

LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS PURAS

Lograr escenarios macrodefinidos en términos de internacionalización.

Lograr escenarios microdefinidos en términos de cooperación competitiva.

Estrategias competitivas elaboradas sobre el tejido de alianzas.

El enfoque de los mercados resulta de la postura con que se abordan los mercados.

Hay dos alternativas:

Defensiva, basada en la retención de los mercados locales.

Expansiva basada en la expansión de los mercados locales o búsqueda de nuevos mercados.

Asimismo, dentro del concepto de estrategias, puede verse en el gráfico PLANEAMIENTO cada uno de los pasos a seguir en cuanto los ítems necesariamente a tener en cuenta en el crecimiento de un proyecto, ya sea de un producto, un servicio o la misma empresa.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y RENTABILIDAD

El objetivo principal de una estrategia debe ser maximizar el retorno de la inversión a largo plazo.

Sólo obteniendo un retorno superior las empresas podrán invertir en nuevas tecnologías para hacer crecer su negocio y pagar salarios atractivos a sus empleados.

El retorno de la inversión es un factor que deviene tanto de la situación básica de rubro de actividad de la empresa como del posicionamiento de la compañía dentro del sector.

La rentabilidad de cualquier empresa es una función de cinco factores básicos:

1) La rivalidad con competidores existentes:

La capacidad de la competencia para crear nuevos productos, bajar precios e incrementar publicidad puede llegar a tener un muy impacto significativo en la rentabilidad de una empresa. La ecuación sería: a mayor intensidad en la rivalidad, menor potencial de rentabilidad.

En el gráfico COMPETENCIA, se ven las dos formas que tienen las demás empresas de lograr el mismo objetivo que nosotros. Una de ellas, la competencia vertical, indica a las empresas que producen prácticamente los mismos productos que nosotros con escasas o nulas diferencias, tal vez tan solo en el nombre.

En la competencia horizontal, están todas las empresas que producen elementos o servicios que, al final, cumplen el mismo objetivo que nuestro producto o servicio aunque aparentemente tomen otros caminos.

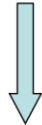
2) La amenaza de productos o servicios sustitutos:

La competencia viene de productos que cumplen la misma función sin ser directamente competitivos.

Muchos productos que nacieron con un uso terminaron cumpliendo otra función, ya sea porque el mercado lo descubrió o porque el productor encontró una nueva función y consiguió así más consumo.

Hay que analizar muy bien el tema de la competitividad ya que la misma suele darse, inclusive, a través de productos o servicios que uno ni se imagina.

COMPETENCIA DIRECTA



AQUELLOS PRODUCTOS QUE
SATISFACEN LAS MISMAS NECESIDADES
Y DE LA MISMA FORMA QUE EL SUYO:
CASI UN CALCO DE SU PRODUCTO.

COMPETENCIA INDIRECTA



AQUELLOS PRODUCTOS QUE
SATISFACEN LAS MISMAS NECESIDADES
PERO DE OTRA FORMA QUE EL SUYO
SON INCLUSIVE, OTRO TIPO DE
PRODUCTOS.

3) La amenaza de nuevos competidores:

Otra forma de competencia es a través del ingreso de nuevas empresas a un mismo mercado. Últimamente puede verse mucho de esto en el área comercial. Fíjese solamente en cada cuadra de donde usted vive o trabaja cuántos comercios del mismo rubro hay. ¿Cree usted que pueden vivir todos?

Si nuevas empresas pueden entrar fácilmente a competir en su sector, la rentabilidad también se ve afectada.

4) El poder de los clientes:

Un cliente que tiene gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de su negocio.

Si usted es proveedor de alguna cadena de hipermercados, sabe de qué estamos hablando. Asimismo, si se trata del comercio exterior, no es el operador quien pone los valores, es el mercado mundial en donde interactúan todos los productos y la competencia es absoluta. El mundo es entonces el cliente y compara ya que puede obtener prácticamente lo mismo en otros lugares. Ahora bien, si usted encuentra alguna ventaja diferencial y/o competitiva, tal vez este dominio no ocurra

5) El poder de negociación de los proveedores:

De la misma manera, un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de una actividad para generar ganancias.

