemos endiosar métodos, venerar consultores y procesos de cambio, pero rápidamente nos damos cuenta de que las herramientas, por más complejas que sean, no pueden resolver la impredecibilidad.

Por eso debemos darle al planeamiento su justo rol.

No podemos actuar sobre las variables no controlables (impredecibles), pero podemos resolver el resultado combinado de las variables que sí manejamos.

El planeamiento, entonces, es el *encastre* necesario que permite un ajuste anticipado entre nuestra capacidad de entender la complejidad de lo no controlable y nuestra habilidad para actuar sobre las variables que sí manejamos.

Un nexa, que permite explicar, aclarar, ordenar y delinear acciones detrás de las ideas.

2.1. UN PROCESO FORMAL

Una vez planteado el complejo decisional estratégico, es decir la *visión*, la *misión* y el *propósito*, la empresa debe abordar el proceso de planeamiento como un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido.

Este proceso tiene una perspectiva corporativa y una perspectiva de negocio.

Estas perspectivas son diferentes en cuanto a la naturaleza de las decisiones que abordan, pero en todas ellas recorreremos tres etapas:

- Un punto de partida.
- Una etapa de análisis.
- Una etapa de formulación de acciones a seguir.

El punto de partida son las condiciones iniciales, el *input* fundamental para poder pasar a la etapa de análisis que tiene como base conceptual la evaluación de puntos débiles y fuertes desde lo interno, y las fortalezas y debilidades del lado que está afuera.



El resultado de la evaluación es el gatillador de las acciones que forman parte de la última etapa.

En el nivel corporativo, el análisis es amplio, integrador y tiene como finalidad describir la postura estratégica de la empresa.

En el nivel de negocio, el resultado tiene que ver con la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible para el negocio.

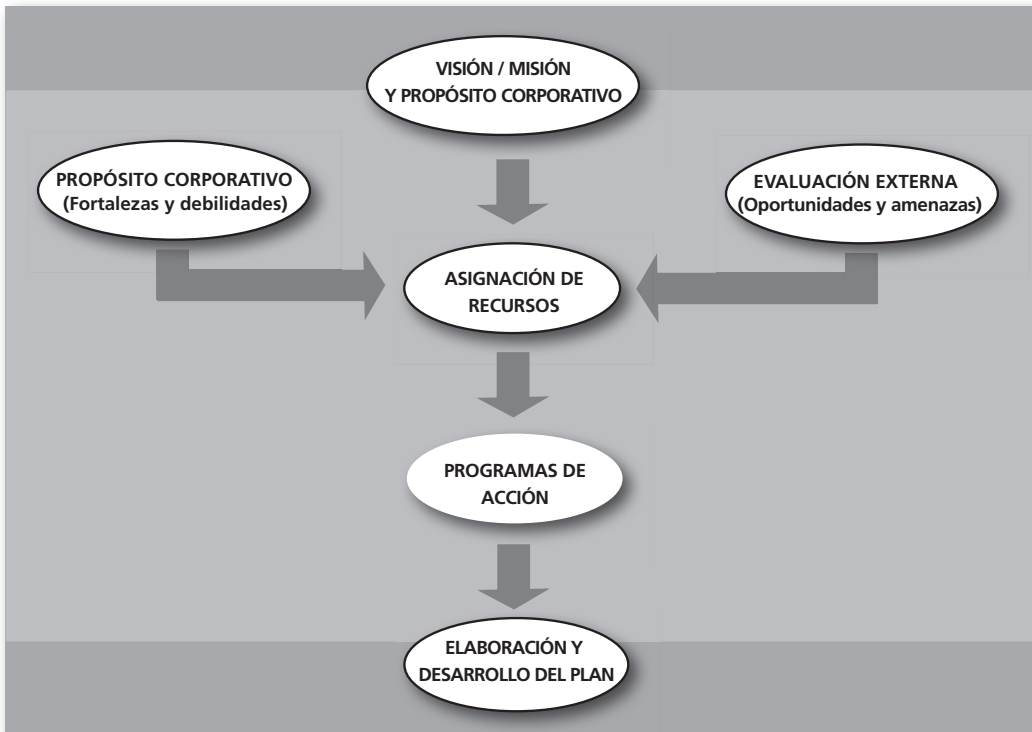
Ambos niveles, el corporativo y el de negocio, requieren soporte del nivel funcional de la organización, cuya actividad busca como resultado desarrollar y fomentar competencias esenciales y capacidades funcionales que serán fuente de ventajas competitivas.

2.2. EL ANÁLISIS CORPORATIVO

El trabajo de la alta dirección a nivel corporativo tiene tres planos fundamentales: dar forma a la estrategia (visión, misión y propósito), desarrollar acciones con efecto en el incremento del valor económico y afianzar las capacidades de gestión gerencial.

Dar forma a la estrategia tiene que ver con el plano del liderazgo, la alta dirección en este aspecto otorga a la empresa un sentido de rumbo.

Es a partir de este propósito que es el centro de atención de la estrategia corporativa iniciamos el proceso de análisis para el que debemos reconocer otras cinco actividades fundamentales descritas en el siguiente gráfico:





Para llevar adelante este proceso debemos entender la dinámica del esquema.

El proceso de análisis y planeamiento corporativo es esencialmente un trabajo en el que comparamos las condiciones existentes con las condiciones futuras, dentro de un marco temporal que debe explicitarse anticipadamente, tal como lo exige la lógica del planeamiento.

Esta dinámica requiere de habilidades para generar supuestos, capacidad de interpretación y tecnología de información.

Supuestos para trabajar con variables no controlables, como por ejemplo, el futuro posible del medio externo a la empresa, capacidad de autoevaluación para entender nuestros puntos débiles y fuertes, y tecnología de información para contar con datos que otorguen mayor precisión al análisis de aquellas variables controlables.

Analicemos las actividades clave.

El punto de partida es la *estrategia* del negocio. Esto implica imaginar un futuro posible y recrear la arquitectura estratégica que determinará las áreas de negocio de la empresa.

La actividad siguiente tiene que ver directamente con una revisión de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que implica el análisis de factores internos y externos.

La evaluación interna tiene como finalidad el análisis que permita como salida el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.

Esa ventaja es posible de transferir a las diferentes unidades de negocio de la empresa, desde el concepto de sinergia corporativa.

Dicha sinergia provee valor a las unidades de negocio desde lo simbólico de la corporación (marca institucional), y desde recursos y capacidades centrales.

Las tareas que forman parte de la evaluación interna son las siguientes:

- a. La definición de *unidades de negocio*, el portafolio de posicionamientos que integra la unidad a efectos de evaluar los comportamientos de cada relación producto/marca-mercado.
- b. La integración horizontal, basada en la optimización de la cadena del valor para compartir competencias esenciales entre unidades de negocio.
- c. La integración vertical, para optimizar la economía de escala, lograr costos compartidos.
- d. La filosofía de la empresa, que le da marco político de base a las unidades de negocio.

De la evaluación interna surgen puntos débiles y fuertes, comparados con la situación de otras empresas o frente a un ideal de empresa a alcanzar.

El análisis del contexto es el otro extremo del análisis, que a diferencia de la evaluación de fortalezas y debilidades, está sesgado por la incertidumbre generada por variables no controlables.

En este punto el objetivo es evaluar el impacto del entorno general, el escenario político, las variables de la economía, el marco socio-cultural, el efecto de la evolución tecnológica, las regulaciones relacionadas con la ecología.

Asimismo será necesario reconocer a los actores de los diferentes sectores en los que se actúa, a fin de determinar el grado de influencia de las fuerzas competitivas en la evolución del sector.

De este análisis debe surgir como resultado la identificación de oportunidades y amenazas.

A iniciar del punto de partida, de la identificación de puntos débiles a resolver, de puntos fuertes a optimizar, de oportunidades a aprovechar y amenazas a neutralizar, la tercera actividad es la redefinición de las unidades estratégicas de negocio (UEN) y la determinación de su atractivo.



Respecto a la redefinición, esto implica revisar su *misión* de acuerdo a la situación particular de la UEN y a la fuerza estratégica, las directrices estratégicas y los objetivos de desempeño de la empresa a nivel corporativo, que luego deben compatibilizar con los objetivos de cada UEN.

A partir de la directriz estratégica, de la postura, la cuarta actividad es la asignación de recursos basada en la gestión de cada UEN y su impacto en el portafolio total.

Cada unidad de negocio realiza su evaluación y define programas de acción, que requieren recursos para su implementación.

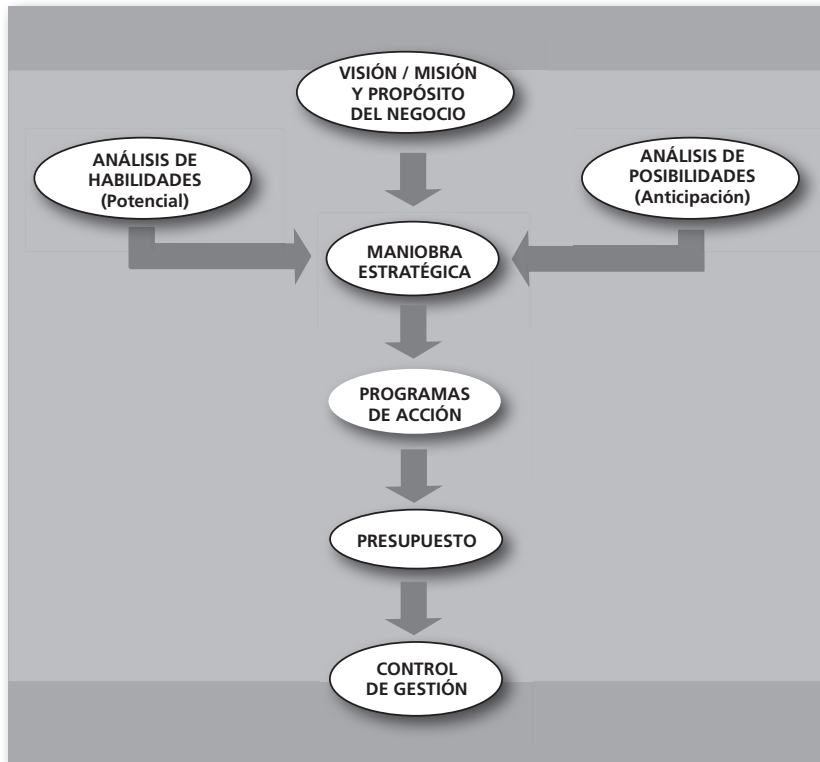
El aporte de los programas de acción a la creación de valor de cada negocio es determinante en la asignación de recursos.

La quinta actividad es la definición y desarrollo del plan, ya en términos presupuestarios, que permitan asegurar las acciones, tanto en el uso de los recursos como en el logro de los objetivos.

En el siguiente punto, vamos a describir un punto central del proceso, que se refiere a los pasos 3 y 4, a la revisión y al análisis del atractivo de las unidades de negocio.

2.3. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO A NIVEL DE NEGOCIO

Cada unidad estratégica de negocio requiere de un proceso de planificación que acompañe al nivel corporativo. Redefinir las UEN, establecer su atractivo, es un proceso de análisis estratégico que permitirá al nivel corporativo tomar decisiones sobre el futuro de la UEN. El siguiente gráfico nos muestra la secuencia de actividades para este análisis:



Obviamente, el punto de partida es otra vez el complejo estratégico, en este caso la *visión, misión y propósito* propios de cada unidad estratégica de negocios (UEN).

La segunda actividad es un análisis de las habilidades y de las posibilidades de la UEN. Las habilidades están relacionadas con la capacidad que la UEN tiene para desarrollar su actividad, especialmente a partir del uso de recursos, de los procesos, de la cadena del valor y de generar una postura en los mercados.

Las posibilidades están dadas por el comportamiento de las variables del contexto.

Del análisis realizado, surgen las decisiones fundamentales para con una unidad de negocio: invertir, mantener o desinvertir, obviamente, con los matices exigidos por cada circunstancia.

Para llevar adelante la maniobra, la cuarta actividad es la definición de programas de acción, tendientes a aprovechar oportunidades, neutralizar amenazas, optimizar fortalezas y reducir debilidades. Es decir, optimizar las habilidades y aprovechar la potencialidad de las variables externas que impactan sobre la UEN.

La quinta actividad es la presupuestación de acciones, con costo beneficio asignado a cada una.

La sexta actividad es el control de gestión, que no sólo se limita al presupuesto, sino a todo el proceso.

El proceso de análisis y planificación es una herramienta efectiva.

Tiene la limitación de toda herramienta; es decir, no poder resolver lo impredecible, lo no estructurado, lo incontrolable, pero es sin duda un mecanismo que ayuda a entender y ordenar el negocio.

Pero lo importante en todo este proceso es evitar la burocratización del planeamiento. Transformar la organización en un ente planificador puede ahogar la creatividad y la innovación, los fundamentos para ser diferentes.

Por eso tenemos que adoptarla como nexo que conecta ideas con la acción concreta.

3. Modelos de análisis estratégico

Una decisión determinante en el ámbito de la cartera de negocios es el compromiso y posterior asignación de recursos.

Hay que considerar que la base de recursos está dada por el flujo de fondos generado por las diferentes UEN o directamente por el aporte de los accionistas, cuando estamos en presencia de situaciones de riesgo o de oportunidad.

Será fundamental establecer un mecanismo para que ese flujo de fondos circule de la manera más efectiva entre las distintas unidades, y eso está determinado por el proceso de análisis estratégico da estas.

El atractivo de los negocios será el factor clave para la distribución de recursos, siempre pensando en el potencial de cada negocio y cómo esos recursos finalmente generan valor económico.



3.1. UN POCO DE HISTORIA

En 1969, el Boston Consulting Group (BCG) presenta un modelo de análisis de portafolio, usado hasta nuestros días, inclusive con la modalidad de análisis del ciclo de vida de los mercados.

La matriz del BCG, tiene validez y tiene imperfecciones. Está basada en dos ejes:

- El de participación relativa en el mercado del negocio bajo análisis.
- El de crecimiento en los mercados, para el que se toma como punto medio, por ejemplo, el producto bruto interno del país bajo análisis. Esto supone que los negocios que crecen por sobre ese nivel de actividad, son atractivos.

Esta matriz plantea cuatro cuadrantes, que implican cuatro posiciones de las unidades de negocio.



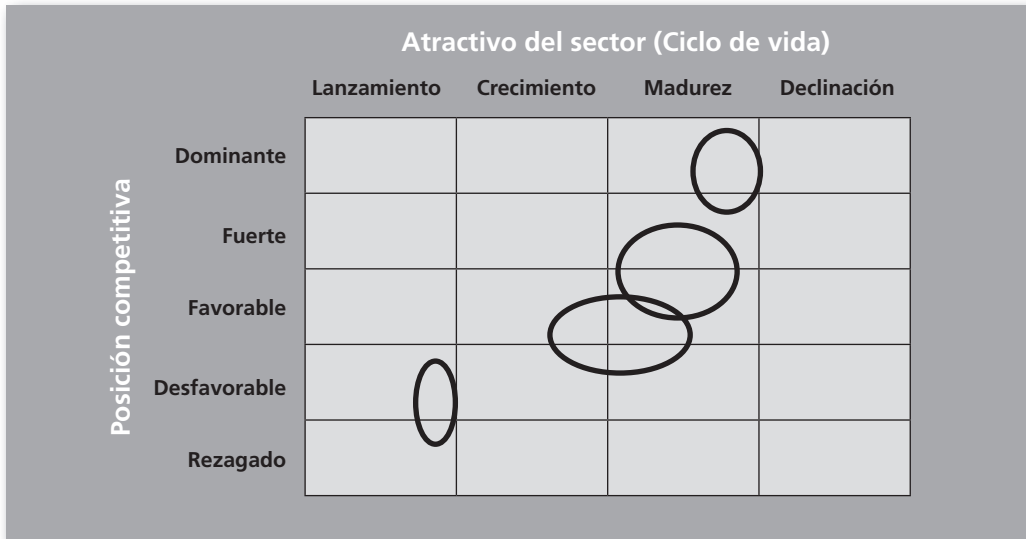
Los negocios “interrogantes o incógnita”, lógicamente se dan desde la perspectiva de un mercado atractivo en crecimiento.

Pero por ser negocios recién lanzados, al tener baja participación relativa en el sector, no podemos predecir su futuro.

Un negocio “estrella” es aquel que tiene alto atractivo por el crecimiento de su sector y por su desempeño. Exige atención y es un negocio que “arrastra” positivamente el portafolio.

Un negocio “vaca lechera” es aquel que por participación relativa permite cierto dominio del sector, y dada el menor crecimiento del mercado por su madurez, permite cosechar fondos.

Un negocio “perro” es de bajo atractivo en ambos ejes. Es un negocio destinado a desinvertir.



Fuente Matriz de Arthur D. Little

Los círculos de la matriz de A.D. Little representan la posición de los negocios de acuerdo al análisis de ambos ejes. Es el gráfico de un resultado que requiere de análisis previo de potencial del negocio desde las habilidades y del contexto general.

En los años 70, **General Electric** junto a **Mc Kinsey** desarrollaron una matriz de portafolio basada en el atractivo del mercado y el desempeño del negocio.

Esta propuesta, se acerca a un análisis que permite ampliar la mirada del observador, de quien decide políticamente sobre el compromiso y asignación de recursos para con cada unidad de negocios.

La matriz aporta dos ejes:

- a. El atractivo del mercado, que está relacionado con las oportunidades y las amenazas del contexto y de los participantes del sector.
- b. El perfil competitivo, un análisis de fortalezas y habilidades comparadas con un competidor directo.

El análisis es interesante, ya que permite incorporar aspectos cualitativos, pero sería importante agregarle otra visión.

Debemos incorporarle una mirada simbólica.

El atractivo del mercado no es tal para todos los participantes, sino que depende del evaluador.

El contexto no es atractivo para todos.

El perfil competitivo no sólo depende de resultados pasados, sino de una proyección de habilidades y de postura.

Veamos el enfoque propuesto.

3.2. EL ENFOQUE SIMBÓLICO DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El atractivo de un negocio es lo que determina tomar la decisión de invertir, mantener o desinvertir en todas sus variantes.

El atractivo es una función del potencial del negocio y de su nivel de competitividad.

El potencial del negocio está relacionado con la evaluación de variables no controlables que pueden afectar de manera positiva, neutra o negativa a la propuesta del negocio y a la capacidad de acceso al negocio.

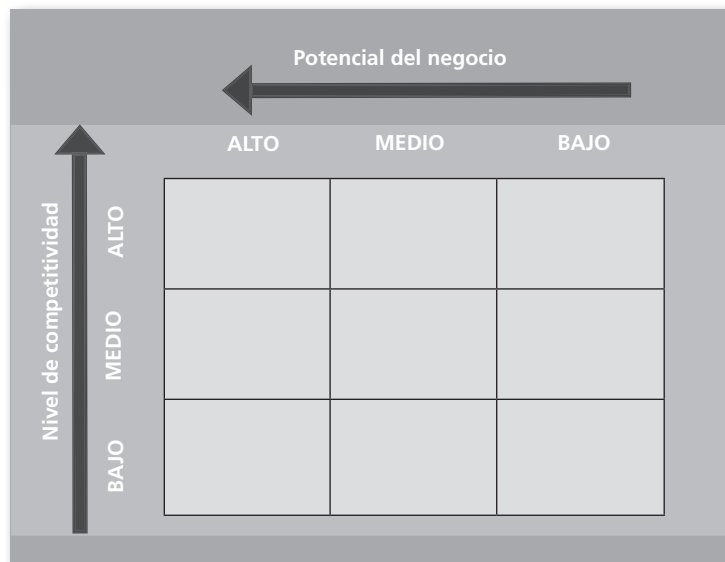
Más allá del poder de negociación en el sector, del manejo de las variables de consumo por acciones monopólicas u oligopólicas, siempre hay situaciones de contexto impredecibles. Es la falta de certeza sobre el comportamiento futuro de los factores externos.

Las grandes tiendas en Chile, o el *retail* en general, marcan tendencia en cuanto a moda y acceso a crédito. Cuando todo parece controlado desde la influencia de los "grandes" en el mercado potencial, hay ciertas condiciones de *escenario* que no son controlables, como factores políticos, economía internacional, tecnología...

La competitividad está relacionada con variables más controlables, como las habilidades, o con clara posibilidad de influenciar espacios no controlables a partir del intento de posicionamiento.

3.2.1. El método

El proceso de análisis estratégico del negocio está representado en una matriz donde los ejes son el *potencial del negocio* y el *nivel de competitividad*.





Los factores que conforman el potencial del negocio están basados en el análisis de factores externos y la capacidad de acceso al sector.

El análisis de factores externos constituido por variables no controlables incluye:

- a. Factores propios del contexto general (políticos, económicos, etcétera).
- b. Capacidad de negociación y sistema de fuerzas de los componentes del sector (competidores, clientes, proveedores, etcétera).
- c. Características del mercado objetivo en términos de potencialidad, tasa de incorporación de consumidores, estabilidad y estacionalidad.

Estos factores permiten identificar un impacto favorable, neutro o desfavorable.

Para completar el nivel de potencial será necesario identificar la capacidad de acceso al negocio; es decir, al contexto no es atractivo por sí solo, sino por la posibilidad de acceder a él:

Entre los factores de análisis del acceso al negocio se destacan:

- d. Tecnología requerida, es decir, requerimiento de *know how* del negocio.
- e. Sinergia requerida, ya que puede darse la necesidad de competir con una línea completa más allá de un producto; por ejemplo, en el caso de productos de audio-video, donde es fundamental contar con la sinergia de marca y línea integral.
- f. Cultura requerida, entendiendo como tal los valores necesarios para competir en el sector.