Claro que existe esta contraparte, sólo hay que analizar a cada uno dentro del rubro en el que actúa. No es necesario ser una empresa gigante ni multinacional. Muchas veces algunos monopolios (queridos o no) actúan de esta manera ya que tienen el poder obvio del monopolio.

ESTRATEGIA Y REDISEÑO DE LA ACTIVIDAD

Parte del éxito de su empresa no depende de usted. Es una función del sector en el que usted está compitiendo.

¿Qué significa esto?

Pues que hay rubros que se ponen de moda, entonces si usted está en ese rubro, pues tendrá éxito.

También hay rubros que manejan la moda. Si usted está entre los que la pueden llevar al mercado, tendrá su parte de éxito.

Hay quienes trabajan con licencia, u otros derechos para la utilización de marcas, personajes etc.

Es así que cuando salieron las películas de Batman, quienes hacían productos con tal marca, los personajes, los colores, etc., tenían éxito. Durante un tiempo, pero lo tenían.

Tal vez la estrategia de algunos de estos productores sea la de tener siempre la licencia que esté de moda.

Como estrategia usted se tiene que preocupar tanto por la actividad en la que participa cuanto por su propia posición. En consecuencia, los grandes estrategias están intentando rediseñar su actividad y no solo competir más efectivamente por si solos.

En cuanto al posicionamiento dentro de una industria, la competencia moderna hace mucho más difícil mantener una ventaja porque las empresas se imitan unas a otras cada vez con mayor velocidad.

Una compañía tiene dos formas de obtener ventajas dentro de un sector:

1) Diferenciar sus productos para poder establecer un precio más alto:

Diferenciarse implica que una empresa pueda ofrecer un valor único y diferencial a sus clientes que puede estar en características y tecnologías superiores.

Esto, tal vez, puede significar tener costos más altos, pero debe tenerse en cuenta que este hecho no es importante siempre y cuando el precio final sea mayor que el costo extra de ofrecer un valor único.

2) Tener los costos más bajos:

La empresa puede decidir transferir las ventajas de precio diferencial que obtenga en su negociación con algunos proveedores.

La premisa fundamental es que más no siempre significa mejor.

Es así que costos más bajos, obtenidos de proveedores o por esquemas de producción, distribución, comercialización, etc. pueden permitir a las empresas bajar sus costos finales y, por ende, el precio con que el producto salga al mercado.

El tema está en verificar si el producto puede venderse a menos precio, si esto no lo afecta o si, justamente, el menor precio final puede significar más mercado.

Los datos de costos tienen el objetivo de desarrollar estrategias superiores con el fin de alcanzar una ventaja competitiva que, además, se pueda mantener en el tiempo.

ESTRATEGIA DE INGRESO A UN MERCADO

En general, el establecimiento de un nuevo negocio choca con los intereses de los competidores preestablecidos. Es decir, es de esperar una reacción proactiva de parte de los futuros competidores para con la nueva iniciativa comercial.

Esta reacción puede venir representada de diversas maneras, tales como: el incremento de la calidad de la competencia, el proveer un mejor servicio, la reducción de precios en distintas formas, introducción de nuevos productos, planes publicitarios y promocionales más agresivos u opciones reñidas con la ética comercial como el “dumping”, cabildeo para torpedear temas como permisería, manipulación de los canales de distribución y otras formas que están en línea con la creatividad de quienes las diseñan. Es decir, quizá lo mejor que se puede esperar con la entrada de un nuevo esfuerzo a un cierto mercado sería ser ignorado por los futuros competidores, no obstante, se recomienda hacer varios escenarios de predictabilidad de reacciones y sus posibles planes alternativos de acción.

Por ahora, más importante que definir cuál(es) será(n) la(s) reacción(es) de los competidores, es establecer un mecanismo de entrada a un mercado, siendo las alternativas más evidentes:

DESARROLLAR UN NUEVO PRODUCTO O SERVICIO.

Quizá de todos, éste sea el camino más difícil.

Crear un nuevo concepto (¡y ejecutarlo!) que permitan satisfacer una necesidad de una forma distinta a las formas hasta ahora conocidas. Piense en el primero que introdujo la televisión. Un concepto tan común hoy en día que pareciera que la idea al ser presentada inmediatamente tendría aceptación por el primero a quien le fuera presentado. Ese primero fue la hoy extinta empresa Westinghouse, una de las principales empresas del mundo de los años 30. ¿Pero cuál sería el dilema para que esta empresa dejara escabullírsele entre los dedos una de las ideas más exitosas de nuestros tiempos?

En sus inicios, la idea requirió de una alta inversión en infraestructura para transmitir (equipos de transmisión), producir programación (equipos de grabación, talento, etc.) y recepción de la señal (desarrollo del aparato de televisión en sí); programación que fuera lo suficientemente atractiva para que un grupo importante de futuros televidentes adquiriera por un precio relativamente alto un televisor que sin costo para el usuario le permita ver una programación patrocinada por un grupo de anunciantes que justifiquen una alta inversión publicitaria porque un importante grupo de su audiencia objetivo se va a motivar a comprar el producto anunciado. La idea es magnífica, su implantación muy compleja.

Así como ésta, piense en cualquier producto que haya cambiado en forma significativa la forma como el hombre vive o como trabaja. Ejemplos, la computadora, el Internet, la nevera, el avión, la luz eléctrica. Productos sin los cuales se hace difícil conceptuar la cotidianidad y que, sin embargo, requirieron de la combinación de muchos ingredientes para que ideas brillantes se conviertan en éxitos comerciales. Muchos de los que primero popularizaron un nuevo concepto dejaron hace mucho de existir por extemporáneos, por no haber hecho el desarrollo antes que el flujo de caja se agote, por ser muy creativos a la hora de diseñar pero tener pocas habilidades generales para administrar, por no haber hecho entender al consumidor final cual es el beneficio del servicio provisto, porque rápidamente otro copió y mejoró la oferta y tantos otros ejemplos de lo que puede suceder al desarrollar un nuevo concepto.

Una vez probado el éxito comercial de un nuevo producto, casi inmediatamente surgen nuevas necesidades. Citando los ejemplos anteriores, neveras y computadoras necesitan mantenimiento. El internet y al avión, del desarrollo de negocios paralelos donde en el primer caso se pueden citar servicios de comunicaciones, servidores y equipos de computación y en el segundo, sin incluir mantenimiento, partes y piezas, el desarrollo de la industria del transporte aéreo con su inmenso efecto multiplicador.

La clave sería encontrar en los desarrollos de la empresa ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo. Tener una ventaja que no pueda ser sustentable no permitirá la vigencia del liderazgo de la firma en el largo plazo.

Eso traería el desarrollo del siguiente punto:

Al atender un mercado de exportación generalmente se pretenderá repetir una historia de éxito en nuevas latitudes. Es decir, la penetración de un nuevo mercado con un producto que ha probado ser exitoso en uno o varios mercados; no sin antes hacer ciertas adaptaciones en caso de ser necesario.

DESARROLLAR UN PRODUCTO O SERVICIO SIMILAR A LOS EXISTENTES... PERO MEJOR.

Esta sería la clásica forma de entrar a un mercado de exportación, o bien, a cualquier mercado donde podemos repetir los beneficios de la oferta existente, pero con alguna cualidad adicional. Es también lo que en mercadeo se conoce como "me too strategy" o estrategia "yo también".

Yo también doy A, B y C características, pero además D.

Yo también hago lo mismo pero más barato.

Yo también cobro lo mismo pero doy más (crédito, tamaño del producto, etc).

Evidentemente que entrar a un nuevo mercado sin nada adicional que ofrecer no augura un buen futuro. También este extra debería de alguna forma ser sostenible. Siempre se debe anticipar que la competencia reaccionará, y si reacciona en forma contundente y la nueva proposición no tiene características que la hagan atractiva posiblemente no sobrevivirá.