El resultado del impacto externo y la capacidad de acople permitirá evaluar el nivel de potencial del negocio.

El eje siguiente para completar el análisis es el nivel de competitividad.

En este caso el análisis es comparativo, frente a un competidor real o imaginario, pero cuyo nivel permita una evaluación exigente y se transforme en el motor para generar programas de acción.

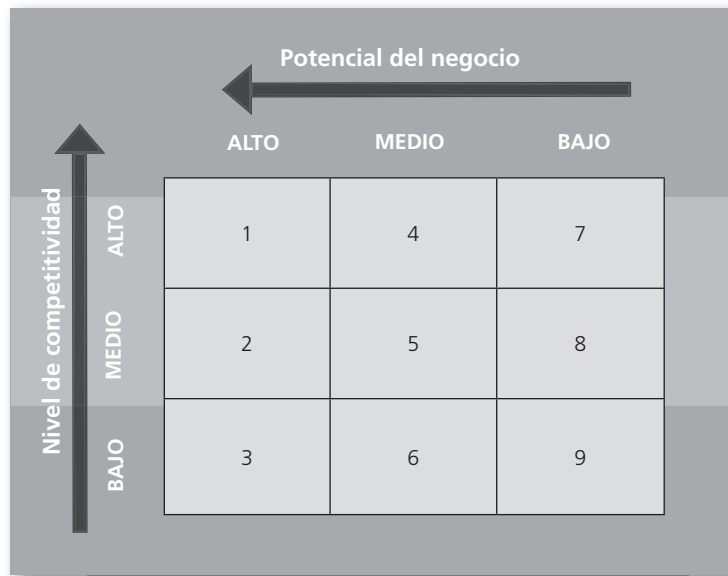
Las variables de análisis son, entre otras, las siguientes:

- a. Competitividad, en términos de ventajas sostenibles. Esto implica entender el grado de compatibilización alcanzado por las marcas y su nivel de dominancia. Todo depende del posicionamiento.
- b. Habilidades, analizadas a partir de la cadena del valor, comparando actividades primarias y de soporte con la realidad de los competidores.
- c. Capacidad operativa, en términos de eficiencia en el uso de recursos y procesos.
- d. Base de recursos (humanos, tangibles e intangibles), a efectos de determinar el nivel de disponibilidad y calidad.
- e. Cultura y organización, en términos de plasticidad, capacidad de adaptación e incentivos a la innovación.
- f. Rendimiento operativo, en términos económico-financieros, para conocer el potencial de generar fondos y resultados operativos.
- g. Sinergia entre UEN, para evaluar cuán importante es la unidad de negocio bajo análisis para con el resto, cuál es el nivel de dependencia y cuál la fuerza competitiva que genera.

De estos factores surgirá una posición que será superior, neutra o inferior a ese competidor real o imaginario.

3.2.2. La matriz de portafolio

La matriz de análisis del portafolio permitirá determinar la posición de cada negocio y cumplir con la tercera actividad del proceso, que consistirá en determinar la maniobra estratégica posible, tal como lo demuestra el gráfico.



Cada maniobra posible está representada en un cuadrante.

Vamos a analizar cada uno de los nueve cuadrantes:

1. Invertir en forma agresiva: resulta obvio que un negocio de alto potencial y alto nivel competitivo es suficiente argumentos para derivar la inversión sin complejos.
2. Ajustar en forma rápida: el potencial es alto y el nivel competitivo medio, lo que permite invertir en ajustar la *performance* del negocio.
3. Re-construir: estamos ante un negocio que está desaprovechando oportunidades. Tiene un bajo nivel de competitividad con alta potencialidad. Invertir en reconstruir.
4. Construir en forma selectiva: alguna de las variables no controlables han afectado el potencial (ejemplo: algún tipo de regulación no prevista), pero el nivel competitivo es alto, lo que exige construir, pero selectivamente, en aquellos factores clave de éxito que permitan mantener una segura posición de liderazgo.
5. Mantener: un potencial y un nivel de competitividad *promedio* que exige simplemente mantener los factores clave para asegurar el funcionamiento.



6. Transferir agresivamente o nicho: en este punto, el potencial del negocio es medio y el nivel de competitividad es bajo, lo que genera dos opciones en función de la posición de otros negocios del portafolio. Si existen otros negocios, la sugerencia es transferir agresivamente recursos de este negocio hacia otros, considerando que el esfuerzo tiene poco sentido, en cambio puede darse la posibilidad que, de no existir otros negocios en el portafolio, reducir y focalizarse en un pequeño nicho. Y reconstruir desde cero. Empezar otra vez.
7. Transferir en forma selectiva: supongamos una empresa de cañerías de bronce de altísima calidad. La termofusión, el cambio social y otros factores externos han transformado al potencial del negocio, pero su nivel de competitividad para los pocos que requieren este producto es alto.

La transferencia de fondos será selectiva, manteniendo los factores clave hasta que el negocio entre la etapa final de adormecimiento.

8. Transferir en forma agresiva: es el caso anterior, pero con un nivel competitivo medio. No hay oportunidades a la vista, por lo tanto la sugerencia es transferir agresivamente acelerando la huida del negocio.
9. Invertir en desinvertir: el abandono exige invertir. No hacerlo sería arrastrar al portafolio en forma riesgosa.

La matriz de portafolio es el indicador de la posición de cada unidad de negocio frente al compromiso de recursos globales de la empresa.

A partir de cada una de las maniobras posibles, se definirán los programas de acción que permitan el desarrollo de estas maniobras. Pero siempre pensando en el portafolio total. Porque la creación de valor es un efecto sistémico.

Cabe destacar la metodología de este análisis. Si bien es de mayor complejidad, amplitud, alcance y profundidad, depende de la capacidad de interpretación y del nivel de objetividad de análisis por parte del observador.

Esto implica, en muchos casos, “despegarse” de ciertos paradigmas y de “afectos” sobre determinados negocios, ya que un grado de subjetividad excesivo puede interferir en el análisis.

Esto lo hace aún, más estratégico. Depende de supuestos, de comprensión, de talento y de visión.

4. Síntesis

El análisis de la cartera de negocios pasó de ser un análisis descriptivo y cuantitativo a una evaluación relacionada con el potencial de los negocios y su proyección futura.

Así como los mercados se transforman de acuerdo al impacto del contexto, aparecen nuevas tecnología y la innovación acelera necesidades ocultas, los elementos de análisis deben acompañar esta evolución.



No es un problema la precisión del método, el problema es la miopía por una mirada demasiado estrecha y cercana. Es preferible contar con argumentos flojos que nos ayuden a pensar y a decidir, que contar con escasos datos precisos del pasado. Porque los datos ciertos son siempre del pasado.

Los procesos de análisis estratégicos deben estar subordinados al concepto de variedad estratégica, tener opciones, abandonar compromisos “estratégicos” para pasar a un nivel de diversidad que permita navegar en la ambigüedad.

5. Aplicación

En base a la matriz de potencial de negocio y nivel de competitividad, realice un análisis subjetivo de su cartera de negocios, ubicando los negocios en la matriz y definiendo la maniobra sugerida, junto a los programas de acción necesarios para llevarla a cabo.



PARTE III

ACCIÓN

La acción es lo que permite poner en práctica el proceso de aprendizaje. La prueba y el error son determinantes en la decisión estratégica.

En el caso de MARKETING, la acción parte desde el proceso de planificación hasta llegar a la gestión.

En esta parte vamos a considerar los aspectos que tradicionalmente se relacionan a la "comercialización", pero que denominamos marketing táctico.

El *marketing mix*, la gestión comercial, la gestión de clientes y los tópicos especiales, adecuados a esta era digital, global y del conocimiento, forman parte de esta última sección de MARKETING.

Capítulo 15



Mix

Desde los primeros manuales de comercialización, la preocupación de los autores fue establecer los mecanismos del *MARKETING MIX*.

Si analizamos la definición de marketing de la American Marketing Association, aparecen los conceptos de bienes, promoción, distribución y precio, como parte central de la descripción.

Sabemos hoy, que el marketing tiene un aspecto estratégico que finalmente termina haciéndose tangible a partir del *MARKETING MIX*.

En este capítulo vamos a revisar los conceptos y a proponer un nuevo estilo para repensar el plan integrado de marketing.



1. Tenemos el rumbo

Planteamos ideas alrededor de un portafolio existente o un conjunto de necesidades a servir. Evaluamos las capacidades y habilidades, junto a la postura de las marcas en el contexto. Identificamos oportunidades y amenazas en el escenario externo, océanos azules o agujeros negros...

Contamos con un posicionamiento buscado o con la capacidad de entender el valor del que nos queremos apropiar en una determinada categoría de consumo.

Identificamos segmentos.

Proponemos investigar atributos esperados y ajustar los segmentos identificados.

Configuramos el satisfactor a partir de atributos funcionales y simbólicos.

Llegó la hora de desarrollar el *mix* de marketing.

Configuramos el *marketing mix*. La mezcla.

2. La mezcla

Estoy en conflicto. En medio de una cátedra de Marketing Estratégico en un curso de posgrado un participante me mira desafiante y me dice: "¿Y ahora qué hacemos?". A lo largo de más de un año en este posgrado, y durante todo el periodo de grado nos enseñaron que para el *marketing mix* está el modelo de las 4P, y usted nos cambia el enfoque. ¿Tenemos que creerle?".

Tuve la sensación de que Einstein me ayudaba a decir que todo es relativo, pero mi respuesta fue un poco menos política.

Entender el *marketing mix* como las 4P es insuficiente, ya que fue planteado de manera insuficiente para una era en la cual lo intangible supera largamente a lo material, donde el conocimiento crea alternativas que permiten explorar nuevas oportunidades a partir de necesidades sin explotar.

Como plantea Naomi Klein en su polémico *No Logo* (2001) el marketing crea culturas.

Pensando los negocios desde la empresa y desde la oferta, las 4P resuelven un problema operativo, pero desde un enfoque más complejo hay que recrearlas con otros complementos. Esto es una práctica que se alimenta permanentemente de más prácticas y disciplinas que ayudan a explicar situaciones.

Desde un punto de vista sistémico no puede haber una política de producto, una política de distribución, una política de comunicación y una política de precio.

El consumidor no ve el producto separado de la logística, de la comunicación, del precio. Desde la perspectiva del cliente es una *estructura* de valor, no cuatro conceptos separados.

Ahora bien, esto no significa que esos cuatro conceptos no tengan validez, lo que hay que entender es que finalmente concluyen en un satisfactor para el consumidor.

Parten del consumidor, para el consumidor.

El producto ya no está en la cabeza del ingeniero, la logística no es la posibilidad de hasta dónde puede llegar la distribución, la comunicación no es una simple información y el precio va más allá de la estructura de costos.

Comenzamos desde el deseo para satisfacer el deseo...



2.1. CONSTRUYENDO UN SATISFACTOR

En el capítulo 10, hablamos de posicionamiento como un juego de percepciones, donde el consumidor construye a su imagen un satisfactor que lo transporta a un ideal.

Ese satisfactor es para el consumidor una estructura de atributos percibidos que conforman lo que llamamos *unidad perceptual*.

Esa unidad no es necesariamente el producto planteado desde la oferta o desde la *fábrica*, sino una percepción de él que no necesariamente es la *realidad* para la empresa. Lo que nos importa es la realidad para el consumidor.

Es así que el consumidor asigna y convalida atributos propuestos, y desecha otros que ni siquiera percibe.

Esa obsesión de la oferta de mostrar la mayor cantidad de atributos posibles no genera el resultado esperado si comprendemos que la mente sólo es capaz de procesar unos pocos como relevantes.

Construir el satisfactor es configurar la unidad perceptual para el consumidor, lo que implica construir atributos simbólicos y funcionales.

Los atributos simbólicos se construirán a partir de un proceso de comunicación que acercará la propuesta de satisfactor al deseo del consumidor, diseñando una imagen para él.

Los atributos funcionales son definitivamente esos atributos *físicos* que hacen que el objeto cumpla su rol desde lo genérico. Un automóvil debe tener ruedas, motor de diferente potencia en función del segmento al que apunta, aire acondicionado, airbag y elementos de protección, etcétera.

Desde este punto de vista, podríamos afirmar que las 4P sirven a esa construcción funcional, pero no es así, ya que frente al consumidor un motor de 24 válvulas y una caja de 7 velocidades no *significan* lo mismo que un motor de 16 válvulas simples.

La ingeniería construirá lo funcional, la comunicación definirá que un vehículo significa "deportividad" y el otro "herramienta urbana".

Por eso, las 4P tienen sentido sistémico, no son conceptos separados, sino que están unidos por el proceso de construcción del satisfactor, en el que convergen diferentes disciplinas, todas al servicio del consumo.

El producto está en la ciencia, la tecnología, la innovación y la ingeniería. El marketing es la comprensión del consumo.

La logística es para ingenieros. El marketing implica entender la conveniencia de compra del comprador.

La publicidad es para publicistas y comunicadores. El marketing es interpretación y comunicación.

El precio es un tema de finanzas. Marketing es captar el costo de oportunidad de compra.

Como vemos, todas las áreas, todos los conceptos, están unidos en la configuración de un objeto ideal para un sujeto ideal. El todo y no las partes.



2.2. LA EVOLUCIÓN DEL *MARKETING MIX*

La idea de explicar el proceso de comercialización tiene diferentes versiones en diferentes eras. Probablemente, para Henry Ford sería bueno que sus propios empleados compren sus vehículos, que todos puedan pagarlos con su sueldo, que el producto sea estándar y hasta de color negro y poder entregarlo en la medida que la fábrica pueda hacerse cargo de la producción.

Imaginen esa situación casi un siglo después, cuando los automóviles son terminados en los propios barcos para llegar a tiempo con las exigencias de la demanda, cuando los modelos cambian año a año, producto de la tasa de cambio tecnológica y de la aceleración de los deseos, y los precios son un indicador del valor del automóvil para la demanda.

¿El proceso del *marketing mix* es el mismo?

Evidentemente, no.

El siguiente cuadro muestra la evolución en el tiempo de los componentes del *marketing mix*:

MARKETING TRADICIONAL DESDE LA OFERTA	ENFOQUE AMPLIADO BASADO EN LA DEMANDA	MARKETING DESDE EL EXTREMO DE LA DEMANDA
PRODUCTO	PRODUCTO / SATISFACTOR	CONSUMO
PLAZA	LOGÍSTICA	CONVENIENCIA DE COMPRA
PROMOCIÓN	IMPULSIÓN	COMUNICACIÓN
PRECIO	PRECIO / VALOR	COSTO DE OPORTUNIDAD DE COMPRA

Los históricos manuales de marketing plantean las 4P con un claro enfoque desde la oferta. El producto es un objeto intrínseco, donde los procesos *productivos* son determinantes en su configuración. La plaza está planteada desde la capacidad de distribución, la promoción es un esfuerzo unidireccional para informar al consumidor y el precio es una función del costo del producto.

¿Qué podemos decir sobre esto? Que es un intento desde un solo extremo del problema, y que hay otra mirada.

A partir del pensamiento de Theodore Levitt (1960), el marketing se transformó en una capacidad más compleja.

Su enfoque desde la demanda replantea los manuales clásicos, y define el producto como satisfactor, de donde, más allá de existir un producto *intrínseco*, este es aumentado de tal forma que termina siendo una representación potencial para alguien. La logística se plantea como un

backstage más completo que la distribución, la impulsión es un proceso de comunicación, una mezcla comunicacional, y el precio es una estructura de valor dada por la demanda.

Desde un enfoque más extremo, desde la demanda, Don Shultz (1992) plantea que el *marketing mix* es un proceso de comunicación, integrado por la capacidad de entender las variables de consumo, el proceso de conveniencia de compra, la comunicación bidireccional y el precio en base al costo de oportunidad de compra del comprador.

Cuando planteamos el producto desde la fábrica, con el valor agregado del *packaging* y demás atributos que lo complementan, no estamos frente a una decisión aislada.

La plaza, como decisión de canales y transporte, no alcanza para entender cómo esa cosa tiene una manera conveniente de ser comprada (por teléfono, por correo electrónico, en un supermercado, en una boutique). La promoción como fuerza de ventas no alcanza por sí misma sin un proceso de comunicación bidireccional de ese objeto, cosa, satisfactor.

El precio como función del costo es bastante menos que predecir cómo esa cosa va a ser preferida o sustituida según el costo de oportunidad.

El *marketing mix* es, en definitiva, una estructura sistémica.

Podemos explicar separadamente los conceptos de producto, logística, impulsión y precio, pero en el momento de construir el *mix* tenemos que entender que dependen inexorablemente unos de otros.

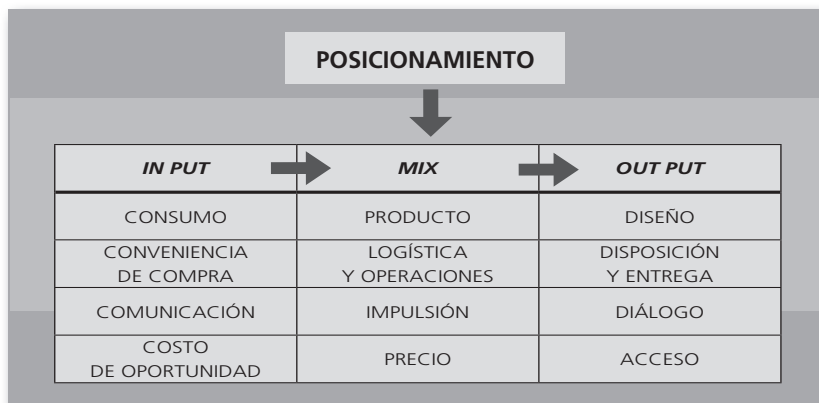
3. El proceso del *marketing mix*

Si desarrollamos el concepto de *marketing mix* como un plan integrado, tenemos que reconocer que existe un *input* y un *output* en ese proceso.

¿Desde dónde partir para construir el *mix*? ¿Qué respuestas debe dar esa construcción?

Si sumamos los conceptos que venimos desarrollando desde el enfoque extremo de la demanda, la construcción del satisfactor está determinada por el posicionamiento.

A partir de él construimos un *mix* que tiene condiciones iniciales (*input*) y resultados esperados (*output*). Siempre alrededor del posicionamiento, tal como lo plantea el siguiente cuadro:





El consumo es determinante para la construcción del producto, y el producto es, desde el punto de vista funcional y simbólico, un acto de diseño.

El consumidor es un diseñador del satisfactor. Veremos más adelante el concepto de diseño, pero debemos entenderlo como una situación cotidiana y no como un acto de lujo.

Apple es “diseño” desde un punto de vista sofisticado y tecnológico, pero **Dell** hace del diseño una función pragmática.

La conveniencia de compra para el consumidor determina la logística. Podemos tener los más avanzados métodos de compra por Internet, pero si el consumidor quiere vivir la experiencia de la tienda “en vivo”, ese será el modelo de logística adecuado. Será aquel que ponga a disposición el objeto de deseo en el momento y lugar apropiado.

La comunicación requerida define el plan de impulsión y la mezcla de medios para comunicar. Todo tiene que permitir el diálogo entre la marca y el consumidor, un ida y vuelta para afianzar la relación.

El costo de oportunidad de compra será determinante en la política de precios. En un mundo diverso hay comparación, y el precio debe permitir acceso al satisfactor en el rango elegido.

Analicemos los elementos de *mix*.

3.1. EL PRODUCTO

El producto es el vínculo entre la insatisfacción y la ilusión. Es una construcción completa, que se transforma en una potencial satisfacción para un segmento objetivo. El producto es servicio (no hay producto sin servicio, y viceversa), por ende, no hay marketing de servicios, hay marketing.

Un producto es el conjunto de beneficios que se propone al consumidor cuando realiza la compra: el producto mismo, la disponibilidad, la garantía, el servicio de reparación y la asistencia técnica que ofrezca el vendedor, los esquemas de financiación y las relaciones personales.

Así, el significado del producto debe definirse en función de los beneficios que el comprador obtiene al adquirirlo y utilizarlo.

Independientemente de lo que la empresa piense del producto, lo que cuenta es la percepción del consumidor y el valor que este atribuya a las ofertas de la competencia. Por consiguiente, ese paquete de valor tiene distintos significados para los distintos consumidores potenciales.

El producto no es un hecho dado, sino una variable. Una variable dentro de un concepto sistémico.

De las decisiones sobre la construcción del satisfactor, surge como pregunta habitual: ¿Qué pasa con los servicios?

La respuesta creo que es simple: no hay producto sin servicio ni servicio sin producto.

¿Qué es una cuenta corriente? ¿Un producto o un servicio? ¿Acaso cuándo compramos una pizza, toda la ceremonia de entrega no es servicio?

Producto y servicio van juntos, al servicio de la construcción del satisfactor.



3.1.1. El diseño

Bruce Archer (1978) realiza la siguiente definición:

“El diseño es el área de experiencia humana, habilidad y entendimiento que refleja la preocupación del hombre con la cultura material y con la fabricación; eso es con la apreciación y adaptación de su entorno en la luz de su material y necesidades espirituales. En particular, aunque no exclusivamente, se relaciona con la configuración, composición, significado valor e intención en el hombre de hacer fenómenos”.