Como premisa se debería asumir que el consumidor no es tonto. Que una buena campaña publicitaria posiblemente lo invitará a probar la nueva oferta, pero que, de crearse falsas expectativas, el engañado consumidor no volverá a atender la engañosa propuesta. Una ejemplificación de producto que llegando tarde a un mercado alcanza éxitos importantes

Son algunas marcas de computadoras que sin ofrecer características resaltantes han mejorado en forma dramática los temas distribución, servicios y precios, y de alguna forma han logrado preservar estos elementos diferenciadores.

En caso de lo que se denomina competencia paralela, los márgenes para errores son muy pequeños ya que como se dijo antes, puede ser muy fácil perder el elemento diferenciador. En el caso de exportaciones, es importante entender si el producto a ofrecer en este nuevo mercado satisface las características esperadas por el nuevo consumidor. Evidentemente sería ideal contar con un solo producto idéntico a ser ofrecido en todo el mundo. Esta sería la fantasía de un mundo globalizado desde el punto de vista comercial, pero la verdad es que hay muchos tipos de consumidores con características culturales, étnicas, sociales y económicas distintas que sabrían apreciar productos diseñados teniéndolos a ellos en mente.

COMPRAR UNA FRANQUICIA.

Una forma de disminuir sustancialmente el riesgo de entrar en un nuevo negocio es a través de la compra de una franquicia. En este esquema, el franquiciado (el comprador de la franquicia) recibe de una empresa ya establecida (el franquiciante) los derechos de explotar un cierto producto o servicio asociados a una marca que puede ser muy prominente, generalmente en un área geográfica particular. El franquiciante además pudiera ofrecer servicios contables, entrenamiento, financiamiento, asesoría en selección de locales, proveer la materia prima, manuales de procedimiento, mecanismos de control, selección de personal y un número muy importante de beneficios de modelos ya probados y que han funcionado en otras localidades. A cambio, el franquiciante recibe una regalía u otra compensación económica tal como el suministro exclusivo de materias primas al franquiciado.

Por supuesto, como en cada caso, existen riesgos asociados a la adquisición de una franquicia y tienen mucho que ver con la calidad de quien otorga la franquicia y con la calidad de la inversión. En el primer caso será muy importante comprobar (antes de adquirir la franquicia) que lo que se ofrece sea cumplido. Quizá visitando a los dueños de franquicias existentes se puede construir una buena fotografía de lo ofrecido vis-a-vis lo entregado. En el caso de la calidad de la inversión, es de esperarse que la rentabilidad en este tipo de trabajo no sea muy alta en relación a la inversión o a la cantidad de trabajo invertido por el emprendedor. Habría que comparar esta inversión con una similar en una empresa a ser desarrollada en forma separada, con los riesgos consecuentes.

Otro enfoque de entrada en un nuevo mercado para el "entrepreneur" sería el asumir el rol de franquiciante. En este caso la idea sería la de vender una franquicia a un tercero. Esto se puede hacer de dos formas.

La primera directamente ofrecer franquicias de un modelo de negocios desarrollado por el propio emprendedor. La segunda, comprar para un cierto territorio lo que se conoce como una franquicia master, que a su vez sea licenciada a terceros franquiciados por el receptor de la franquicia master.

Aunque el concepto de franquicia es de vieja data (se habla de la época del Rey Edgar de Inglaterra en el año 957 e.c., donde el concepto del pub inglés fue formateado (1), el mayor exponente del desarrollo de este concepto sería la cadena de comida rápida McDonald's.

EXPLOTAR UN PRODUCTO O SERVICIO EXISTENTE.

Quizá no sea el camino más ortodoxo para ingresar en un negocio ya que se basa en la explotación de una situación puntual que ofrece una ventana de oportunidad que se abre y se cierra, pero ésta representa una alternativa válida de generar utilidades potenciales derivadas de situaciones fuera del control del emprendedor.

Una empresa industrial en un país con turbulencia política puede verse en un momento dado sumergido en un mar de inventarios y cuentas por pagar a consecuencia de no poder vender el inventario como resultado, por ejemplo, de un escenario de paralización de la actividad económica, donde a cualquier precio sea muy difícil vender. Una salida a esos inventarios, aunque sea a precios de realización, pudiera ser la exportación.