Esta definición plantea que el diseño está relacionado con el hombre, con la búsqueda de valor y con alcanzar un ideal.

El diseño tiene una base *material* que se manifiesta en las condiciones ambientales y en los elementos *físicos* esenciales para hacer *realidad* la producción, como las materias primas, la energía disponible, etcétera.

El diseño tiene una base de conocimiento, en el cual la técnica y la tecnología son ingredientes fundamentales.

El diseño tiene una base actitudinal, tal vez por sobre todas las otras bases *industriales*.

La actitud es una disposición mental sobre la que emitimos opinión; juicio; tomamos una decisión política. Es posible agregar que una actitud es algo que incorpora la preferencia, la que es manifestada en forma de ciertos cursos preferidos de acción. Aunque esto sea un asunto de lógica simple (o en realidad de economía simple), el diseño es parte fundamental en los actos de consumo.

El mercado es la mente, allí se identifican espacios que son deseos y es allí donde se construye el satisfactor.

El consumidor provoca un acto de diseño al decidir el consumo, no sólo es un hecho industrial, es la configuración de un ideal.

Apple diseña su iPod a partir de comprender el culto al diseño, la diferencia y la estética de sus adictos.

La tecnología simplifica y el diseño deja la practicidad de lado para darle paso a la estética. Claro, el iPod es un accesorio de tendencia y de moda.

Los 125 mil fans de **Apple** se transforman en generadores de tendencia. Los compradores tempranos. La proliferación de esa tendencia es boca a boca.

Fue noticia de tendencia, antes que de tecnología.

A partir de allí, **Apple** dejó de ser una empresa de computación para ser una empresa de medios de comunicación.

Ingresa a la música digital, aprovechando la debacle de Napster. Entonces, una tienda virtual que permite conectar directo al iPod. El 28 de abril de 2003 se crea la tienda iTunes.

iPod, es en sí mismo un creador de cultura, sostenido en el icono de pertenencia.

Un icono de diseño...



3.2. LA LOGÍSTICA

Llegar a tiempo en la forma que el cliente percibe como conveniente es la esencia de la logística, pero cuidado con los costos. El cliente merece lo mejor, pero la empresa también. Muchas veces asistimos a locuras de la logística, que en definitiva, por adorar al cliente, pone en riesgo el equilibrio de la empresa.

Es clave, por ello, entender la conveniencia de compra del cliente.

¿Un *shopping center*?

¿Compra telefónica?

¿E-commerce?

La compra segura, en el lugar seguro y justo a tiempo.

Todo eso es logística. Es toda la empresa al servicio del cliente.

Logística es facturar bien, es cobrar adecuadamente, es entregar en tiempo y forma. Para eso se requiere una red, una empresa interconectada y con un acople funcional, sin fisuras.

Pero este no es el único atributo diferencial, ya que de serlo sería desequilibrante para el resultado operativo del negocio, porque la logística es parte de esa estructura sistémica de valor, que en forma completa hace el posicionamiento.

En cada posicionamiento hay un atributo de logística. Cuando **Coca Cola** asegura estar a "un brazo de distancia del consumidor", o **Canal 13** en la Argentina manifiesta "estar cerca", no cabe duda de que la logística esté relacionada con la disposición del satisfactor. En tiempo y en espacio.

En un mundo de altísima competencia, más allá de la fortaleza de la marca, la logística permite que el satisfactor sea realidad. Si no está en la góndola, puede haber problemas...

3.3. LA COMUNICACIÓN

La objetividad es una ilusión. Por eso, la percepción y el significado de las cosas son individuales, ya que las palabras y los objetos transformados en símbolos tienen diferentes significados para diferentes personas.

Adquirimos ideas, absorbemos imágenes del mundo por interacción con ese mundo, sin embargo, el mundo no imprime las imágenes en nuestra mente, sino que genera impulsos para que cada uno de nosotros construya esas imágenes. Esa individualidad con personalidad impulsa el comportamiento, que es diferente entre los individuos por heterogéneas percepciones de la realidad y disímiles construcciones del mundo.

Entonces no hay acuerdo, sino conflicto. Sin comunicación no hay resolución del conflicto. Esa comunicación permite reforzar actitudes, inducir conductas, mantener una posición. Es la única manera de influir en la mente, es una acción cuyo significado modifica actitudes, experiencias, conocimiento: la única opción para transformar comportamientos.

Casualmente, en marketing sucede lo mismo.



Los consumidores crean su propio significado al mezclar el mensaje emitido por la empresa con sus propios recuerdos, con estímulos ambientales de ese momento y con las metáforas que se les ocurren cuando piensan sobre el mensaje transmitido.

Lo que siempre denominamos crear "intención de compra" no puede banalizarse con la muy mentada *aspiracionalidad* en la propuesta de comunicación. La aspiración no existe. El consumidor no quiere nada.

No hay consumidor que no procese su decisión por los cuatro estadios básicos del consumo: prestar atención, mostrar interés, sentir el deseo y actuar, es decir, elegir. Para eso debe existir comunicación.

Pero no solo la de un aviso publicitario que nos muestra imágenes deseables, prometedoras, excitantes; sino en una estructura integrada de comunicación.

Todo comunica. En un mundo de sensaciones, debemos reemplazar los kilos de publicidad por inteligencia. Siempre detrás de la postura estratégica elegida.

Hay un lado oscuro del marketing publicitando y promocionando para comprar voluntades transitorias (el marketing vive de adictos).

Suele confundirse la política de comunicación con criterios de organización de campañas publicitarias, cuando la comunicación es un fenómeno más complejo y extenso. Es tan complejo que es la resolución del nivel estratégico.

Considerar este enfoque restringido de la gestión de la comunicación no comprende las múltiples relaciones e interacciones entre la *comunicación visible* de la publicidad y los otros elementos de la comunicación.

Los objetos físicos asociados al producto, los símbolos y los eslóganes publicitarios, la selección y organización de los canales de distribución, el personal de contacto con el público, la infraestructura, los servicios, las referencias de otros consumidores, la comunicación propia del canal de distribución o la comunicación de la competencia, forman parte de un sistema de comunicación. La estructura de este sistema depende de la forma en que el consumidor integra todos los elementos que comunican para conformar sus ideas y actitudes respecto de su comportamiento de consumo.

La comunicación efectiva consiste en elaborar una verdadera política de calidad de la comunicación, que defina el qué, cómo y por qué comunicar.

Porque así como pensar que la comunicación es solo publicidad es una equivocación, invertir en publicidad sin un propósito claro y sin planificación puede convertir esa inversión en un gasto inútil o, peor aun, puede llegar a debilitar significativamente la posición competitiva.

Por ello, el plan de comunicación siempre debe nacer de una definición clara de dos elementos esenciales: el destinatario del mensaje y la postura estratégica elegida que, en caso de pasar los filtros del interpretador (consumidor) de la manera deseada, se transformará en posicionamiento.

Por lo tanto el posicionamiento es la resolución del conflicto y la comunicación es la vía para la construcción de ideas, visiones y experiencias compartidas.



3.4. PRECIO

Todo vale para el que esté dispuesto a pagar.

Más allá de definir precios en función de costos o de seguir el precio de los competidores, la clave está en asegurar que el precio se relaciona directamente con el costo de oportunidad de compra del comprador, y el valor que este le otorga.

Diciembre de 1999. Fiesta de fin de siglo.

Estoy en New York totalmente impactado por la fiebre de consumo que se desata delante de mí.

Es el punto culminante del proceso de crecimiento económico que coincide con la celebración alocada del final del milenio. Todo el mundo compra y las cajas registradoras de las tiendas entran en un proceso de recalentamiento.

Estoy en **Banana Republic** como un observador de la efervescencia compradora.

Pero hay algo que me hace entender aun más el concepto de valor: frente a una demanda explosiva, el clásico pantalón "chino" de **Banana Republic** conservaba su precio de siempre. Y lo mismo en **Gap**, o en **Abercrombie & Fitch**. Y lo mismo 10 años después, donde a pesar de algunos ajustes de moda, de vaivenes en la economía mundial, los precios se mantenían iguales.

Más allá de la elasticidad propuesta por la teoría económica, hay una teoría del valor del consumidor. El precio es parte de la estructura de valor.

Utilizado como único recurso es sin duda el lado oscuro de la competencia. El refugio de los gerentes mediocres que no encuentran ideas para la diferenciación. Esa falta de ruptura, para provocar de manera diferente, lleva al marketing de una posición estratégica a un simple problema de cálculo como es el precio. Y entonces: la guerra.

Una guerra en la que todos pierden, inclusive el consumidor que en poco tiempo comienza un lento proceso de desilusión por falta de novedad o de calidad (en caso de que esa competencia de precio se traslade a la búsqueda de menores costos).

Hay que entender que los clientes no conocen ni les interesan los costos de la empresa, solo saben del valor que las cosas tienen para ellos.

Pero, veamos la realidad de los comunes mortales. Muchas veces, las empresas se ven obligadas a ajustar los precios a causa de los movimientos de los competidores en el mercado. Asimismo, suelen iniciar movimientos de precios con la esperanza de que los competidores los sigan.

Esto es lo que algunos denominan liderazgo de los precios. El líder en precios, por lo general, es la empresa más respetada de la industria, por posicionamiento, por la economía de sus costos de producción, su fuerte posición de distribución y, muchas veces, por su liderazgo técnico.

Las reducciones de precios suelen partir de los competidores pequeños que aspiran a aumentar su participación en el mercado. Si se produce una disminución generalizada de los precios a causa de la respuesta de los competidores que buscan proteger sus ventas, el líder del mercado puede reconocer formalmente el nuevo nivel publicando listas revisadas de precios.

Considerando el ejercicio del liderazgo de los precios y las motivaciones fundamentales de los competidores, en todas las industrias la fijación de precios suele ser muy paralela.

Los precios se igualan, por lo tanto, la búsqueda de la diferenciación debe ser incansable. Pero dirigida a la ruptura.

No compramos valor sino señales de valor. Los consumidores jamás pagan por un valor que no perciben.

Por eso el posicionamiento es una red de seguridad para construir un negocio sólido.

3.4.1. Política de precios

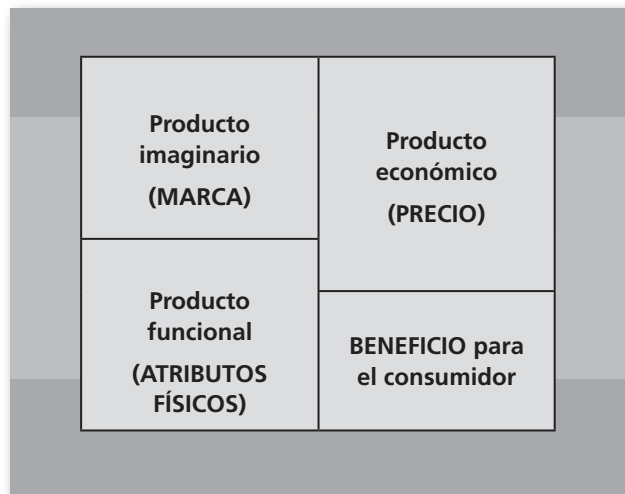
¿Comparamos por precio? Daría la sensación de que la decisión del consumidor siempre es racional, aunque el origen de esa decisión no lo sea.

Como consumidores no actuamos como compradores de materias primas indiferenciadas donde se buscan dos consignas primordiales: precio y condiciones de *entrega*.

El consumidor compra, como vimos en los capítulos 9 y 10, desde diferentes roles, otorgando un valor en forma de atributos al satisfactor, atributos que incluyen al precio como parte de esa estructura.

En términos de considerar al consumidor como un *individuo económico*, es necesario destacar que el consumidor busca un beneficio, tiene su propia ecuación de rentabilidad, que está dada por el margen que obtiene entre lo que recibe como satisfactor desde lo funcional y lo simbólico, y lo que paga.

Algo así como un “balance”, tal como lo describe Alberto Wilensky (1986), entre el producto imaginario (marca), el producto funcional (físico) y el producto económico (precio).



El Balance Estratégico (Wilensky, 1986)



De acuerdo a este gráfico, la suma del producto imaginario y el producto funcional debe ser superior al precio, para alcanzar un beneficio para el consumidor.

La política de precios de la empresa debe orientarse a mejorar la contribución marginal en términos de porcentaje o en términos de volumen.

Trabajar sobre el producto imaginario implica evitar que la angustia por pagar supere al deseo, evitar entrar en crisis y que el producto funcional pase a ser el primer actor. En ese caso, la diferenciación se hace escasa y el precio es protagonista. Como decíamos, este es el lado oscuro.

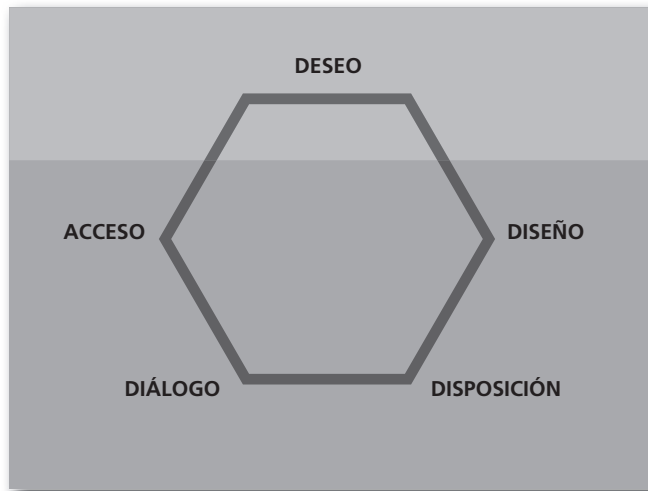
Las marcas fuertes juegan el rol de decidir sobre la demanda, generando ese excedente simbólico por el cual el consumidor está dispuesto a asumir el sacrificio de pagar.

Si bien debemos escapar al precio como único diferencial, la política de precios es relevante en el resultado de la empresa, en su nivel de actividad, en el fortalecimiento del posicionamiento.

4. Síntesis

Marketing mix es bastante más que 4P. Mucho más.

El marketing mix es, en definitiva, una estructura sistémica de la que nos importa decididamente el resultado.



Pensemos en un pentágono en cuyo vértice superior está el deseo como motor de la demanda.

¿Qué exige el consumidor de un satisfactor, para que este cumpla con su deseo?

Todo debe tener el diseño que el consumidor espera. La capacidad de diseñar es más crítica que la de producir. Es la posibilidad de recrear significados más allá del producto físico.



El satisfactor debe estar disponible tal como lo desea el consumidor, aunque el deseo no sea lo más cómodo. ¿Nos gustaría encontrar todo en un supermercado? Seguramente, una joya no...

El consumidor quiere tener voz, por eso la comunicación debe proponer un diálogo.

Y el precio debe permitir el acceso en diferentes niveles. Debe ser un excedente positivo en ese balance donde el valor que se paga otorgue *rentabilidad* al comprador.

El *mix* es una construcción táctica, que depende directamente de la estrategia de posicionamiento.

5. Aplicación

- a. Describa cuáles son las fortalezas y debilidades del *marketing mix* en cada una de las marcas del portafolio de su empresa. (Problemas en el producto, la logística, la comunicación, el precio).
- b. Evalúe el *marketing mix* de sus marcas de acuerdo al modelo del pentágono.

Capítulo 16

Gestión

MARKETING es una capacidad, pero dentro de la arquitectura organizacional es un rol gerencial, cuya actividad de planificación, organización y control es ineludible.

En este capítulo vamos a recorrer los aspectos clave de la gestión a nivel comercial, desde la planificación hasta la acción.

Etapa 1: Revisión del posicionamiento

El punto de partida es el posicionamiento de las marcas, esto es en términos de compatibilización con los diferentes segmentos a los que apunta y en términos de competitividad frente a sus rivales en esos segmentos.

Es el *input* imprescindible del plan, y para ello se considera la información de investigaciones de mercado acerca del comportamiento de las marcas en los diferentes segmentos.

Etapa 2: Definición de objetivos

Los objetivos de un Plan Integrado de Marketing residen en optimizar el portafolio de marcas de acuerdo a los lineamientos surgidos en el plan corporativo. Esto implica reforzar posicionamientos alcanzados, redistribuir recursos hacia nuevos lanzamientos de productos, compra de nuevas marcas en nuevos mercados, etc.

Etapa 3: Programas de acción sobre el *mix* de marketing

Es la etapa más compleja en términos de integración de los factores del *mix*.

Será necesario tomar decisiones sobre producto, sobre logística, sobre comunicación y sobre el precio.

Las decisiones sobre producto estarán dadas por la incorporación de nuevos productos, por discontinuar productos del portafolio, por incorporar atributos funcionales que permitan un ajuste a los atributos esperados por la demanda.

Este no es un trabajo desde el área de producción, es una actividad conjunta para mejorar la competitividad del portafolio.

Las decisiones sobre logística están basadas en la negociación con los compradores y canales, como también de actividades que permitan ajustar los procesos de distribución, inventarios y asegurar que el producto esté disponible.

Por otra parte, las decisiones acerca de la conveniencia de compra de parte del consumidor, exige a la dirección comercial evaluar opciones de canales alternativos, como Internet, *call centers* y otras decisiones que permitan poner el satisfactor a disposición del consumidor.

Las decisiones sobre comunicación implican un plan de comunicación. La definición del discurso de la marca, los beneficios a comunicar, el mercado objetivo a apuntar, la definición del emisor y el estilo de comunicación, todo esto sumado al plan de medios correspondiente.

El plan de comunicación implica decidir cuántos recursos asignar a la publicidad, a la prensa, a la difusión y promoción.

En muchos casos, y considerando que todo comunica, evaluar la inversión publicitaria con la inversión en distribución. Se da el caso de marcas que invierten en la góndola, como medio, más que en los canales publicitarios tradicionales.

La decisión sobre precios es también parte del plan. En función del posicionamiento alcanzado, y de los objetivos económicos esperados, deberán realizarse los ajustes a la política. Dependerá de variables de contexto, de rivalidad competitiva y de la capacidad de diferenciación.



Etapa 4: Asignación de recursos y presupuesto

Las decisiones sobre el *mix* de marketing generan programas de acción, sobre los que resulta imprescindible asignar recursos, en términos de un presupuesto.

Esto incluye la definición del programa de acción, su costo, su plazo de realización y responsable por la ejecución.

Estos programas de acción deben tener lógica coincidencia con los objetivos planteados en la etapa 1.

Etapa 5: Control de gestión

No hay plan sin control, de lo contrario, lo planificado sucedería siempre...

En este punto se deben considerar parámetros de evaluación que deben cumplir las acciones presupuestadas, el logro de los objetivos del plan y el análisis y ajuste del plan en caso de desviaciones.

Este plan integrado de marketing es responsabilidad de la dirección comercial, pero no significa que sea esta quien lo realice.

La palabra *integrado* (que podría sustituirse por *sistémico*), exige una actividad de fuerte interacción entre las áreas funcionales de toda la empresa.

El área de producción y de investigación y desarrollo aporta al producto funcional, el área de finanzas, en todo lo relacionado a decisiones sobre precio y sobre erogaciones que puedan afectar el resultado final.

El proceso del PIM es una sinfonía, donde la dirección comercial adopta el rol de orquestador.

1.2. ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE MARKETING

Así como hay que orquestar el plan, es necesario definir la estructura de la orquesta.

Más allá de los clásicos modelos de organigrama de áreas comerciales, será fundamental decidir sobre el enfoque de la departamentalización.

¿Gerentes de producto o gerentes de mercado?

Los gerentes de producto son *especialistas* en atributos funcionales y son expertos desde la oferta.

En una empresa de golosinas, el gerente de producto sabe de *chocolates*, *caramelos*, o *dulces*. Entiende su composición física desde la perspectiva de la *fábrica* e intenta la conexión con el consumidor, dando lectura a investigaciones que determinan diferencias funcionales.

En otra empresa de golosinas, el gerente de mercados sabe de *necesidades de consumidores*, por lo que el gerente no es de *chocolates* o *caramelos*, sino que es un responsable por el mercado de *gratificación infantil*, con todo lo que ello implica.

Generalmente, las empresas que "respiran" marketing y que manejan portafolios de marcas, descansan su actividad en los llamados *brand managers*.

El punto a analizar es el rol de ese *brand manager*, si consideramos que sólo debe ser el *custodio* de la marca o tiene atribuciones para realizar extensiones, incorporar nuevos productos a la marca en función de su posicionamiento, o hasta lanzar nuevas marcas para ocupar espacios en determinados mercados.

Esas decisiones de *estilo* también se relacionan con el alcance de un *brand manager*.

Empresas de un mismo sector, y generalmente de marketing intensivo, definen el rol del *brand manager* acotado al concepto de "funny" marketing, sólo lo relacionado a aspectos simbólicos, esencialmente involucrados en el plan de comunicación y de *especialización* en lo que llaman marketing "puro".

Otras, plantean un concepto *operador*, donde el *brand manager* llega hasta la *fábrica* para supervisar atributos funcionales de producto junto a responsables de producción. El marketing desde la A hasta la Z.

No existe una recomendación única sobre organización, depende de la intensidad, de los momentos de la empresas, de las variantes en los mercados y, especialmente, del equipo humano con la que empresa cuenta.