Situaciones similares pueden sucederse en el mercado local como producto de escasez de suministro como, por ejemplo, por un siniestro del suplidor más grande o por querer aprovechar el uso de activos subutilizados.

También el emular un negocio exitoso en otra localidad pudiera representar una forma de más largo plazo de capitalizar sobre la idea de un tercero. La tienda de la zona, sin ser parte de una franquicia, sino más bien supliendo una necesidad de una zona desatendida. En este mismo orden de ideas, un centro de copiado, una tienda para reparar zapatos, la ferretería de la localidad o la pizzería.

El siniestro, la quiebra u otros aspectos que hagan que un suplidor tenga falta o disminución de presencia en un mercado puede ofrecer una ventana que permita a un nuevo competidor entrar y quedarse. Cuando la escasez sea restituida se verá la verdadera reacción del mercado ante el nuevo operante.

PATROCINAR UNA EMPRESA EN GESTACIÓN (startup).

Otra forma de entrar a un nuevo mercado se puede presentar si se está en la capacidad y se tiene la voluntad de patrocinar una empresa en gestación. Este patrocinio puede ser enfocado desde varios puntos de vista. Desde el punto de vista del inversionista, se trata de alguien que invierte en la idea del otro. Una idea que se piensa que tiene altos chances de éxito. Otro ángulo puede ser un cliente potencial de esta empresa en gestación que considere que el producto o servicio que va a ser provisto por la futura empresa es tan importante para él, que está muy interesado en apoyar dicha iniciativa. Típicamente con adelanto del pago de futuras órdenes de compra, acuerdo de exclusividad o de condiciones ventajosas con el futuro proveedor. Una tercera perspectiva puede ser el del suplidor que está dispuesto a financiar a un potencial cliente con el fin de abrir un nuevo canal dedistribución.

Típicamente, el tema patrocinio de una empresa sería desde el punto de vista del inversionista quien agrega valor (“smart money”) a dicha inversión porque complementa alguna destreza del promotor.

COMPRAR UNA EMPRESA EN MARCHA.

Un proceso que permite penetrar un mercado en forma inmediata sería la compra de una firma en funcionamiento. Esta empresa ya tiene clientes, empleados, inventarios, diseños, cuentas por cobrar y por pagar; una cultura, hábitos de trabajo, y un flujo de caja.

Esto también da cierta holgura al “entrepreneur” ya que si la empresa a comprar ha sido relativamente exitosa le permitirá no conocer con tanta profundidad la industria en que es está insertando en relación a quien está fundando una nueva empresa.

Lo complejo de esta alternativa es encontrar la empresa adecuada y pagar el precio adecuado. ¿Por qué vende el dueño actual?, ¿cuánto costaría replicar el negocio?, ¿cuáles activos se venden específicamente?, ¿cuáles son los aspectos claves?, ¿habrán pasivos ocultos?, ¿cómo nos defendemos ante esto?, ¿cuál es el plan de inversiones? Antes de comprar, es recomendable evaluar la empresa en la que se piensa invertir.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

Muchas veces utilizar la estrategia de reducir los costos tiene el objetivo de mejorar la lealtad a la marca y eliminar, a la vez, la diversidad de precios minoristas.

A su vez, el mejorar el valor de los productos tiene el objetivo, para los consumidores, de eliminar las promociones ineficientes que solo atraen a una minoría de compradores.

Hoy el objetivo es vender los productos de mejor calidad al menor precio posible.

Los empresarios cada vez están prestando mayor atención a la diferenciación de marca y al crecimiento de sus ingresos a medida que la reducción de gastos se intensifica y la competencia se agudiza.

Y la marca es su propio nombre. El que le pone a los productos o el de la empresa. Muchas empresas industriales o de servicios no tienen productos con marca. Su actividad es su diferenciación y el nombre de la empresa es la marca.

La estrategia de manejar precios bajos apunta a dos factores:

Como política o estrategia de fijación de precios minoristas por la cual se establecen, de entrada, precios bajos para todos los rubros y se los mantiene. No hay ocasionales ofertas de productos a precios especiales o reducidos.