1.3. MIDIENDO EL NEGOCIO: CONTROL DE GESTIÓN COMERCIAL

La actividad de la gestión comercial está directamente relacionada a tres dimensiones de los negocios:

- a. Una dimensión económica, relacionada con el resultado en términos económico-financieros.
- b. Una dimensión funcional, basada en la innovación, tecnología y producción.
- c. Una dimensión simbólica, sostenida por la función de posicionamiento.

Desde un punto de vista táctico y operativo, la dirección comercial está directamente asociada a esas tres dimensiones, por lo que el control de gestión que realice debe alcanzar la evaluación de los resultados esperados en esos tres aspectos.

La evaluación económica-financiera está dada por el logro de resultados cuantitativos en términos de rentabilidad por cada línea de negocio, retorno sobre la inversión, valor del portafolio de marcas de acuerdo al flujo de fondos descontado.

Estos conceptos forman parte de un clásico cuadro de resultados, donde la gestión comercial tiene fuerte responsabilidad en el volumen de ventas, en la contribución marginal y en los costos y gastos asociados para el desarrollo de la gestión, determinantes para la rentabilidad.

La evaluación funcional está basada en el cumplimiento de aspectos logísticos, productivos, de *calidad*, de mejora de procesos, de selección de canales más apropiados.

Está totalmente relacionada con los atributos funcionales.

La evaluación simbólica es la que permite revisar el posicionamiento alcanzado, que determina la viabilidad de los segmentos elegidos, de la fortaleza de la marca, del potencial de crear valor a partir de obtener inversiones, y hasta de actividades que incrementen el valor de la acción.



La dirección comercial tiene responsabilidad directa por el efecto de su actividad en estas tres dimensiones, y requerirá de un tablero de comando (o *Balanced Scorecard*) adecuado que permita un monitoreo constante de estas actividades.

2. La fuerza de ventas

Ud. no entiende: Willy era vendedor... Y un vendedor no puede enroscar una tuerca en un tornillo. No sabe de leyes ni formula remedios. Es un hombre que está lejos, en la estratosfera, montado en una sonrisa y unos zapatos brillantes.

Y cuando la gente comienza a responderle sin sonrisas, es como si lo sacudiera un terremoto.

Arthur Miller, *La muerte de un viajante*

La venta es un proceso de negociación que implica decisiones en un marco de conflicto, que van más allá de la transacción y de los estímulos al vendedor.

La creciente competitividad, la profesionalidad del comprador, la proliferación de información de parte de quienes eligen productos y servicios, exigen al vendedor transformarse en un *facilitador de compra*.

La habilidad innata para convencer y lograr una venta no es suficiente, ya que no alcanza una venta puntual, sino que la búsqueda es repetir una y otra vez una venta en un cliente. Esto implica repensar los conceptos tradicionales del rol de vendedor y del equipo de ventas, que muchas veces, y por falta de conceptos, se transforma en un conjunto de *boinas verdes voraces*, con el grave error de suponer que la clave es vender sin importar el método. Recordemos que los objetivos no son sólo cuantitativos, sino que es rol del vendedor cuidar los aspectos simbólicos (posicionamiento) que llevarán al logro de las metas de venta por más de un período.

En un mundo complejo, sobreinformado, sobrecomunicado, en tiempo real, las expectativas de los consumidores no son generadas desde la perspectiva del vendedor tradicional.

Jeff Bezos, de Amazon, asegura que en el futuro la interacción con vendedores será cada vez menor: "No quiero conversar con un vendedor, quiero hablar con amigos".

Tal vez, Bezos plantea un extremo, porque hay determinados momentos de consumo en los que será necesario un facilitador de la compra para el comprador o, desde el punto de vista de la oferta, un acelerador. Pero aun en esas instancias no es el rol del vendedor *clásico*.

Cuando vamos a comprar un auto, seguramente sabemos lo que queremos. Ya vimos el auto en la publicidad, en la calle, en Internet. Sabemos de él.

Va con nuestro estilo, compatibiliza con nuestros valores, es el vínculo que nos une con el sujeto que buscamos ser. Por lo tanto, no queremos que nadie nos repita lo que sabemos, ni que nos recite atributos que no valoramos, ni recomendaciones personales que nos alejan. Solo queremos una ayuda. Alguien que se ocupe de nuestra fantasía, de nuestra ansiedad por alcanzar nuestro deseo y de nuestra culpa por tener que pagarlo. Y esa figura, desde la empresa, más que de un vendedor es la de un explorador o, más acertadamente, de un *cazafantasmas*.

Veamos.



Si aplicamos el método vincular de segmentación, entendemos que cada uno de nosotros, como consumidor y dependiendo de nuestro rol y momento de nuestra vida, tiene un ideal. Somos un sujeto que busca su sujeto ideal.

Ese sujeto ideal es un fantasma que está a nuestro lado y que es la clave para comprender el proceso de persuasión que debe llevar a cabo el vendedor.

Pasando por una tienda de ropa, se me ocurrió entrar y preguntar por una chaqueta de tipo descontracturada, que me permita estar formal con un estilo informal. Un vendedor me abordó y, sin mostrarme chaqueta alguna ni hablarme de la calidad de las solapas, las mangas o el corte de la espalda, me dijo: "Usted busca la clásica chaqueta de profesor...". Mágicamente encontré mi ideal, vio mi otro yo a mi lado. Obviamente, compré.

Ese vendedor había sobrepasado las características de un simple presentador de atributos: era un cazafantasmas.

Desde esta perspectiva, la fuerza de ventas debe tratarse desde el lugar de la demanda, es decir, en lugar de ser un acelerador de producto, debe transformarse en un equipo de gestión de clientes.

¿Cómo?

Internalizando el concepto que cada cliente es una cuenta estratégica, es una empresa, es, en definitiva, el mundo del *vendedor*.

Y para acceder a ese mundo debe incorporar conocimientos, adquirir habilidades y adoptar actitudes relacionadas con:

- El gerenciamiento de una cuenta, considerándose a sí mismo como *dueño* interno del cliente.
- Objetivos de una cuenta, su importancia dentro de la cartera.
- El concepto de rentabilidad y riesgo asociado a un cliente, porque no todos los clientes son maravillosos.
- El acople cultural y funcional entre el ejecutivo de venta y el soporte de marketing y del *backstage* de la empresa. La venta en equipo.
- Análisis del atractivo de un cliente, tal como si fuera una unidad de negocio, evaluando el entorno, el sector y el mercado del cliente.
- Las fuerzas competitivas del cliente y su capacidad de negociación
- El perfil competitivo del cliente.
- Análisis de la rentabilidad potencial del cliente en base al análisis estratégico
- Calificación del cliente.
- Planificación del acuerdo con el cliente, porque no todos podemos contar con el talento natural de negociar.
- Estudiar la misión del cliente, los mercados del cliente la base de recursos del cliente, la cultura del cliente y, especialmente, la estructura organizacional del cliente.
- Identificar y explotar las habilidades distintivas de la empresa para llegar al cliente con alto valor.

La manera de realizarlo implicará contar con un plan de trabajo. Eso es gestión.



2.1. EL APRENDIZAJE

La presión por la venta rápida y el resultado hace que muchas empresas en estado corrosivo entiendan que la capacitación de vendedores pasa por reuniones místicas, donde los capacitadores –al igual que pastores religiosos– enardecen a los equipos con falsas consignas.

La capacitación del tipo “sonría, vamos para adelante” es parte del pasado. No es cuestión de transformar la formación de un ejecutivo de ventas en un entrenamiento de masas.

Debemos hacer de un vendedor alguien que vaya más allá de un mero presentador de los atributos de un producto. Debe ser un presentador de la empresa y, por ende, de las marcas.

Por eso el vendedor es el comunicador de las guías para la acción de la empresa. Debe conocer el portafolio de negocios, los lanzamientos de nuevos productos, las internas de la empresa. Debe contar con un discurso corporativo que le agregue valor a su discurso particular.

El pilar esencial que sustenta al marketing como concepto es el foco en las necesidades de los consumidores, a partir de las cuales se segmentan los mercados, se seleccionan los segmentos objetivo, se diseñan y se implementan planes de acción para lograr la rentabilidad deseada en el negocio, cuando esta es, por ejemplo, la meta de la organización.

Podríamos decir que al concepto de consumidores en los mercados masivos, estudiados como grupos de entes anónimos, se agrega en forma incremental el concepto de Cliente, queriéndose representar con ello a un conjunto de individuos, pero más próximo a la organización. Un conjunto de individuos (clientes) personalizado y hasta nominado, al que las empresas invitan cada vez más a interactuar con su organización para ganar su lealtad.

En todo este proceso el cliente deberá ser el foco:

- En el diseño de la oferta de productos/servicios: dando una respuesta a las necesidades específicas de los clientes y conociendo qué es de valor para ellos.
- En el diseño de las campañas de impulsión: realizando comunicaciones con promesas que la organización pueda cumplir.
- En el diseño de las interacciones con los clientes: teniendo en cuenta la participación del cliente en la experiencia de compra del servicio.
- En el proceso de control de la calidad entregada: mediante encuestas de satisfacción por los servicios recibidos.

Toda esta propuesta requiere de un cambio de actitudes y conductas y, en definitiva, un estilo de liderazgo adecuado.

Por eso las empresas deben instalar programas de desarrollo comercial, que permitan sostener operativa y metodológicamente la estrategia competitiva de la empresa, promoviendo el desarrollo de productos y mercados (actuales y nuevos) a través de la gestión efectiva de un equipo de ejecutivos de venta; del soporte funcional del área comercial y de las áreas involucradas en la optimización de los resultados.

Para llevar a cabo estos procesos será necesario encarar proyectos con el siguiente alcance:



- a. Un diagnóstico que permita identificar la brecha entre el nivel de competitividad actual y el requerido del equipo de ejecutivos de venta y todos los colaboradores que tengan directa relación con el cliente.
- b. Diseñar las competencias esenciales que permitan diferenciar a la empresa respecto de sus competidores.
- c. Desarrollar un programa de sensibilización dirigido a promover el cambio de actitud. Este programa tendrá los siguientes contenidos básicos:
 - Introducción a la misión y a la filosofía de la empresa.
 - Motivo por el cual toda la organización debe estar orientada al cliente.
 - El pensamiento sistémico, para asegurar acople funcional y cultural.
 - Traslado de la atención al producto a la atención al cliente.
 - La naturaleza del cambio y las necesidades de los consumidores.
- d. Diseñar un manual operativo, o guía para la acción, que permita a los ejecutivos de venta y a toda la organización contar con un método de soporte para la acción comercial concreta, desde la identificación de oportunidades, evaluación de necesidades, desarrollo de producto, plan de comunicación, servicio al cliente y posventa.
- e. Poner en práctica de un programa de transferencia de tecnología en marketing y gestión comercial, a efectos de incorporar aptitudes y conocimientos que promuevan la competitividad individual y del equipo involucrado en la venta de productos/servicios y atención a clientes. Este programa debe prever el desarrollo de estos temas:
 - Conceptos clave sobre estrategia empresarial y competitividad.
 - Consumo, mercados y negocio. Segmentación.
 - Posicionamiento.
 - El análisis de los mercados y el análisis de la competencia.
 - Cómo diseñar un plan de marketing.
 - Cómo preparar la venta personalizada. Aplicación del programa Comercial.
- f. El diseño e implementación de un mecanismo de monitoreo permanente que asegure la adecuada puesta en marcha y la instrumentación de los ajustes necesarios que permitan optimizar el programa de desarrollo comercial.

El planteo de procesos de este tipo permitirá:

- Asegurar un impacto homogéneo en el mercado a través de una fuerza de ventas altamente capacitada y comprometida, que transmita eficientemente las ventajas diferenciales de la empresa.
- Formar un equipo de ejecutivos de venta con alta capacidad de interpretación. Todo debe adaptarse a la posibilidad de asegurar el rumbo de la comunicación entre el cliente y la fuerza de ventas.

2.2. EL CONTROL

El tablero de comando es la obsesión de muchos ejecutivos, que lo ven como herramienta clave en mercados competitivos. Aunque sea así, no podemos utilizar la información y el



control simplemente como una excusa para ponernos *duros* con las ideas. Esclavizados por la información terminaremos dominados por la insatisfacción.

Pensar las empresas desde la finalidad de un buen cuadro de resultados anual implica negar que la creación de valor vaya más allá de un periodo.

Los problemas que se presentan a los sistemas de información comercial se dan cuando las compañías confunden la eficacia del marketing con la eficacia de las ventas. En realidad, el desempeño en materia de crecimiento de las ventas, participación en el mercado y rentabilidad es el reflejo de la calidad del liderazgo. Las áreas y equipos de ventas que tienen un buen desempeño tienen buen liderazgo; las malas tienen un liderazgo deficiente. A los ejecutivos de venta de las áreas con buen desempeño los recompensan; al resto los reemplazan.

Medir la efectividad de los equipos de venta va más allá del nivel de ingresos, tiene que ver con la disposición para provocar y guiar a un cliente hacia una propuesta que lo satisfaga y, para eso, el control no es simplemente el de evaluar el primer renglón de un cuadro de resultados.

Evaluar equipos de venta, más allá de los tradicionales aspectos cuantitativos, requiere de cinco claves:

- Filosofía orientada a los clientes: donde la evaluación está planteada en relación a cuánto conocen los ejecutivos de venta a los clientes, por sobre el producto.
- Operación integrada: para determinar en qué medida el equipo de ejecutivos de venta actúa en forma sinérgica, más allá de la búsqueda del beneficio individual.
- Información adecuada: analizando el uso que los ejecutivos de venta hacen de investigaciones de mercado, comentarios de su equipo y de clientes propios y potenciales.
- Orientación estratégica: ya que si un ejecutivo de venta no recibe comunicación acerca del rumbo de la empresa, no podrá tener una visión compartida y jamás podrá ser un adecuado representante de las ventajas competitivas que la empresa busca.
- Eficiencia operativa: para evaluar el costo del logro de resultados a nivel cuali-cuantitativo.

El control debe permitir la autoevaluación de los integrantes de un equipo de fuerza de ventas, pero no debe diezmarlo. Un general responsabiliza de los fracasos a la circunstancia y no a sus subordinados, decía Sun Tzu (*El arte de la guerra*, 400 a C. - 320 a C., circa).

Siguiendo esta línea, una fuerza de ventas no debe perder poder de fuego.

El control es autoevaluación y motivación. Lo único que puede llevar alcanzar los objetivos de ingresos por ventas, de satisfacción y de fidelización de los clientes.

2.3. DESPUÉS DE LA VENTA

Después de una venta, llega la oportunidad de tener un cliente.

Esto exige iniciar un proceso, que mas allá de la posventa tradicional busca la posibilidad de entablar una relación duradera cliente-empresa.

En este proceso relacional, existen diferentes niveles.

- El nivel básico: no implica realmente establecer relación alguna. Es cuando un vendedor se liga al cliente solo en el momento de la venta, y toda la relación posterior está dada en áreas de soporte o servicio. Es la atención despersonalizada.
- El modelo de relación por reacción es el siguiente nivel. En este caso el vendedor asume su responsabilidad pasiva a la espera de que el cliente lo llame por algún reclamo, problema o búsqueda de una solución.
- El modelo de relación por acción: implica identificar, de parte del vendedor, necesidades que permitirán mejorar la calidad de servicio o los productos, para ofrecer luego las mejoras planteadas.
- El *partnership*: es la forma de relación más completa, ya que implica, en verdad, vivir con el cliente y se limita, en gran medida, a relaciones empresa a empresa (*business to business*), donde el cliente plantea una relación de socio tecnológico.
- Cada nivel requiere más costo, por eso es importante en ese sentido atender fundamentalmente dos dimensiones que son particularmente críticas: el margen que la empresa logra con el negocio y el número de clientes.
- Por ejemplo, un negocio de escaso margen con muchos clientes, operaría en el nivel básico. Es el caso de negocios de consumo masivo que, ante reclamos o sugerencias, solicitan que el cliente use el centro de atención al cliente, generalmente por vía telefónica.
- En el otro extremo, cada vez que Siderca (Empresa argentina de aceros que es parte del Grupo Techint) comercializa tubos sin costura a una gran compañía transportadora de gas, debería forjar una verdadera relación con su comprador.
- Ese tipo de relaciones lleva a procesos de soluciones a medida, como en el caso de Boeing con sus clientes, haciendo aviones con interiores especiales para cada caso.
- Un cliente es bastante más que un simple comprador: es un socio. En este punto el ejecutivo de venta cumple su rol con tres objetivos sucesivos:
- Mejorar el valor respecto de los competidores.
- Agregar valor para generar una solución completa.
- Expandir valor para ser parte de una experiencia de compra.
- Todo ello para que, después de la venta, el cliente compre más de lo mismo, compre más de la línea y sea, él mismo, un asesor que traiga a la empresa más clientes.
- Luego de la venta, el vendedor debe transformar al cliente en otro vendedor de la empresa. Nada menos.

3. Síntesis

La gestión comercial es una dimensión táctica, nexo entre la interpretación de oportunidades y la acción concreta.

Es el ámbito de la planificación y donde aparece la interacción entre personas para demostrar en el terreno las bondades de la estrategia.



A primera vista aparece como el ámbito de los resultados económicos, funcionales y simbólicos, que son responsabilidad de toda la organización, más allá que la dirección comercial actúe como catalizador del proceso.

Es en este espacio en el cual aparece el cliente, aquel que deseamos contener y fidelizar.

Y es tan importante ese activo, que no podemos pensar en una gestión comercial como simples transacciones. El vendedor es un facilitador para el cliente y un negociador para la empresa. Un negociador que debe tener claro sus medios y sus fines, y los del comprador, para llegar a resolver el conflicto de la ansiedad por la satisfacción del cliente, y la ansiedad por crear valor de parte de la empresa.

El capítulo siguiente continúa con la gestión de clientes.

4. Aplicación

Decidir hacer...

Analice este proceso y revise en qué medida es aplicado en su empresa ante el lanzamiento de un nuevo negocio.

Suponemos que estamos elaborando nuestro plan de negocios anual en una empresa en marcha, y de pronto un iluminado trae a la alta dirección una idea, un proyecto.

Siempre quedan dudas de cómo hacer para evaluar las ideas de manera tal que puedan transformarse en propuestas de valor.

La siguiente es una pequeña guía, un ayuda memoria para acordar mecanismos de análisis de proyectos y, prácticamente, diseñar un plan de negocios.

Paso 1: Revisar la misión

Si entendemos que la *misión* es la arquitectura del negocio, a nivel corporativo y a nivel de unidad de negocio, siempre debe ser considerada como la condición inicial para todo análisis. ¿Forma parte de las necesidades a servir? ¿Está dentro del mercado objetivo? ¿Cubre el área geográfica definida? ¿Está soportada por las competencias de la empresa?

Puede darse el caso de una novedad, de un descubrimiento, de un consumo posible no explorado, lo que exigiría cambiar alguno de los aspectos de la misión, porque la misión cambia. De todas formas debemos reconocer que esa idea genere y aproveche sinergia. Eso tiene que ver con la misión.

Paso 2: Revisar los objetivos generales

Muchas veces los creativos se sienten frustrados ante la alta dirección por la falta de reacción ante nuevas ideas. Pero lo que deben considerar es que en un proceso de planificación del negocio hay objetivos generales, como son los niveles de inversión, nuevos mercados a explorar, limitaciones al lanzamiento de nuevos productos, entre otros objetivos presentados para el período de planeamiento. La idea debe encuadrarse dentro de esos objetivos generales para poder seguir el proceso de evaluación.

Paso 3: Evaluar el contexto

Una rápida mirada al escenario futuro de corto plazo es fundamental antes de la evaluación de una idea. Los supuestos sobre factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos son muy importantes a la hora de evaluar una nueva propuesta.

Paso 4: Decidir la intención de evaluar la idea y asignar fondos para el estudio de factibilidad

El desarrollo de un proyecto no puede ser improvisado, ni tampoco rechazado sin una evaluación adecuada. Es necesario formalizar la decisión de evaluar la propuesta o idea, como también comprometerse a asignar fondos para tal evaluación. Es una cuestión de responsabilidad.

A partir de aquí, los pasos del 5 al 10, corresponden a la evaluación de la idea desde un enfoque centrado en la textura del negocio.

Paso 5: Definir el posicionamiento buscado

No se puede iniciar evaluación alguna sin supuestos estratégicos. Y, en este caso, el supuesto tiene que ver con el valor o los valores de los que la empresa desea apoderarse a partir de la idea. Es el posicionamiento buscado. Nutrición, protección, familia, racionalidad, practicidad, prestigio, tecnología, funcionalidad, salud, son mucho más que simples conceptos.

Son posicionamientos posibles.

Paso 6: Investigar los atributos esperados por la demanda

Una vez establecido el posicionamiento buscado, deberá evaluarse el comportamiento de la demanda, identificando los atributos esperados que hay detrás de los valores de los que la empresa busca apoderarse.

La realización de **focus group** y entrevistas en profundidad permitirá determinar atributos que hacen al satisfactor ideal.

Paso 7: Configurar el satisfactor

Basándose en los atributos esperados y en el posicionamiento buscado, se configurará el producto o servicio, integrando los atributos que supuestamente darán respuesta al comportamiento del consumidor.

Paso 8: Evaluar el acople entre lo esperado por la demanda y el satisfactor

Nadie puede opinar con certeza sobre algo que no ve, y más aun, si se trata de una aspiración. Esto nos obliga a cotejar el satisfactor configurado con la demanda, para lo que será necesario nuevamente realizar reuniones de investigación para analizar la compatibilización entre los atributos esperados por la demanda y lo que es percibido del satisfactor configurado por la empresa.



Paso 9: Cotejar el acople demanda-satisfactor con competidores

La empresa nunca está sola en su relación con la demanda. Siempre aparece un tercero: el competidor. Será necesario (en las reuniones de investigación) evaluar el nivel de compatibilización de la demanda para con los competidores y determinar el nivel de competitividad requerido.

Paso 10: Determinar el potencial para competir con ventajas sostenibles y posibilidades de construir un satisfactor competitivo

Evaluar la competitividad requerida permitirá a la empresa reconocer sus posibilidades de construir un producto o servicio que consienta competir a niveles satisfactorios con ventajas sustentables.

Hasta este punto, la idea o propuesta es evaluada desde el punto de vista cualitativo. Los pasos siguientes muestran una secuencia de actividades que permitirán evaluar el negocio desde un punto de vista cuantitativo y de resultados concretos.

Paso 11: Determinar el mercado potencial

¿Cuántos consumidores posibles tendrá ese satisfactor? De las investigaciones realizadas, puede proyectarse el nivel socioeconómico-cultural de quienes integran los grupos y quienes participaron de las entrevistas, lo que permitirá identificar el marco poblacional y demanda potencial (obviamente es una aproximación). En otros casos, si la idea no es nueva y ya hay otras alternativas similares en el mercado, a partir del consumo histórico y de la participación potencial sobre la base de los niveles de competitividad, puede determinarse el mercado potencial.

Paso 12. Elaborar un cuadro de resultados para cada posicionamiento posible

A partir del mercado potencial y de las diferentes relaciones entre satisfactor y segmentos de mercado se podrá construir un cuadro de resultados; es decir, determinación del volumen de ventas, costos directos, contribución marginal, costos de estructura asignables y rentabilidad.

Cuando expresamos diferentes relaciones satisfactor-segmentos, implican que un mismo producto-servicio puede satisfacer diferentes segmentos. Es decir, pueden existir diferentes posicionamientos. Cada relación es un negocio potencial y puede ser explicitada en el cuadro de resultados.

Paso 13: Evaluar rentabilidad-riesgo para cada relación de posicionamiento

La evaluación de un negocio está integrada por el concepto rentabilidad-riesgo asociado. El riesgo puede estar dado por el equilibrio o desequilibrio en la asignación de recursos al proyecto o por la sinergia entre segmentos. Puede haber posicionamientos que perjudican a otros.

Un alimento fortalecido en vitaminas posicionado en la tercera edad puede no ser un buen referente para el posicionamiento de ese alimento en deportistas que buscan la exigencia física al límite.

Paso 14: Determinar los segmentos objetivo

Identificadas las relaciones de posicionamiento, se definirá el blanco de mercado, es decir, el o los segmentos objetivo.

Paso 15: Definir la maniobra para cada segmento

Una vez definido el segmento, deberá establecerse la maniobra competitiva, que no es otra cosa que una adaptación del *marketing mix* al blanco elegido.

Paso 16: Establecer metas

Una vez establecido el o los blancos de mercado y las maniobras se definirán las aspiraciones cuantitativas de la empresa: participación deseada en el corto plazo, cuotas de venta asignadas, etc.

Paso 17: Esperar

Las ideas no deben matarse en el corto plazo, por lo tanto no hay que apresurarse con los resultados, de manera tal de no matar un posicionamiento posible por resultados menores de mañana.

El corto plazo se resuelve a partir de tener claro el largo plazo.

Esta breve guía es, simplemente, eso. No es una receta milagrosa, porque en algo tan incierto y especulativo, las recetas en marketing no existen. Y si alguien dice lo contrario, dude.



Cientes

La finalidad de este capítulo es trabajar sobre los clientes; es decir, aquellos consumidores que han elegido la propuesta de la empresa.

Hay diferentes tipos de clientes, diferentes tipos de lealtades.

Vamos a exponer claves para sostener y generar lealtad, acciones relacionadas con el valor agregado y cómo toda la empresa es parte de esta gestión, que no sólo se da en quienes tienen contacto directo con los clientes.



1. La gestión de clientes

El proceso de consumo está ampliamente reconocido como un tema de gestión más que simplemente un fenómeno de mercado.

El punto de partida para gestionar el proceso de consumo es el consumidor.

Hoy, los consumidores están preocupados por el tiempo, tienen vidas complejas, buscan experiencias, son conocedores y exigentes, y están habilitados, cada vez más, para desempeñarse en la vida *digital*. Esto crea un conjunto diferente de expectativas a satisfacer.

La aproximación tradicional de comando-y-control de la gestión comercial debe ser reemplazada por métodos que involucren y valoren al consumidor.

Ese consumidor, una vez que es seducido por la propuesta del satisfactor, se transforma en cliente.

Ese cliente es parte del activo de la empresa, es quien colabora directamente con el equipo comercial entregando información que sirva para ajustar la relación. En esa instancia estamos frente a la gestión de clientes.

No podemos pedirle novedad o ideas disruptivas al cliente, pero si podemos hacer mucho para que sea leal. Y de la lealtad crear un rebaño... Para eso será necesaria la gestión.

La gestión de clientes es una respuesta a las nuevas realidades del consumidor, a la rivalidad competitiva creciente, a la nueva comunicación, al crecimiento de un ámbito interactivo que debe lograr una eficiente gestión para satisfacer el consumo.

La gestión de clientes tiene como objetivo clave crear una ventaja competitiva sustentable que confirme y asegure la lealtad, por medio de procesos superiores de definición, creación y entrega de valor.

En ese punto, será determinante una integración organizacional que permita desarrollar la sensibilidad para entender, el potencial para crear y la eficiencia operativa para entregar una estructura de valor; es decir, un satisfactor.

Uno de los principales desafíos de las empresas es lograr que el cliente se sienta único. La idea de personalizar cada servicio o producto para cada consumidor debe encontrarse en armonía con las capacidades y costos disponibles para proveer dicha intimidad. Muchas compañías dieron un gran paso al lograr servir a pequeños segmentos, incluso individuos. Amazon es un ejemplo de cómo comprender las necesidades de los individuos en término de literatura y música a partir de entender su intimidad del estilo de la compra. Lo hace revisando el historial de transacciones de sus clientes y les provee de novedad y sorpresa. El objetivo es acercarse al cliente.

El elemento fundamental para lograr la cercanía es la fuerza de ventas en todos sus tipos, ya sea personal, telefónica, o vía Internet.



1.1. ¿VENTAS O GESTIÓN DE CLIENTES?

La transformación en el consumo exige un cambio estructural que busca incansablemente mejorar la ecuación de valor para el cliente, y en este cambio el concepto de ventas vive un proceso de replanteo, especialmente en aquellos sectores donde se plantea un modelo de negocio basado en la acción personal.

En este punto, el cliente pasa a ser una cuenta clave, donde además de aplicar las habilidades de seducción, provocación, buen trato, amabilidad, conocimiento, es imprescindible contar con una visión integral del negocio del cliente, como si se tratara de un mundo independiente. Esto exige, de parte del ejecutivo de ventas, un perfil que más allá de lo actitudinal requiere competencias especiales. Porque se transforma en el integrante de un equipo, en una estructura que funciona en un sentido jerárquico vertical, en un sentido funcional horizontal y en un sentido de especialización manifestado en la profundidad.

Ello requiere interacción, y por lo tanto, un nivel de comprensión, conocimiento y actitud diferente a la de un ejecutivo de ventas aislado. La gestión de clientes demanda información del cliente, pero, además, información de las fuerzas que rodean a ese cliente, que en casi todos los casos es compartida por toda la estructura de ventas.

A esas habilidades de obtener información (y gerenciarla) se debe agregar la aptitud para entender y manejar los aspectos internos de su propia estructura a fin de lograr un proceso de colaboración a través del acople funcional.

Estos atributos hacen de la gestión de clientes una función dirigida a asegurar una fuerte y duradera relación que va más allá de la negociación cortoplacista.

Sería muy difícil imaginar relaciones puntuales en una empresa de energía, o en una empresa proveedora de infraestructura, o en una empresa de comunicación.

Este proceso de gestión de clientes obliga a una relación que sea inmune a los beneficios esporádicos que pueda percibir el cliente en otros competidores. Entender al cliente como una cuenta clave es entender un ciclo del negocio de largo plazo, por lo que exige una competencia diferencial para anticipar tendencias, entender la flexibilidad y que la rentabilidad en un cliente no es cuestión de una operación aislada, sino de una cadena de operaciones infinita.

2. Orientarse al cliente... o al posicionamiento

Está de moda. Y como toda la moda de estas últimas décadas, sostenidas en lo retro, la orientación al cliente surge como una novedad casi *art déco*.

Todas las empresas, y especialmente las que se suponen marketeras, han adoptado la mutilla de adaptarse y orientarse al cliente.

“El cliente es nuestro único Dios...” rezan algunos cuadros prolijamente ubicados en la pared de los altos ejecutivos *fashion*, tal como lo hacían hace unos años con la falacia de “el recurso humano es el recurso estratégico, y por ende hay que enfocarse a él”. En este caso, queda comprobado que los discursos pocas veces se hacen realidad, y que finalmente todo queda librado a los vaivenes de los negocios.



Pero como en todas las modas, todos intentan cumplir con el rito, contratando consultores cuya magia permitirá alcanzar altos grados de fidelización, y asistiendo a todo curso o seminario que promete la metodología más avanzada y menos dolorosa para que, al fin, podamos convencernos de que, efectivamente, el cliente manda.

Pero retornemos a la realidad.

Como todo lo que sucede en disciplinas basadas en la práctica, como el *management* y el marketing, la brecha entre discurso y realidad es amplia.

Todas las empresas que han creado valor en los últimos 100 años, y han construido marcas valiosas, se han orientado al cliente, aunque tal vez sin demasiadas recetas, con mucho de supuestos e intuición, un atributo escaso en la rigidez ejecutiva actual. Y más allá que hablar de sentido común es poco “elegante y profesional”, ese atributo es determinante a la hora de implementar algo tan simple o tan básico como encolumnarse detrás de la satisfacción del consumidor.

2.1. ¿QUÉ ES, Y QUÉ NO ES ORIENTARSE AL CLIENTE?

Orientarse al cliente es desestimar las falacias tradicionales de cursos facilistas.

Orientarse al cliente no es calidad de atención, es precisión a la hora de cumplir la promesa de la marca. El cliente no quiere cariño, espera la máxima satisfacción por haber elegido la marca y en ese proceso no sólo está el “personal en contacto” como dicen los expertos, sino toda la organización.

No es simple amabilidad, es trato justo. El cliente no quiere sirvientes, quiere efectividad al momento de recibir lo que espera.

No es enseñar a sonreír, es aprender a cumplir. El cliente no acepta excusas, por lo tanto más allá de una sonrisa, nada sirve si no se cumple con lo previsto.

Por eso, orientarse al cliente no es un acto voluntario, es un proceso basado inicialmente en la estrategia (visión, misión y propósito), en la congruencia cultural y en el alineamiento organizacional sostenido por la conectividad.

Y cuando decimos un proceso, no es suficiente contar con recursos humanos simpáticos, sino entrenados en los lineamientos estratégicos de la organización, en los valores y en el conocimiento adecuado de su rol y de los roles de aquellos con quienes se conecta para desarrollar su función.

¿Cuál es la tarea, entonces?

Muy simple, trabajar intensamente en los actos de cada una de las áreas, y evaluar cómo la competencia esencial de la empresa está representada en cada uno de los actos de sus integrantes, más allá de la relación, directa o no, con el cliente.

Si un integrante de la organización, cualquiera sea su rol y función, no conoce la habilidad distintiva que se traduce en la ventaja competitiva de las marcas de su empresa, estaremos en presencia de un simple discurso.

Esto implica que los procesos de orientación al cliente no son actividades *marketeras*, sino sistémicas, donde la alta dirección tiene la mayor responsabilidad de decisión e implementación.

En definitiva, orientarse al cliente es mucho más que un eslogan publicitario, es trabajo duro y cotidiano. Se hace todos los días a partir de entender cada vez más las variables que inciden en la satisfacción de los clientes, para construir desde todos los ámbitos el satisfactor ideal.

Orientarse al cliente no es una moda, es una condición de las empresas que crean valor a partir de contar con clientes "adictos".

Por eso, es la fuente interminable de la diferenciación. ¿Será entonces orientarse al cliente u orientarse al posicionamiento? Estamos más cerca de esto último. Si no tenemos capacidad para identificar segmentos y para transformar el posicionamiento en un discurso diferenciador, no cumpliremos el mandato.

3. Mi dulce señor

Crear valor no es tarea de un día para otro. La expectativa de los clientes se cumple en el momento de la entrega, no en el de la promesa: "Promete lo que eres y entrega más".

Más allá de toda religión, el cliente no quiere la promesa de un paraíso infinito, quiere un presente satisfactorio. Más allá de las promesas, las marcas deben darle en forma inmediata satisfacción. Solo satisfacción.

Todos hablan de orientación al cliente. Muchos ejecutivos siguen ideas *renovadoras* de plantear que el cliente es lo primero, pero el que viaja en primera, el que tiene estacionamiento preferencial es el gerente de la empresa, no el cliente.

Servicio es servir y, algunas veces, las empresas que no comprenden la importancia del servicio suponen que es simplemente un acto de caridad. Allí aparece la dicotomía de ganar con el cliente o ganarle al cliente. Muchas veces es hasta una cuestión deportiva (y la competencia empresaria es otra cosa).

El servicio al cliente es hacerle sentir una experiencia que proviene de la imaginación que le propone la marca. Es darle experiencia de compra, así como la radio enciende imaginación en quien la escucha. Es recompensar y reconocer.

Más allá de la simpatía y la sonrisa fácil, servicio al cliente es un acto de compromiso para jugarse por él, porque los clientes leales terminan siendo siempre los más rentables. Y la lealtad es mucho más que la satisfacción puntual.

3.1. LA REVOLUCIÓN DEL CLIENTE

Los autos no son todos negros, ni tienen todos el mismo tamaño.

Las promociones no engañan con sus plazos preestablecidos: compre ahora, es su oportunidad.

Hay una revolución que está encabezada por el cliente. Sin ser el dictador (como lo fueron empresas que aprovecharon su carácter monopólico) el cliente es más democrático. Elige. Pero, a diferencia de otras épocas, elige con costo de información cero, ya que tiene todos los medios a su alcance para entender la oferta y, ante una oferta



cada vez mayor –y a costo cero– es un elector calificado. Decide la vida o la muerte de productos, servicios, cosas.

Por ello, en el nuevo juego competitivo se otorga tanta importancia a la relación con el cliente. La manera en que se crea y se fortalece esa relación es la clave que determina durante cuánto tiempo se mantendrá a ese cliente y cuánto más espacio se podrá ganar en su mente.

El hecho de ganar en cantidad de clientes es un resultado falso. Sucede habitualmente con los bancos, que ofrecen productos y servicios sin costo alguno con tal de que el *cliente* forme parte de su base de datos. Pero ese no es un cliente, sino un simple número en una lista, ya que no utiliza, no disfruta y ni siquiera intenta disfrutar de los servicios de ese banco.

Sucede con bancos y empresas, obviamente. La empresa que triunfe, por el contrario, será aquella que logre ofrecer a los clientes, que ya tiene, otros servicios o productos de acuerdo a su perfil, su comportamiento de compra y estilo de vida.

Esas empresas crearán valor en el cliente, lograrán mayor participación en él y, como consecuencia, lealtad.

Un cliente leal, fiel, es mucho más que un cliente satisfecho. Un cliente fiel compra en forma sistemática, y no solo un producto, sino la línea completa de la marca. E, incluso, está dispuesto a pagar un precio *premium*.

Un cliente fiel es un facilitador de compra para nuevos clientes, porque recomienda y, lo más importante, es inmune a los ataques de la competencia.

4. En busca de la lealtad

La finalidad de la gestión de clientes es apoyar al posicionamiento en la búsqueda de la lealtad. Es determinante en el proceso de valor de la marca y de la empresa.

Esa búsqueda implica identificar los grados de lealtad a través de clasificar a los clientes en base al ejercicio de la lealtad y a la acción concreta de compra.

A partir de estos conceptos podemos construir una matriz en la que es factible identificar nueve tipos de *clientes*, para poder establecer las maniobras adecuadas y actuar frente a cada uno de ellos.

¿Todos los clientes son iguales? Seguramente no, veamos el gráfico.

		NIVELES DE LEALTAD		
		MÁXIMO	MEDIO	MÍNIMO
ACCIÓN DE COMPRA	ALTO	ADICTOS	<i>HEAVY USERS</i>	EXIGENTES
	MEDIO	LEALES	BÁSICOS	MERCENARIOS
	BAJO	FANS	ESPORÁDICOS	INDIFERENTES

Los niveles de lealtad pueden definirse a partir de técnicas cualitativas de investigación de mercados, que pueden dar como resultado niveles máximos, intermedios o mínimos de lealtad.

La acción de compra tiene una comprobación de tipo cuantitativo, es el acto concreto de la transacción.

- Los *adictos* rechazan cualquier propuesta que no esté relacionada con la marca a la que son adictos. Son capaces de esperar a que la marca esté en la góndola y no comprar otra alternativa.
- Los *heavy users* son intensos compradores, con un grado importante de lealtad, pero pueden sustituir la marca en caso de alta necesidad del producto. Tiene una mediana aceptación al incumplimiento de la promesa.
- Los *exigentes* están movilizados por la alta funcionalidad que propone el producto y se la asignan a la marca. Pero tienen tolerancia cero al incumplimiento.
- Los *leales* tienen menos posibilidades de acceder a la marca desde el punto de vista económico o logístico, pero de tener capacidad de acceso son incondicionales. Se da el caso en que no todas las *dueñas de casa* puedan comprar **Coca Cola** diariamente por problemas económicos. Adquieren otras bebidas alternativas pero nunca "bebidas cola". Siempre, cuando tienen acceso, compran **Coca Cola**. Resisten a los problemas de la marca.
- Los clientes *básicos* se manejan con naturalidad frente a la compra y la lealtad. Confían en la marca pero pueden reemplazarla por motivos de comodidad, acceso.
- Los *mercenarios* reconocen atributos funcionales, no son tolerantes a las fallas, aunque reconocen comprar en ciertas ocasiones. Son clientes por conveniencia.
- Los *fans* son aspiracionales. Compran marcas sustitutas y las hacen jugar como si fuesen la marca que ellos hubiesen deseado. Son quienes permanentemente recomiendan la marca. Sufren por la falta de acceso a ella.
- Los *esporádicos* tienen cierta lealtad, pero acceden muy limitadamente. No recomiendan la marca como los fans, y sustituyen rápidamente.
- Los *indiferentes* no son clientes. Son una venta.



Cada uno de estos tipos de clientes exige una maniobra especial, relacionada con la asignación de recursos.

En algunos casos reforzando aspectos simbólicos en aquellos que hacen máxima la lealtad y aspectos funcionales en aquellos perfiles que tienen acción de compra.

En el primer caso, apuntan al posicionamiento; en el segundo, a mantener participación. En ambos casos se optimiza el valor total.

4.1. LA LEALTAD Y LA EXPERIENCIA

La realidad de los productos no es la realidad del consumo. Por eso, el concepto de *commodities* pierde sentido cuando dejamos el mundo físico para pasar a un mundo de percepciones. En ese mundo, el cliente se transforma en adicto gracias a su lealtad a las marcas que garantizan la satisfacción. Lealtad significa que no nos compartan. Por eso, se mide por el consumo integral de un cliente, que nos permite entender si estamos perdiendo o no participación en él.

El proceso de lealtad implica conocer a los clientes, y entender las necesidades implícitas y explícitas.

Las necesidades implícitas desmotivan si no están presentes en el producto (un hotel no puede carecer de agua caliente).

Las necesidades explícitas son las que motivan si están presentes.

Las claves para apoyarlas tienen que ver con mejorar la percepción, y para eso hay que demostrar hechos de calidad, presentar información clara y transparente y *sobreentregar* siempre (la clave es *infraprometer* para *sobreentregar*).

Las empresas deben comunicar sus productos sin ir más allá de lo que pueden entregar. Para ello, deben ser claros y transparentes, porque los hechos de calidad están en boca de los clientes (y los clientes determinan el cumplimiento o no de una promesa) y es reconfortante para él recibir un satisfactor más completo del que esperaba.

Superar las expectativas siempre para que la diferenciación y relevancia de la empresa se transforme en familiaridad, afecto y estima (esto último es lo que fideliza).

Fidelizar es conservar, para después expandir, porque se pretende que los clientes compren más de lo mismo, compren otras cosas y acerquen nuevos clientes.

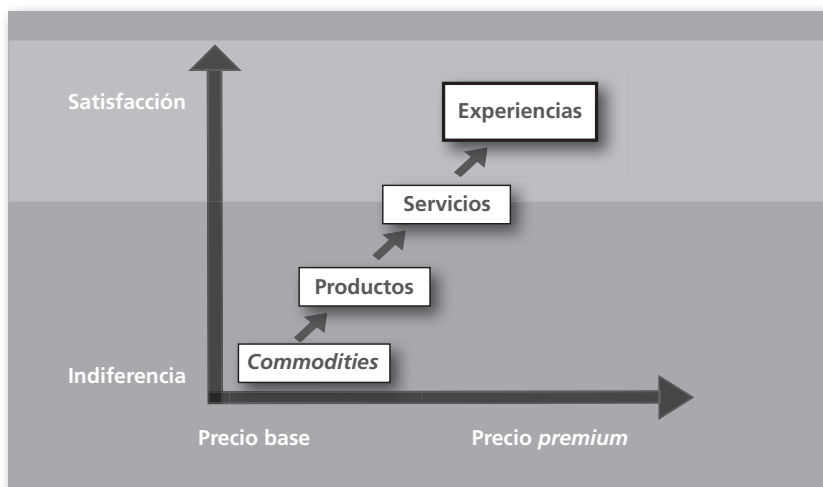
Esto implica entender el proceso de fidelización en cuatro ámbitos:

- Recompensa: para expandir satisfacción en transacciones puntuales de clientes *racionales* (descuentos, bonificaciones, etcétera).
- Reconocimiento: para expandir, pero en relaciones duraderas hay que personalizar, confiar en el cliente y alcanzar un alto nivel de familiaridad.
- Autoestima: en compras puntuales y clientes *simbólicos*, que se basan en la marca.
- Compromiso: jugarse por el cliente (por ejemplo, un diario, cigarrillos, etc.) Acompañarlo siempre.

Para que exista lealtad en estos cuatro ámbitos debe existir una expectativa de valor a cubrir. El valor para la demanda no está dado por el producto, por la logística, por la impulsión o por el precio, sino que la estructura completa lo es.

Sobre la base de esta definición, la empresa debe replantear la idea de construcción de productos y servicios para pasar a un concepto integrador que dé como resultado una experiencia de compra.

Tal como lo expresan Pine y Gilmore en *The Economy Experience*, la nueva realidad competitiva, imitativa e igualadora, exige la máxima diferenciación que aleje los fantasmas de la comoditización del producto, la presión por el canal, la guerra de la comunicación y el deterioro del precio.



Tal como está expuesto en este gráfico, es aspiración de toda empresa lograr la máxima satisfacción del cliente de modo más rentable, escapando de las variables igualadoras.

El paso de *commodities* a productos aumentados es inicialmente consecuencia de una agregación de atributos funcionales. Lo mismo sucede en el agregado de servicio al producto, que hace que, en definitiva, las empresas sean siempre de servicio. Aun la empresa que se supone *fabricante* debe agregar servicio, porque lo que en definitiva llega al comprador es un servicio.

Hasta ahí todos los participantes pueden igualarse, porque el servicio agregado al producto es un concepto que escapa a la diferenciación para pasar a ser una obligación. En un futuro cercano, la comoditización llegará hasta este estadio.

Pero el salto cualitativo es el de generar una experiencia de compra. El consumidor reflejado en un satisfactor que lo transporta a una dimensión simbólica que termina grabada en su mente.

Es el momento en que aparece la realidad virtual, la ficción para que, por ejemplo, un producto de **Abercrombie & Fitch** nos traslade a un campus universitario; Polo Ralph Lauren a un prestigio ancestral, o Nike nos haga vivir la fantasía de ser superestrella del deporte.

La experiencia de compra aumenta la confianza del cliente, su conocimiento, memoria, creencia y motivación a continuar fiel a la marca.

Esto no se logra desde un área funcional de marketing. Necesitamos un modelo integrado de marketing que involucre a la organización como un todo sistémico alrededor del verdadero concepto de servicio.



4.2. EL SERVICIO AL CLIENTE Y LA ORGANIZACIÓN

Como siempre, el marketing nos propone estudiar el negocio desde fuera hacia dentro y, en este caso, poner foco en el cliente, sus requerimientos y sus necesidades.

¿Qué implicaciones tiene, entonces, el hecho de poner foco en el *cliente*?

Abrirle las puertas al *cliente*, invitándolo a interactuar con la organización, significa incorporar a la gestión tradicional de marketing un nuevo componente al que podemos denominar *marketing en interacción*.

Ofrecemos al cliente una relación vincular y pretendemos de él mucho más que un consumo eventual: queremos una relación a largo plazo a través de la cual repita y aumente la compra de productos o servicios. En este punto, toda la organización deberá girar en torno a una visión común, orientada al cliente.

“Hay que lograr que el cliente sea el foco en toda la organización”, esa es la consigna.

Para lograr estos objetivos es indispensable la inclusión de una nueva herramienta de gestión: *el marketing interno*.

Así como el marketing provoca y promete, y el marketing relacional cumple lo prometido, la función del *marketing interno* es:

- Permitir que se hagan las promesas.
- Asegurar que se cumplan esas promesas.

Esta es una función esencial de la alta dirección, y su objetivo estratégico es cómo lograr que todos los colaboradores de todas las áreas pongan interés en los clientes.

La idea central se relaciona con garantizar a los clientes el cumplimiento de las promesas de un servicio de calidad, lo que se logra a través de:

- a. Asegurar que los integrantes de todos los niveles de la empresa, incluyendo los mandos medios y la alta dirección, comprendan y experimenten el negocio y sus diversas actividades y campañas, en un contexto que apoye el interés por el cliente.
- b. Asegurar que todos los colaboradores estén preparados y motivados para actuar de forma orientada a los servicios: desarrollar actitudes.
- c. Esta tendencia implica dos líneas de acción:
 - Las actitudes del personal de la organización, a través de un cambio cultural fuertemente orientado al cliente (que involucre al personal de contacto, al personal de apoyo, a los mandos medios y a la misma dirección).
 - Las comunicaciones bidireccionales. Hacia abajo, para hacer conocer las promesas hechas a los clientes, presentándoles a los empleados los nuevos productos y servicios y las campañas y actividades del *marketing tradicional*. Hacia arriba, para identificar las necesidades de los clientes internos de los procesos de servicio y promover la transmisión de la voz de los clientes para conocer sus deseos y mejorar el servicio.

Toda esta propuesta requiere un cambio de actitudes y conducta, promovidos a través de talleres de trabajo que fortalezcan el acople cultural y funcional.

Por lo tanto, hay que poner en marcha un proceso orientado al cliente que promueva una *visión compartida* en la empresa. Esto implica que los integrantes en todas las áreas

entiendan que su rol es clave para optimizar el servicio personalizado al cliente y transformarlo en un atributo diferencial.

Este tipo de procesos de cambio debe abarcar:

- Un diagnóstico inicial del clima organizacional, para identificar diferentes visiones y percepciones de los integrantes de la empresa.
- La definición de la *misión* de la empresa, y su impacto en la *misión* de cada área.
- Un proceso de acople funcional entre las áreas, mediante un proceso basado en el concepto de cliente-proveedor interno.
- Entender la realidad y las necesidades de los clientes actuales y de los potenciales clientes, que pueden generarse en los sectores donde actúa la empresa.
- Establecer un proceso de alineación entre las necesidades de los clientes y cómo aporta cada área a cubrir esa necesidad.

Estos procesos permitirán contar con un equipo de trabajo orientado al cliente, motivado para la generación de negocios y para la identificación de oportunidades en el mercado.

Pero, esencialmente, podrán afianzar la calidad de servicio de manera tal que el cliente perciba cohesión en todas las áreas con las que se conecta, y a partir de allí se fortalezca el vínculo, la confianza y la credibilidad.

5. Uno por uno

Los primeros empresarios en desarrollar los sistemas de marketing relacional fueron los almaceneros, los farmacéuticos del barrio. Ellos tenían todo absolutamente controlado a través de una red de conexiones de vecinos que les informaba acerca de la vida de otros, además de conocer la historia de cada uno de ellos en su negocio. Se anticipaba a su cliente ofreciendo el producto exacto. Era una relación interactiva. Una relación que era la esencia del negocio.

Hoy, más allá de llamados telefónicos, o del intensivo uso de internet, el marketing uno a uno es un estilo ineludible de encarar los negocios. Más allá de los medios.

Pero el glosario sofisticado del marketing plantea novedades: CRM (*Customer Relationship Management*), *One to One*. Mucho dato, poca idea.

El fracaso de no tener estrategia es muchas veces reemplazado erróneamente por métodos que no cubren esa falta. Es habitual encontrarnos con empresarios que buscan desesperadamente satisfacer los requerimientos de marketing relacional con un software casi mágico que permita enumerar y reconocer clientes actuales y potenciales.

Pero, más allá de la tecnología en sistemas, la estrategia es inevitable.

Y a partir de este punto, CRM se transforma en una herramienta. Este es solo un medio que, más allá de identificar, es clave para proponer y provocar.

¿Es inevitable tratar el tema de CRM? ¿Qué es y qué no es?



Enumeremos algunos conceptos esenciales:

- *Customer Relationship Management* (CRM) no es el tradicional marketing de base de datos.
- El CRM se concentra en los valores del consumidor, no en lo que la empresa desea vender.
- Internet es una herramienta importante para CRM, pero no la única.
- El real propósito de CRM es evaluar, transformar o reforzar el comportamiento del consumidor.
- Los consumidores no desean ser tratados equitativamente, sino individualmente.
- CRM es mucho más que dar descuentos, puntajes, millas.
- No se puede comprar un consumidor.
- CRM es hacer que los consumidores vivan una vida más fácil.
- No hay que estar focalizado en la tecnología, sino en el valor.
- Muchos datos son tan inconvenientes como contar con pocos datos.
- CRM no significa pensar en transacciones, sino en relaciones.
- El CRM es un proceso de aprendizaje permanente, cuyo horizonte es el tiempo de vida de los consumidores.

Es claro que la mayoría de los sistemas de CRM no fueron concebidos con el consumidor, activo, demandante, experto en *Information Technology*, en mente. Su principal objetivo está en entregar información acerca del cliente a la compañía. Raramente ofrecen al consumidor acceso directo a la información del proveedor o vendedor, o a su propia cuenta.

Como asegura Patricia Seybold, "los sistemas de CRM deberían ser diseñados con los clientes como centro. Los clientes deberían tener la habilidad de mantener información sobre sus relaciones".

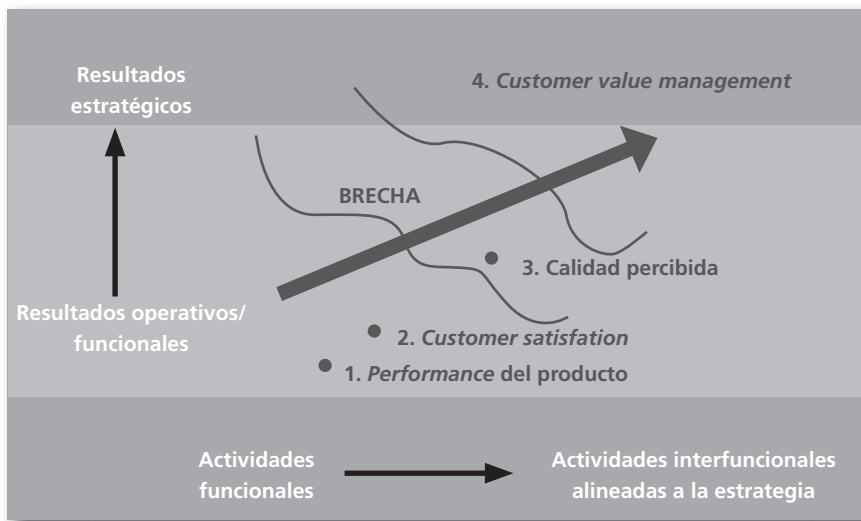
Esta afirmación coincide con nuestro enfoque desde la perspectiva de la demanda.

Por eso, cuando hablamos de marketing, no debemos exagerar en decir que estamos en presencia de un nuevo marketing, sino en la esencia de los negocios de entender preferencias e intereses de los clientes y así lograr relaciones duraderas, que es en definitiva la clave para la creación de valor.

Hoy, hacer marketing uno a uno no implica ocuparse de los medios, porque en un mundo donde el contenido es más importante que los medios esos medios son sistemas, que de ninguna manera reemplazan al talento de entender y provocar.

El *uno a uno* no es un listado que se usa para agobiar al cliente con información inútil y sin sentido que, incluso, genera odio a las marcas. Marketing uno por uno es una conversación. Es una actitud por entender cada segmento en su mínima y pura expresión: el consumo.

Esto podemos reflejarlo en la "huella de la competitividad", como lo plantea Bradley Gale (1994).



Este modelo implica entender que no alcanza con la *performance* del producto; es decir, lo que habitualmente denominamos *calidad*, ni con la satisfacción al cliente, eslogan archiconocido en la moda del marketing de fin de Siglo XX.

La ventaja sostenible está en superar la brecha de la percepción de calidad por parte del mercado para alcanzar un estadio del verdadero manejo del valor que la empresa le da al consumidor (*Customer value management*).

La *performance* del producto exige focalizarse en las operaciones internas, haciendo lo correcto, enfatizando en lo funcional.

La satisfacción del cliente orienta la empresa al cliente, el foco es obviamente el consumidor. La percepción de calidad es posicionamiento alcanzado y la ventaja sostenible frente a los competidores. El manejo del valor del cliente exige alineación estratégica de toda la organización alrededor del posicionamiento, como base para una relación interminable.

6. Síntesis

La gestión de clientes tiene como objetivo fortalecer la lealtad a la marca, sostener desde el diálogo el posicionamiento alcanzado, resolver todo obstáculo que le haga dudar al cliente acerca de la promesa y de la realidad.

La gestión de clientes es bastante más que entrenar a una fuerza de "contacto" en buenos modales o intentar con la amabilidad lo que el *marketing mix* no ha podido lograr.

La gestión del cliente es la gestión del posicionamiento.

7. Aplicación

Realice un análisis estratégico de su base de clientes a partir de la *matriz de grados de lealtad y acción de compra*.

Capítulo 18

Tópicos

Los nuevos tiempos nos traen nuevos desafíos.

EL MARKETING es una capacidad, pero en muchos casos, se ha proliferado de tal manera que se han recreado innumerables “tipos” de marketing accesorios al conocimiento en marketing, y toda una batería de conceptos que, finalmente, concluyen en el mismo lugar: la clave sigue siendo entender, provocar y construir un posicionamiento sólido.

De todos modos, hay determinadas situaciones que afectan al marketing, que requieren de reforzar los conceptos y adaptarlos a determinadas situaciones:

¿Cómo impacta en MARKETING la era digital, y especialmente Internet?

¿Es real la globalización de las marcas?

¿Qué particularidades tiene el *retail* en lo que respecta al marketing?

¿Qué aspectos considerar en relación a la expansión del *franchising*?

Estos temas son los tópicos, variados y desestructurados, que trabajaremos en este último capítulo.



1. Marketing e Internet

Algunos plantean una revolución en los modelos, otros aseguran que todo seguirá como hoy. Que la segmentación será microsegmentación, que las empresas pedirán permiso a sus clientes, que la logística será fundamental, que la generación que viene será totalmente volcada a la red....

Miles de conjeturas.

La idea de este libro no es aplicar futurología, sino plantear las situaciones que lleven a las empresas a convivir en la era digital.

Internet ha transformado el discurso de los negocios, aunque no necesariamente la esencia.

En ese sentido, la evolución digital implica alcanzar mejores prácticas, y la estrategia no se limita a eso, tal como sugieren algunos pioneros de Internet que hoy están sufriendo las consecuencias de confundir la estrategia con un medio de comunicación avanzado. Porque el modelo virtual de hacer negocios es una herramienta que de ninguna manera reemplaza la esencia de la estrategia.

Pero todo esto no le resta importancia a la evolución de negocios virtuales.

La tecnología de la información ayudará a quienes entiendan las necesidades de integración, y para eso el desarrollo de sistemas conecta clientes, procesos y la base de recursos para lograr optimizar la cadena del valor, desde la empresa y para un cliente que vive en tiempo real.

Así como la cadena del valor trabaja desde lo físico, las diferentes actividades deberán agregar atributos relacionados con la tecnología de información, con las respuestas en tiempo real, con la integración entre los distintos actores que participan en el sector, con la compatibilización entre lo virtual y lo tradicional.

Pero al entender la "virtualidad", debemos también resignarnos a que transformar la empresa no virtual en una empresa virtual será una ventaja absolutamente neutralizable. Todas las empresas van a acceder a la tecnología digital. Porque los individuos acceden a la era digital y la han transformado en un comfortable medio para resolver desde las cuestiones más simples, a las más complejas de la vida cotidiana.

Por eso Internet es un complemento, un medio, nunca un fin. La evolución de la web original a los proyectos más cercanos a la inteligencia artificial, reafirman el concepto que la web es una cuestión de actitud más que de tecnología.

1.1. LO FÍSICO Y LO VIRTUAL

La era Internet propone una integración absoluta entre lo físico y lo virtual. Las empresas innovadoras no trabajan en ninguno de los extremos, sino que buscan un equilibrio entre ambos mundos.

¡Microsoft, Google, Yahoo! están esforzándose por entender y actuar en el mundo físico, tienen claro que un Big Mac no pasa por fibra óptica y que la logística es la que debe estar en congruencia con la velocidad requerida por la red.

Y las empresas “físicas” trabajan para “virtualizarse” buscando alternativas que les permitan un alcance que sólo la red les permite. Comprar *on-line* y recibir el producto al día siguiente, es la premisa. Pero es esa marca y ese producto, no otro, el posicionamiento está.

¿Cuál es la contribución de Internet a los negocios físicos?

- a. Impulso de las visitas a locales a través de información y promociones. Los internautas obtienen información en la red, y a partir de ella visitan las tiendas.
- b. Acceso a nuevos grupos de clientes, en el caso de clientes que están fuera del alcance geográfico y que pueden incorporarse a partir de la red y de una logística adecuada.
- c. Desarrollo de conocimiento más profundo de las preferencias del cliente, integrando información de compra y reconociendo hábitos.
- d. Optimización de la gestión comercial, apoyándose en ventas adicionales y optimizando los niveles de inventarios.

Pero Internet no podría satisfacer necesidades sin el negocio físico. Supongamos un sitio de compra de comestibles por Internet, donde el consumidor puede ingresar a diferentes tiendas y con un *click* realizar un pedido de compra.

Sin las tiendas no hay negocio potencial, y sin determinadas tiendas, el sitio carece de potencial para ser visitado.

¿Cómo contribuye el negocio físico a Internet?

- a. Con el posicionamiento de la marca, que es determinante para quien ingresa a la red.
- b. Con una base de clientes ya establecida en el negocio.
- c. Con la posibilidad de que los clientes pasen de lo virtual a lo “real, y “toquen” y “experimenten” el producto.
- d. Con la entrega de servicios adicionales, especialmente de logística.
- e. Con la provisión de espacio para devoluciones y excedentes.

No es posible hablar de dos alternativas, son complementarias. Una integración perfecta entre lo físico y lo virtual.

Hemos sido preparados para entender que los negocios son una entidad basado en lo físico, con productos que se pueden tocar, oficinas que se pueden visitar y gente con la que se puede hablar. Todo lo que aprendimos en nuestra educación formal estaba referido a cómo administrar los negocios con este enfoque, pero en un mundo donde el conocimiento se transforma en un recurso estratégico es necesario replantear la manera de encarar la realidad empresaria.

Y si bien los requerimientos de “virtualidad” en los negocios no reemplazan a los conceptos utilizados en la competencia tradicional, la exigencia es mayor. Más conocimiento, más flexibilidad, más imaginación, más sistemas, más y mejor distribución física, mejor cadena de valor. Todo más y no sólo para los grandes.



Un mundo nuevo se abre para empresas pequeñas y medianas que pueden vender sus productos a cualquier parte de mundo como hacen las grandes compañías, o cambiar el diseño de los productos en segundos sin incurrir en grandes costos.

Mientras la tecnología informática se transformó en un elemento cotidiano, el valor de la información crece y se hace accesible a todos, ya que los costos de retenerla y procesarla han disminuido considerablemente en los últimos años.

Las organizaciones que conocen el valor de lo virtual pueden utilizarlo como soporte para intentar cambiar las reglas de juego, dar vuelta los procesos ortodoxos y convertirse en transformadores de reglas y pioneros de nuevos sectores.

1.2. NEGOCIOS EN LA ERA DIGITAL

La posibilidad de desarrollar productos individuales, e identificar qué consumidores lo prefieren es la esperanza de las empresas frente al desarrollo de Internet.

A su vez, dado el volumen de información recopilado, la posibilidad de identificar quién quiere qué, y luego desarrollar programas de acción comerciales individuales para persuadirlo, es apasionante.

La información aislada puede solo decirnos “qué es”, en cambio, al combinar dicha información con otra se puede saber “qué puede llegar a ser”.

Estas son tres áreas en las cuales percibimos que las amenazas y las oportunidades serán mayores:

a. Investigación de mercado

En este campo hay mucho que se puede realizar dentro del mundo virtual, haciéndolo de bajo costo, ágil y eficiente.

Es posible sumar datos electrónicamente desde cualquier parte del mundo, asegurando internacionalidad y regionalidad simultáneas; es decir, entender el mundo global y las particularidades del consumo de cada región.

Pero también es posible integrar información de manera tal de reconocer comportamientos no experimentados. Un espacio de oportunidad.

b. Producción

La antigua forma de mejorar la producción era concentrándose en la parte física, reducir el número de procesos, reducir la materia prima utilizada, etcétera.

Los avanzados y proactivos se dieron cuenta de que una mejor forma de agregar valor a sus productos era sumándoles información.

La información sobre el producto es un efecto “incremental” que le otorga al producto físico la virtualidad necesaria para estar en la red.

c. Distribución

En el siglo XX los procesos de distribución se basaron en una confiable red de distribuidores. Los que piensan desde el futuro se dieron cuenta de que muchos productos no necesitan de esa misma red. Al menos, la cadena de distribución va a ser más corta. Al eliminarla, todos se benefician (menos los distribuidores o agentes).

El cambio es rápido, pero podemos seguirlo con sólo pensar en transformar tradicionales métodos de administración en verdaderas herramientas que exploren e identifiquen oportunidades.

Hay que desandar caminos para recorrer otros.

1.3. TODOS A LA RED

Internet permite acceder a una enorme cantidad de información sobre los gustos y preferencias de compra de los clientes, ensayar con ellos nuevas estrategias en tiempo real e identificar o crear comunidades de personas.

Casi *cybersegmentos*.

Por otra parte, el costo de las transacciones comerciales *on line* resulta mucho más bajo, al punto de encontrar ilimitadas oportunidades de comunicación.

Sin embargo, el marketing en la red no reemplaza el marketing tradicional, especialmente el enfoque uno a uno, sino que le agrega una nueva dimensión.

Las bases de datos tradicionales se suman a las posibilidades que abre Internet. Muchos de los contactos que se establecen con los clientes continuarán usando métodos físicos, como el correo, porque los paquetes que llegan por ese medio son una forma de comunicación tridimensional que Internet no puede ofrecer.

El teléfono celular se presenta como un medio poderoso de interacción personal y de transacciones. La idea es que con Internet se amplían los caminos a través de los cuales es posible establecer contactos con los clientes y con los no clientes.

Pero no será el único, porque la pizza no pasa por el cable, sino que requiere de un *delivery*. Todo este proceso agrega a la empresa una actividad adicional, que se tenía siempre en un segundo plano por su costo: *Business Intelligence* (BI).

Y ya no hablamos de la tecnología, sino de la actitud de descubrir información válida a través de datos, que con la evolución de Internet resulta menos costosa obtener. Además, con el apoyo de la tecnología en informática, esos datos tendrán un costo-beneficio asignado que permitirá reconocer cuánto vale un cliente para la empresa.

Todos en la red, donde las empresas no son ni grandes ni chicas, son simplemente una posible relación con un cliente.



1.4. MÁS Y MÁS POSICIONAMIENTO

¿Qué sitios buscamos? ¿Qué productos elegimos? ¿De qué marcas esperamos novedades? ¿Cuál es el sitio de noticias que adoptamos?

Obviamente, la respuesta es posicionamiento y posicionamiento.

Tenemos claro que podemos conocer el cliente a la perfección, identificar si compra un libro de terror y ofrecer inmediatamente el último CD de Marilyn Manson, pero esa transacción ha derivado de una etapa anterior, que es posicionamiento.

Podemos generar transacciones, pero la marca está ahí.

Será determinante cómo se presentan las empresas en la red, y desde ese punto de vista el diseño pasa a ser un elemento crítico en la comunicación.

Es la realidad de la bidireccionalidad que plantea el *marketing mix* desde el punto de vista de la demanda.

Pero segmentar, posicionar y marcar serán siempre determinantes.

1.5. MÁS QUE NUNCA, ENTENDER EL CONSUMO

La evolución de la web ha sido notable, y nos debe preparar para estar cada vez más cerca de resolver lo que parecía insoluble.

La aparición de la web 2.0, centrada en la individualidad para acceder y generar información ha sido un paso relevante que las empresas deben reconocer para no perder de vista la importancia de estar, vivir y participar de la red de redes.

La potencialidad de la web en su versión "3.0" hace aun más determinante la capacidad de entender y recrear imágenes que cubran las expectativas manifestadas o latentes.

La Internet del "lenguaje" exigirá a las empresas un nivel de comprensión de la demanda que permita dar respuesta a requerimientos "inespecíficos" y transformarlos en una solución.

Imaginemos una mamá ingresando a la web y escribiendo. "Necesito comprar un regalo para mi hijo de 10 años. Es muy inquieto y dispongo de \$ 200 para gastar...".

¿Están las empresas hoy preparadas para abastecer a los futuros buscadores en generar respuestas a esos requerimientos? ¿Qué importancia tendrán las marcas y su significado para satisfacer esas necesidades "físicas" a través de la virtualidad de la información?

Todas esas cuestiones exigirán más y más capacidad de investigación cualitativa, de textura de negocios por sobre lo conocido hasta hoy. Más que nunca, las teorías sobre la demanda serán los pilares de esta capacidad a la que llamamos marketing.

2. Marketing y globalización

El dulce de leche no es "*milk jam*". Ni siquiera es "*caramel*", como propone Häagen Dazs: es dulce de leche.

Pero más allá de productos *globales*, la globalización tiene que ver con toda la gestión de la empresa. En la globalización hay empresas globales que suponen que el lugar de origen es

irrelevante a la hora de competir, como hay empresas que ingresan a la competencia global con ventajas diferenciales generadas a partir de su ubicación. Su ubicación geográfica no solo sirve para optimizar la operación por acceso a materias primas con menor costo o por habilidades productivas, sino porque en muchos casos, la *marca país* de origen es la ventaja diferencial en un mundo más simbólico que operacional. Porque entre los países sigue y seguirán existiendo ventajas diferenciales, no sólo en el desempeño funcional, sino por posicionamiento.

Ser global, local o regional va más allá de lograr eficiencia operativa estática, sino que es función de la dinámica del consumo.

El proceso de análisis de la globalización puede analizarse desde dos perspectivas:

- a. La perspectiva de la empresa global o con intenciones de serlo, que busca espacios de oportunidad en diferentes áreas geográficas, con productos locales o globales.
- b. La perspectiva de la empresa local afectada por la globalización que intenta una defensa de su espacio local.

Estas dos perspectivas exigen, de parte de las empresas participantes, revisar cuatro conceptos:

- La cultura de la empresa
- La cultura de la sociedad
- La organización global
- La estrategia y la marca país

Desde la perspectiva de la empresa global, será determinante la congruencia cultural entre la propuesta y la cultura de la sociedad donde va a desempeñarse. **Domino's Pizza** sólo pudo mantenerse seis meses en Buenos Aires, donde el estilo europeo-italiano no acepta la *pizza americanizada*.

La organización global debe adaptarse a la idiosincrasia del ámbito geográfico elegido. **Wall Mart** no puede exigir que los empleados de un país sudamericano canten el himno de la empresa al comenzar la jornada...

La estrategia debe ser sólida y la marca país acompañar el posicionamiento. En empresas con marcas poco establecidas en el mundo la marca de origen es determinante. Si un producto de alta tecnología en óptica proviene de Dinamarca, es posible que tenga suceso por la sinergia del origen.

Desde la perspectiva de la empresa local "atacada" por la globalización, la maniobra está directamente relacionada al posicionamiento, donde el valor del que se apodera naturalmente debe complementarse con valores de tipo *comunitario*, donde la tradición y la nacionalidad juegan a favor.

En Perú, **Inka Cola** es claramente un ejemplo de barrera de ingreso para otras bebidas (**Inka Cola** fue comprada por **Coca-Cola**, pero el gigante de Atlanta no le modificó la marca para sostener el posicionamiento comunitario), y más allá de su posicionamiento familiar, es un acto nacional.

Juan Valdez y su cadena de cafeterías son la bandera colombiana frente a Starbucks.

Casualmente **Starbucks** debería sortear en Buenos Aires algo más que la nacionalidad, si no el estilo del café y la experiencia, muy disímil al modelo estadounidense.

A partir de estos comentarios, el análisis.



2.1. LA EMPRESA GLOBAL

Es difícil desarrollar un satisfactor a escala global. Es difícil pensar en un satisfactor estándar ligado a la cultura, basado en una nueva tecnología y que genere un desempeño superior, lanzado a nivel mundial.

Es difícil, pero hay casos que demuestran que sí se puede, como **Procter & Gamble** que desarrolló los pañales desechables **Pampers** como marca global en una categoría que, por intuición, se calificaría como ligada a la cultura.

En la mayoría de los casos, la presión para estandarizar aumenta cuando la casa matriz cree haber identificado alternativas operacionales para llegar a una determinada sociedad ajustando el *marketing mix*. Pero muchas veces no da resultado. Wall Mart no puede imponer su globalidad en la Argentina ni en Chile intentando un modelo de supermercado americano poco conocido por el segmento objetivo en el que busca posicionarse. Tampoco pudo hacerlo **Home Depot...**

No siempre se puede ser global, pero cuando la globalización sí funciona aparece el problema organizacional. Ese problema consiste en la desilusión que los gerentes locales sienten por su baja participación en la gestión del negocio.

Para compensar a los gerentes locales por tener que aceptar un satisfactor estándar y adaptarlo a cada uno de los mercados locales, algunas compañías les permiten adaptar los elementos del *marketing mix* que no tienden a generar economías de escala de importancia ni efectos en el posicionamiento. Por otro lado, los gerentes locales se inclinan más a aceptar un concepto estándar para los elementos del *marketing mix* de los satisfactores que son menos importantes y que, por ironía, habitualmente tienden menos a producir economías de escala. Por lo tanto, hay conflicto.

Frente a esta situación, el factor que debe impulsar los negocios globales es un posicionamiento óptimo del satisfactor a escala local, y no las economías de escala derivadas de la estandarización. Si las empresas no son cuidadosas y van demasiado lejos y con mucha rapidez en su camino hacia el marketing global, suponiendo que esto es una simplificación, las consecuencias pueden ser dolorosas. En primer lugar, los gerentes locales que se vincularon a la compañía por el aparente desafío y compromiso de esta con la autonomía local y con el principio de adaptar sus productos al ambiente local podrían sentirse defraudados y con poco entusiasmo.

El resultado puede ser un círculo vicioso. La casa matriz, al verse obligada a controlar más exhaustivamente el desempeño global, podría volcar sus expectativas en reducir recursos y reestructurar, *achatando* el rol de los gerentes locales.

En otro enfoque, cuando los gerentes locales controlan estrechamente los esfuerzos estratégicos, los gerentes globales deben afrontar los tres problemas críticos que aparecen a continuación:

- **Incoherencias en la identidad de marca:** si la casa matriz entrega el control total de las líneas de producto a los gerentes locales, no puede aprovechar las oportunidades que la condición global le brinda a la compañía desde el punto de vista de sinergia de posicionamiento internacional. El hecho de que los consumidores estén más expuestos

a los productos de la compañía en un país que en otro no mejora la imagen de la corporación ni el desarrollo de la marca en el país de origen de los consumidores.

- **Atención limitada al posicionamiento:** en la empresa global descentralizada, la ambición de los gerentes de línea de las subsidiarias locales es llegar a la gerencia del país, lo cual significa adquirir experiencias con respecto a muchos productos y muchas funciones. Sin embargo, a medida que se acelera el ritmo de la innovación tecnológica y crece la posibilidad de una competencia global, las empresas globales necesitan especialistas internacionales y también ejecutivos dispuestos a trasladarse a otros países. En ninguna otra área es tan grande la necesidad de recibir orientación de la casa matriz sobre enfoques organizacionales innovadores como en la de política de posicionamiento.
- **Lentitud en el lanzamiento de nuevos productos:** a medida que crece la competencia global también aumenta la necesidad de lanzar nuevos productos al mercado mundial. La empresa global descentralizada que permite a los gerentes de país marchar a su propio ritmo en la introducción de nuevos productos podría estar en desventaja competitiva en este nuevo ambiente. Muchas corporaciones se han equivocado de rumbo y no han actuado en el momento oportuno al reaccionar, en parte, porque muchos ejecutivos no comprenden totalmente el sentido de la competencia global.

Ser global o ser local no es una definición absoluta de la empresa, sino una cuestión de valores, y eso lo determina la demanda. Como todo lo que es marketing de verdad.

2.2. LA COMPETENCIA GLOBAL

Para comenzar, veamos cuál es el motor de la competencia global. Comienza con una secuencia de acciones y reacciones competitivas *corporativas*, donde se hace fuerte el manejo del portafolio de negocios.

- Un competidor *conquistador* usa los recursos económicos generados en su mercado nacional para subsidiar un ataque contra los mercados de los competidores globales de orientación nacional.
- El competidor *defensivo* responde, no en su mercado local donde tuvo lugar el ataque, sino en los mercados extranjeros donde es mayor la vulnerabilidad de la compañía agresora. Habitualmente, la decisión que toma una compañía de competir por un mercado depende del potencial de rentabilidad que pueda obtener de un determinado nivel de participación de mercado en el país donde se desempeña. Pero la nueva competencia global exige valorar la participación en el mercado desde otros puntos de vista; por ejemplo:
- La competitividad global en materia de costos, la cual se refiere a la participación mínima que una compañía debe lograr en el mercado, a fin de justificar la viabilidad de una infraestructura de producción y de desarrollo tecnológico.
- La participación mínima que la compañía necesita en el mercado de un determinado país para poder influir en el comportamiento de los principales competidores globales.



- La vulnerabilidad en el mercado interno, la cual se refiere a los riesgos competitivos inherentes al liderazgo en el mercado nacional cuando no va acompañado de una logística global.

El liderazgo en el mercado interno puede crear un falso sentimiento de seguridad, como si existiese inmunidad competitiva. En un mercado global, con competencia global, hay líderes globales entre empresas globales y líderes locales frente a la acción local de una empresa global.

Pensar global es ser esclavo de una escala mundial donde las fuerzas competitivas son globales.

2.3. PODER SER GLOBAL

Las empresas que intenten ser globales deben superar la desventaja del origen, y eso es una cuestión mental y cultural, además del posicionamiento de la marca país.

En ese sentido, las empresas deberán trabajar el concepto de marca de origen desde la perspectiva de su posicionamiento por sobre los aspectos funcionales.

Chile es un exportador típico de vino y de salmón.

Originalmente el vino fue tratado a *granel* y paulatinamente fueron adoptándose medidas que incrementaron la calidad del producto físico. Pero esa inversión no fue tan abierta a posicionar la marca de origen. Se priorizaron los procesos al posicionamiento, exactamente al revés que lo que sucedió con los vinos de California.

En un estudio realizado sobre la industria del salmón, se observó que la inversión de Chile en procesos productivos y el la generación de menores costos fue inversamente proporcional a la que realizó Escocia con la comunicación y posicionamiento de la marca de origen.

El precio del salmón escocés se sostiene por posicionamiento ganado en los mercados, más allá de los aspectos funcionales.

La marca país es un desafío estratégico.

Perú ha logrado posicionar su comida fusión a nivel internacional, algo destacable considerando que es un negocio que trasciendo la materia prima, es absolutamente intangible.

Argentina es un claro exportador de jugadores de fútbol. Para la empresa de Jorge Cyterspiller, dedicada a la representación y desarrollo de negocios de fútbol internacional, el mundo es una pelota y entiende la realidad de la globalización de este deporte millonario. Y ese mundo es un gran teatro en el cual el escenario es Europa y los actores provienen del Brasil y de la Argentina, marcas que le dan a un jugador un valor agregado, que otros países no han trabajado.

¿Cómo se alcanza ese posicionamiento país?

Es una integración de tradición, historia, realidad sociocultural, política, tecnológica. Todos esos atributos y conceptos permiten el desarrollo de una marca que obviamente sirve de efecto sinérgico determinante para los negocios internacionales, para que no sólo sean una simple transacción de comercio exterior.

Es un acuerdo de gobierno, empresas y de la sociedad toda.

Así, Alemania es ingeniería, Francia es glamour, Suiza es precisión, Japón es electrónica, Suecia: grandes motores y forestación, Costa Rica es aire puro...

La construcción de la marca país tiene las siguientes etapas:

- a. El análisis de la percepción, del significado del país en el mundo (y cuidado, que no necesariamente es la percepción interna).
- b. Definir la identidad cultural, revisando la historia pero entendiendo las nuevas realidades.
- c. Recreando una personalidad de país.

Y para esto no cuentan los adjetivos como: *prolijos, grandes, pequeños, caóticos, lejanos, cercanos*.

Vale una evaluación de su significado.

Eso no es obstáculo para que una empresa se desempeñe en un mercado no tradicional para su país y de todas formas alcance niveles globales.

Techint de Argentina es sinónimo de tubos de acero sin costura a nivel global, sin que la Argentina tenga tanta tradición en acero como la tienen grandes potencias centrales.

O **Cemex**, el gigante de cemento mexicano.

Pero estas, como otras, son empresas que han trascendido por esfuerzo propio. Y son las menos.

Las otras empresas necesitan un compromiso de sus fuerzas sociales para encarar el proceso de posicionar al país, y detrás de ese *paraguas* proteger todos sus desarrollos en el mundo.

Otro factor determinante para globalizar desde países emergentes es la problemática de las marcas y de las patentes.

Se dan casos de empresas locales que han desarrollado marcas *pseudolegítimas* que en realidad son *copias* de marcas internacionales. Es posible que en su ámbito hayan conquistado el mercado, pero el problema es salir de ese lugar. Generalmente, las grandes empresas y sus marcas legítimas generan barreras muy fuertes frente a la falta de legitimidad de marcas y patentes.

El tercer elemento es la organización. Estas empresas en estos países no manejan habitualmente el desarrollo de un *management* internacional, intentan globalizar el local y seguramente se generarán conflictos organizacionales en los ámbitos donde la empresa desee actuar.

En definitiva, el acceso al mundo está abierto, el tema es que las barreras siguen siendo las de siempre: la estrategia, la marca, la cultura y la organización.

Argentina es un claro exportador de jugadores de fútbol. Para la empresa de Jorge Cyterspiller, dedicada a la representación y desarrollo de negocios de fútbol internacional, el mundo es una pelota y entiende la realidad de la globalización de este deporte millonario. La empresa interpreta que ese mundo es un gran teatro en el cual el escenario es Europa y los actores provienen de Sudamérica, de África o Asia, pero queda muy claro que aquellos procedentes de Brasil y de la Argentina tienen el respaldo de marca país que le dan a un jugador un valor agregado, que otros países no han trabajado en el desarrollo del negocio.

3. Retail marketing

Este libro no tiene intenciones de ser un libro dedicado al comercio minorista, pero la concentración y el poder del *retail* exige un breve análisis.

Desde el punto de vista de las marcas, el *retail* es el canal comprador, y esas marcas tienen como finalidad al consumidor.

Ese consumidor es para las cadenas minoristas un cliente que pregunta "dónde comprar" y después "qué comprar".



Desde este punto de vista, el consumidor tiene dos marcas a elegir: en qué marca de supermercado comprar y, por ejemplo, qué marca de leche comprar.

Hemos analizado en profundidad los motivos para elegir la marca de leche, es el turno de definir cómo el consumidor elige el canal.

Además de considerar al canal (tienda, supermercado, o cualquier tipo de comercio minorista) como una marca que intenta apoderarse de un valor, hay otros elementos que juegan de manera más *racional* en este proceso.

Veamos el caso de supermercados:

- **Carrefour** se apropia en la Argentina del vínculo pragmático a través de la economía.
- **Wong** en Perú es la tradición sumado al prestigio.
- **Lider** en Chile intenta apoderarse del concepto pragmático de la gerente del hogar.
- **Jumbo** es esencialmente lo simbólico de la calidad.

A estos elementos simbólicos, hay que agregar otros factores que caracterizan a diferentes segmentos.

La cercanía

La conveniencia por diferentes eventos provocados que permiten la posibilidad de desplazarse (promociones, fechas especiales):

- a. La cercanía es la resolución concreta del problema del consumidor, un problema puntual.
- b. El desplazamiento tiene relación con el tiempo, la experiencia y hasta el entretenimiento.

Hay comercios planteados desde estos dos conceptos, uno más urgente y donde la marca del producto final es determinante y el otro sostenido por un conjunto de atributos que le otorgan mayor valor a la marca deseada, o bien permiten posicionar adecuadamente a la marca misma de la tienda.

En el *retail marketing*, el producto está expuesto a agregar o a perder valor. Si existe autenticidad, coherencia, afinidad, confianza transmitida por la tienda, el producto se lleva esos atributos, de lo contrario, la fortaleza de la marca del producto juega sola.

3.1. RETAIL Y LOGÍSTICA

El *retail* aparece como un negocio inmobiliario, si consideramos que las góndolas en los supermercados se evalúan por metro cuadrado, pero en realidad es legítimamente un tema de logística.

Es acercar el satisfactor al cliente en el lugar donde el cliente ha elegido desplazarse.

Desde esa perspectiva, la marca del *retail* será evaluada, más allá del significado que entrega en sus productos, por aquellos aspectos funcionales y logísticos.

Calidad de atención, rapidez, postventa, claridad de la propuesta, ambientación, tecnología informática, comunicación.

Todo posiciona.

El *retail* tiene como factor clave la disposición, en tiempo, en espacio y en estilo.

Ese significado le dará un posicionamiento, será un centro de atracción y, en caso de ser un concepto supermercadista o multimarca, ese posicionamiento será la base de negociación para con los proveedores.

4. Franchising

Desde fines de los años ochenta, el desarrollo de los negocios pasó del tradicional concepto *productivo* a otro que está directamente ligado al marketing desde su esencia, aunque siempre se trabajó desde el punto de vista legal y operacional: el negocio del *franchising*.

¿Por qué decimos que es puro marketing?

Muy simple, básicamente adquirir una franquicia no es otra cosa que comprar una estrategia y un *marketing mix* absolutamente "cerrado".

En este juego, siempre hay dos perspectivas:

- El comprador de la franquicia
- El franquiciante o empresario dueño de la marca

Desde el punto de vista del comprador, se da la expectativa de alcanzar un beneficio a costa de una estrategia que él no decide pero que eligió para darle rumbo a su inversión económica.

Para el franquiciante, la idea de replicar el negocio con bajo riesgo patrimonial, aunque con alta necesidad de control y evaluación del tratamiento de la marca, es el bien más preciado en esta transacción.

La conveniencia de este modelo de negocio depende exclusivamente de las habilidades de los participantes.

El comprador seguramente no tiene la capacidad estratégica para desarrollar un negocio propio, pero sí la capacidad operativa necesaria para poner en marcha un manual de trabajo exigido por el franquiciante.

Desde la perspectiva del franquiciante, su habilidad para generar el negocio inicial y el posicionamiento son fundamentales para estandarizar la operatoria y seleccionar adecuadamente aquellos que van a representar a su marca en el mercado.

La marca, el manual operativo y la rentabilidad esperada son los ingredientes de este cóctel de negocio que ha proliferado como consecuencia de la progresiva concentración.

5. Síntesis

Cuando tratamos estos tópicos de marketing intentamos abordar de manera general los factores críticos que influyen en ellos. No podemos desconocer Internet, como tampoco la globalización, o la explosión del *retail* y el desarrollo de franquicias.

Son parte del mundo del MARKETING.

EPÍLOGO

¿Estamos de acuerdo en que la misión es la arquitectura del negocio y no es un conjunto de buenos principios colgados en la pared?

¿Estamos de acuerdo con que las personas están constituidas según su origen, su marco cultural, y abiertas a las tendencias del entorno que las rodea, siempre que exista una ventana en su estructura individual que les permita la interacción con el contexto?

¿Estamos de acuerdo con que la habilidad distintiva es la fuente de la ventaja, que es la clave para entrar en juego, pero que por ser variable controlable puede ser neutralizada?

¿Estamos de acuerdo con que el posicionamiento es la ventaja sustentable y única, por ser de naturaleza no controlable (aunque influenciable)?

¿Estamos de acuerdo con que las bases demográficas y socioeconómicas sirven para entender la capacidad de acceso pero no son determinantes en el comportamiento del consumidor, y por ende, en el proceso de elección de un satisfactor?

¿Estamos de acuerdo con que esas bases de segmentación no sirven para posicionar, y se requieren bases actitudinales?

¿Estamos de acuerdo con que el posicionamiento es apropiarse de un valor esperado por la demanda?

¿Estamos de acuerdo con que el *marketing mix* es una estructura sistémica y no conceptos separados?

¿Estamos de acuerdo con que el producto es un satisfactor y que está en el imaginario del consumidor, en definitiva, es una construcción de este?

¿Estamos de acuerdo con que la logística depende de la conveniencia de compra?

¿Estamos de acuerdo con que la comunicación no es una simple cadena emisor-mensaje-canal-receptor, sino una relación bidireccional compleja integrada?

¿Estamos de acuerdo con que el precio no es una función del costo, sino una estructura de valor?

¿Estamos de acuerdo con que la marca es un significante, que el posicionamiento su significado y que las empresas administran un portafolio de marcas?

¿Estamos de acuerdo con que marketing es la capacidad de interpretar espacios de oportunidad y provocar situaciones de consumo?

Estamos de acuerdo...



Contacto

Si usted leyó el libro y tiene dudas.

Si usted leyó el libro y tiene desacuerdos.

Si usted intentó resolver las aplicaciones en su empresa y necesita una guía.

Espero su mensaje...

www.guillermobilancio.com

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, David. *Gestión del valor de la marca*. Madrid: Díaz de Santos, 1994.
- Abell, Derek F. & John S. Hammond. *Strategic Market Planning, Problems and Analytical Approaches*. New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- Ansoff, Igor H. *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill, 1965.
- Archer, Bruce. *Design in General Education*. London: Royal College of Art, 1976.
- Astley, W. Graham. "Administrative Science as Socially Constructed Truth". *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 30, N° 4, Cornell University, 1985.
- Bachelard, Gastón. *The philosophy of no: A philosophy of a New Scientific Mind*. New York: Orion Press, 1968.
- Badiou, Alain. *Deleuze: El clamor del ser*. Buenos Aires: Manantial, 1997.
- Baudrillard, Jean. *La ilusión del fin*. Barcelona: Anagrama, 1993.
- _____. *La société de la consommation*. París: Gallimard, 1970.
- BCG. Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience*. Boston, Mass.: The Boston Consultin Group, 1972.
- Bilancio, Guillermo. "La verdad de la estrategia", *Revista Mercado*, Buenos Aires, julio 1999.
- _____. *Antióxido*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001.
- _____. *Creación, la nueva lógica empresaria*, Buenos Aires: Macchi, 1999.
- _____. *Estrategia, el equilibrio entre el caos y el orden para anticipar el futuro de la empresa*, México: Prentice Hall, 2006.
- _____. *Marketing, el valor de provocar*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001.
- Borden, Neil. *Concept of Marketing mix*. Harvard Business School Nro 9:502-004.
- Caden, Leonardo. *Bases de la segmentación vincular*. Disertación realizada en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, 1982.
- Christensen, Clayton & Raynor, Michael. *The Innovator's Solution. Creating and sustaining successful growth*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2003.
- Costa, Joan. *Identidad Corporativa*. México: Trillas, 1993.
- Crego, Edwin & Peter Schiffrin. *Customer Centered Reengineering*. Homewood, Ill.: Irwin, 1995.
- Day, George. *Market Driven Strategy*. New York: Free Press, 1990.
- Drucker, Peter. *The Practice of Management*. New York: Harpers & Brothers Publishers, 1954.
- _____. *La innovación y el empresariado innovador*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1986
- Eco, Umberto. *A theory of semiotics*. Bloomington: Indiana University Press, 1976.



- Einstein, Albert. *Sobre la Teoría de la Relatividad Especial y General*. The Albert Einstein Archives, The Jewish National & University Library, 1984.
- Freud, Sigmund (1920). *Obras Completas*. Madrid: Biblioteca Nueva, 1972.
- Frischknecht, Federico. *Dirección Recursiva*. Buenos Aires: El Ateneo, 1993.
- Gale, Bradley T. *Managing Customer Value*. New York: Free Press, 1994.
- Hamel, Gary & C. K. Prahalad. *Competing for the Future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1994.
- _____. "Corporate imagination and expeditionary marketing". Harvard Business Review 69, 1991.
- Hamel, Gary & C.K. Prahalad. "Strategic Intent". Harvard Business Review 67, 1989.
- Hawking, Stephen. *El universo en una cáscara de nuez*. Barcelona: Planeta, 2002.
- Hax, Arnoldo & Nicolas Majluf. *The Strategy, Concept & Process*. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- Heidegger, Martín. *Los límites de la interpretación, Cuadernos Sigmund Freud Nro 7*. Buenos Aires: Altazar, 1978.
- Hora, Thomas. *Tao, Zen and Existential Psychotherapy*. Psychologia 2, 1959.
- Klein, Naomi. *No logo*. Barcelona: Paidós Iberica, 2001.
- Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. Madrid: Edición del Milenio, Prentice Hall, 2000.
- Lacan, Jacques. *El Seminario*. Barcelona: Paidós, 1981.
- _____. (1936). "El estadio del espejo". Escritos I, México: Siglo XXI, 1979.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch, *Developing Organizations: Diagnosis and Actions*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- Levitt, Theodore. *Marketing Myopia*. Harvard Business Review 38, 1960.
- _____. *On Marketing*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1991.
- _____. *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review, Mayo-Junio, 1983.
- Levy, Alberto. *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: Macchi, 1983.
- _____. *Mayonesa*. Buenos Aires: Granica, 1998.
- _____. *Multievaluación de Proyectos de Nuevos Productos*. Buenos Aires: Macchi, 1973.
- Little, Arthur D. *Working papers*. Cambridge, 1976.
- Meyer, Christopher & Stan Davis. *It's alive*. New York: Crown Business, 2003.
- Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
- Nalebuff, Barry & Adam Brandenburger. *Coopetition*. New York: Currency Books, 1996.
- Peirce, Charles. *Un hombre, un signo*. Barcelona, Crítica, 1988.

- Porter, Michael. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.
- _____. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- _____. *On Competition*. Harvard Business Review, 1998.
- _____. *Strategy and the internet*. Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing, 2001.
- Prahalad, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Warthon School Publishing, 2004.
- Quelch, John y Hoff, Edward. *La adaptación del marketing global*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1991.
- Raynor, Michel. *The strategy paradox*. New York: Currency, 2007.
- Al Ries & Jack Trout, Positioning, *The battle for your mind*. New York: Warner Books, 1982
- Pichon-Riviere, Enrique. *Teoría del vínculo*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1977.
- Rojas Breu, Rubén. *Método vincular: Marketing para los que deciden*. Buenos Aires: Macchi, 1991.
- Saussure, Ferdinand de (1916). *Curso de lingüística general*. Madrid, Alianza, 1994.
- Shultz, Don, Stanley E. Tannenbaum, & Robert R. Lauterborn *Integrated Marketing Communications: Putting it together and making it work*. Lincolnwood Ill.: NTC Business Books, 1992.
- Seybold, Patricia & Ronni Marshak. *The Customer Revolution*. New York: Crown Business, 2001.
- Shumpeter, Joseph A. *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica, 1978.
- Spinoza, Charles, Fernando Flores & Hubert Dreyfus. *Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action, and the Cultivation of Solidarity*. Cambridge Mass.: The MIT Press, 1997.
- Stefik, Mark & Barbara Stefik. *Breakthrough, stories and strategies of radical innovation*. Cambridge, Mass: The MIT Press, 2004.
- Sternberg, Robert. *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*, Cambridge, Mass.: Cambridge University Press, 1984.
- Strebel, Paul. *Breakpoints: How managers exploit radical business change; Part II*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1992.
- Waszlawick, Paul. *¿Es real la realidad?* Barcelona: Editorial Herder, 1994.
- Wilensky, Alberto. *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Editorial Tesis, 1986.
- Wittgentein, Ludwig. *Tractatus Logico-Philosophicus. Trad. de Jacobo Muñoz e Isidoro Reguera*. Madrid: Alianza, 2002.
- Zaltman, Gerald. *How Customer Think*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2003.

ÍNDICE DE TÉRMINOS

A

Abell y Hammond 116, 117, 261
Abercrombie & Fitch 210, 239
Absolut 56
ADN 39
Al Ries y Jack Trout 117, 263
American Express 104, 134
Ansoff, Igor 23, 50, 261
Archer, Bruce 207, 261
Arthur D. Little 191, 192, 262
Aspirina 51
Axe 135

B

Banana Republic 210
Bang & Olufsen 29
Baudrillard, Jean XVII, 94, 104, 261
Bayer 51, 137
Bezos, Jeff 220
Billy y Mandy 90
Bimbo 104
Biología 43, 73, 152
Bio Sidus VI, 62
Bob Esponja 90
Body Shop 172
Boston Consulting Group 190, 261
Brand Equity VII, 139
Branding 84
Branson, Richard 48
Business Intelligence 249

C

Caballeros del Zodiaco 90
Caden, Leonardo 102, 261
Café de Colombia 132
Canal 13 208
Carrefour 29, 104, 256
Cartoon Network 98
Células madre 61
Cementos Bio Bio 32

Cemex 136, 255
CEMIC 127
Cencosud 135
CEO 26, 27, 40, 49, 75, 132
Chile 32, 60, 104, 136, 193, 252, 254, 256
Christensen, Clayton y Raynor, Michael 55, 261
Clarín 35, 136, 180
Clínica del Sol 127
Cobranding 142
Coca Cola 10, 35, 104, 105, 118, 132, 133, 138, 179, 208, 237, 251
Coca Cola Zero 105
Colombia 76, 132, 136
Comunicación IX, XIII, 3, 4, 5, 6, 19, 25, 26, 27, 32, 34, 36, 38, 39, 42, 43, 44, 57, 66, 74, 97, 118, 125, 133, 134, 135, 137, 142, 151, 164, 165, 171, 172, 180, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 213, 217, 219, 223, 224, 232, 233, 239, 246, 249, 250, 254, 256, 259
Concha y Toro 132
Congruencia cultural 22, 39, 42, 65, 234, 251
Crego y Schiffrin 116, 261
Cristal 104, 236
Cultura V, XIV, XV, XX, 5, 6, 13, 20, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 58, 60, 61, 64, 65, 75, 150, 194, 207, 221, 251, 252, 255, 263
Customer Relationship Management 241, 242
Cyterszpiller, Jorge 33

D

Dell 104, 136, 206
Demanda VII, XVI, XVII, 3, 10, 12, 27, 29, 49, 62, 64, 66, 77, 88, 90, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 104, 105, 109, 110,



113, 114, 115, 116, 117, 118, 120,
122, 125, 126, 130, 149, 150, 152,
155, 156, 161, 163, 164, 165, 167,
169, 172, 173, 175, 177, 178, 180,
181, 204, 205, 210, 212, 217, 221,
227, 228, 233, 238, 242, 250, 253,
259

Diet Coke 105

Diferenciación VII, 3, 10, 15, 20, 22, 29,
32, 38, 40, 54, 56, 59, 60, 67, 75,
85, 86, 87, 88, 93, 97, 110, 111,
112, 115, 116, 124, 126, 128, 133,
136, 139, 143, 159, 160, 162, 165,
171, 173, 176, 177, 178, 179, 180,
210, 211, 212, 217, 235, 238, 239

Diseño XIII, IX, 3, 5, 14, 26, 32, 34, 35,
41, 49, 60, 67, 72, 74, 75, 116, 119,
126, 136, 140, 141, 142, 149, 179,
205, 206, 207, 212, 216, 222, 223,
248, 250

Disney, Walt 11, 90

Domino's Pizza 251

Dove 179

Dragon Ball 90

Drucker, Peter 4, 36, 38, 48, 261

Dunlap, Albert 49

E

Energy drink 137

Estrategia V, VI, VII, XIII, XVI, XX, 4, 5, 6,
7, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26,
27, 28, 29, 32, 33, 34, 36, 38, 39,
41, 50, 54, 56, 59, 61, 63, 64, 65,
66, 67, 69, 73, 74, 79, 86, 105, 109,
110, 126, 128, 129, 139, 147, 148,
154, 161, 163, 171, 173, 184, 185,
186, 187, 213, 216, 222, 223, 226,
234, 241, 243, 246, 251, 255, 257,
261, 262

Etnografía III, 149, 152, 153, 154, 155

F

Falabella 51, 129, 136

Farmacías Ahumada 51

FIFA 33

Focus group 105, 120, 149, 152, 227

Ford, Henry 204

Franchising 245, 257

Freud, Sigmund 100, 262

Frischknecht, Federico XIII, 19, 20, 22, 24,
262

G

Gale, Bradley 125, 242, 262

Gap 4, 210

General Electric 192

General Patton 35

Genética 27, 61, 80

Goizueta, Roberto 10, 132

Google 4, 32, 33, 48, 246

Grupo estratégico 170, 171

Grupo Techint 133, 225

H

Hamel, Gary 163, 167, 262

Harvard Business Review 262

Heidegger 155, 262

Home Depot 170, 252

Hospital Alemán 127

Hospital Italiano 127

I

ICBA 127

Ikea 34, 35, 60, 74, 75, 104, 119, 129

Ingenieros, José 12

Inka Cola 132, 251

Intel 4, 86, 87, 129, 179

Internet IX, 149, 172, 206, 217, 220, 232,
241, 242, 245, 246, 247, 248, 249,
250, 257, 263

iPod 207

iTunes 53, 207

J

Juan Valdez 76, 132, 136, 251

Jumbo 256



K

Kamprad, Ingvar 75
 Kidults 90
 Klein, Naomi 141, 202, 262
 Kotler, Philip 111, 112, 116, 262

L

Lacan, Jacques 94, 100, 101, 102, 262
 Lama, Fuad 60
 Lennon, John 11
 Levi's 132, 136
 Levitt, Theodore 10, 12, 120, 174, 204, 262
 Levy, Alberto XIII, 123, 124, 126, 161, 262
 Lider 104
 Logística IX, X, 5, 6, 27, 28, 35, 66, 67, 133, 165, 173, 174, 175, 176, 180, 202, 203, 204, 205, 206, 208, 213, 217, 238, 246, 247, 254, 256, 259
 Lowry, Glenn 14
 Lycra 87

M

Marketing estratégico 25, 64, 65, 133, 184, 202, 263
 Marketing interno 41, 240
 Marlboro 132
 Maslow 59
 Matercell 61
 Mc Kinsey 192
 Mercedes-Benz 104
 Mercosur 77
 Mickey 90, 133
 Microsoft 4, 50, 246
 Misión 5, 17, 20, 21, 22, 27, 28, 32, 41, 45, 50, 64, 65, 66, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 120, 185, 186, 188, 189, 216, 221, 223, 226, 234, 241, 259
 Modelo vincular VII, 102, 108, 118, 126, 127, 143

N

Nalebuff y Brandenburger 84, 262

Napster 207
 Nestlé 74, 104, 133, 138, 179
 Neuromarketing 154, 155
 New York Museum of Modern Art 14
 Nivea 179
 NoBrand 142
 Nokia 74

O

Olé 34, 148, 149
 OTC 62, 140

P

Pampers 252
 Paracetamol 76
 Partnership 38, 225
 Pichon Riviere, Enrique 101, 263
 Planeta Google 32
 Plan integrado de marketing (PIM) IX, 21, 66, 201, 216, 217, 218
 Polonia 56
 Portafolio XV, XVI, XX, 23, 32, 44, 62, 64, 72, 75, 128, 132, 135, 138, 140, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 187, 188, 190, 191, 192, 195, 196, 202, 213, 216, 217, 219, 222, 253, 259
 Porter, Michael 28, 83, 86, 128, 171, 173, 175, 177, 180, 181, 262
 Posicionamiento VIII, IX, XVII, XVIII, XIX, 3, 5, 10, 17, 20, 21, 23, 26, 27, 33, 35, 37, 39, 42, 43, 44, 45, 51, 52, 56, 62, 64, 65, 66, 67, 69, 73, 75, 85, 87, 89, 96, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 135, 136, 138, 139, 140, 142, 143, 147, 148, 149, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 184, 193, 194, 202, 203, 205, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 217, 219, 220, 223, 227, 228, 229, 233, 235, 236, 238, 243, 245, 247, 250, 251,



252, 253, 254, 257, 259
 Posicionamiento buscado XIX, 5, 21, 27,
 37, 45, 89, 120, 122, 135, 139, 148,
 157, 202, 227
 Postura XIX, XX, 10, 35, 43, 44, 64, 65,
 95, 105, 128, 151, 166, 173, 174,
 175, 176, 184, 186, 188, 189, 192,
 202, 209
 Procter & Gamble 140, 252
 Producto IV, IX, XIII, XV, XVI, 3, 5, 10, 11,
 12, 13, 21, 23, 27, 32, 38, 40, 41,
 42, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 59,
 61, 62, 64, 66, 76, 85, 95, 96, 98,
 99, 100, 102, 104, 105, 107, 110,
 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117,
 118, 119, 120, 122, 123, 126, 128,
 129, 130, 132, 133, 134, 137, 140,
 141, 146, 147, 148, 151, 157, 161,
 163, 164, 165, 168, 171, 172, 173,
 177, 178, 179, 180, 184, 187, 190,
 194, 196, 202, 203, 204, 205, 206,
 209, 211, 212, 213, 217, 218, 219,
 221, 222, 223, 224, 227, 228, 232,
 236, 237, 238, 239, 241, 243, 247,
 248, 251, 252, 254, 256, 259
 Propósito estratégico 27, 34, 35, 39, 62,
 65
 Publicidad XIV, XV, 3, 4, 5, 11, 21, 38, 40,
 133, 137, 164, 203, 209, 217, 220

Q

Quaker 104, 119, 134
 Quilmes 104, 142

R

Reingeniería 52
Retail X, 129, 134, 193, 245, 255, 256, 257
 Ripley 136

S

SAP 4, 132, 136, 142
 Satisfactor IX, XVII, XIX, 3, 64, 65, 66, 67,
 76, 105, 116, 118, 119, 122, 123,

125, 126, 129, 133, 141, 161, 164,
 174, 175, 177, 178, 179, 184, 202,
 203, 204, 205, 206, 207, 208, 211,
 212, 213, 217, 227, 228, 232, 235,
 238, 239, 252, 256, 259

Seybold, Patricia 242, 263
 Shultz, Don 205, 263
 Sidus 62

Sodimac 51

Spielberg, Steven 11, 48

Suecia 136, 254

Supermercados Wong 135, 256

Supervivencia dinámica 67, 80, 81

T

Tapsin 51

Tecnología de información 187, 246

The Coca Cola Company 10, 132, 138

U

Unidad estratégica de negocio (UEN)
 184, 188, 189, 194

Unilever 140

Universal Studios 48

V

Virgin 4, 48, 180

Visa 104

Visión XVII, 3, 5, 17, 19, 20, 21, 22, 26, 27,
 28, 32, 34, 43, 44, 48, 50, 64, 66,
 71, 72, 74, 75, 80, 105, 106, 107,
 134, 168, 185, 186, 188, 189, 192,
 196, 216, 224, 233, 234, 240, 263

Visión compartida V, 43, 44, 224, 240

Vodka 56

Volkswagen 105, 119

Volvo 136

VTR 171, 172

W

Waszlawick, Paul 94, 263

Web XV, 246, 250

Wilensky, Alberto 102, 211, 263