Dentro del área de promoción de ventas, se trata de un enfoque de precio por el cual se ofrece el producto a minoristas y consumidores a un precio constantemente bajo. No hay reducciones de precios periódicas a través de promociones de ventas.

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

La demanda de competitividad impuso a las empresas la necesidad imperiosa de obtener, sí o sí, buenos resultados, pero esta vez con productos de mayor calidad y a un precio cada vez más bajo. Esos mejores resultados se consiguen cuando las empresas logran orientar sus acciones hacia la satisfacción de sus clientes, pero no a cualquier precio sino siempre buscando la mejor relación costo - beneficio. Los resultados ya no se consiguen, como en alguna oportunidad, en el sistema financiero.

La orientación a la calidad, a la productividad y a la mejora son cosas que logra la gente.

Las empresas deben antes plantearse dónde están paradas, en qué mercado, cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuáles sus oportunidades, qué riesgos deben enfrentar, quienes son sus clientes y de qué manera los va a atender mejor para poder planificar en cada momento las acciones a encarar.

Todo cambio en el proceso tecnológico debe ser necesariamente acompañado con la definición del perfil de personal que requiere la empresa.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Este capítulo no pretende darle las estrategias de cómo debe comunicarse sino plantear una estrategia para pensar.

Pensar cómo debe ser la comunicación de la empresa.

La base inicial está en la historia. La simple historia de la publicidad que, al estar en las mismas fuentes, era prácticamente inocente.

El propósito de este punto es el de iniciar la estrategia de pensar cómo debe ser la publicidad que sirva a la empresa.

Inclusive, y lo más importante estratégicamente, si debe haber publicidad.

Comunicarse, debe comunicarse. Eso es seguro.

Pero tal vez deba analizarse muy bien qué tipo de comunicación necesita cada empresa.

Ya en la época de los egipcios se utilizaba la difusión. En los puertos, para anunciar la llegada de los barcos y sus mercancías, se contrataban pregoneros que difundían tal noticia.

Los comerciantes, por su parte, también contrataban jóvenes de voces estentóreas para que, parados en las entradas desde sus tiendas, anunciaran los productos que allí se vendían.

En un ensayo publicado a principios de siglo por Samuel Horton Brown, médico y autor que estudió la evolución del anuncio médico, explica que este tema de anunciar las novedades se remonta también a la Roma Imperial y parecería que la mayor “campana publicitaria” se hizo en su momento para la inauguración de las termas de Pompeya.

Los anuncios se escribían en tabletas y se fijaban en las columnas de la ciudad, constituyendo, según sigue el estudio, en un medio muy eficaz en el objetivo de hacer masivo el tema de lo que hoy llamaríamos hidroterapia colectiva.

Luego fueron los oficios los que recurrieron a este tipo de anuncios. Así, artesanos mostraban sus herramientas para dar a conocer lo que ofrecían y los médicos ponían como imagen una ventosa.

En esa antigua Roma, los avisos, especialmente los que se relacionaban con el extravío de cosas comenzaban con la expresión: “Si quis...” (Si alguien...)

Así pasó a Inglaterra del siglo XV, donde se generalizó el uso de carteles en lugares públicos y fueron conocidos, precisamente como “carteles Siquis”.

William Caxton, aparentemente el introductor de la imprenta en Inglaterra, obtuvo en 1612 un permiso real para establecer un registro de direcciones de “todas las comodidades recíprocas para los súbditos, del Rey” es decir, avisos donde se comentaban las cosas y o servicios que daban los comercios y la gente. Esta empresa, llamada “El Gallo de Oro” fue posiblemente la primera agencia de publicidad que registra la historia del mundo.

Pasemos a nuestros días. El consumidor es el rey absoluto de nuestra sociedad industrial.

Cantillón, en su libro “Ensayo sobre la naturaleza del comercio”, sostenía que el consumidor atrae al productor. “Si un príncipe fiaba su residencia en algún lugar, muy pronto otros señores acudían a ese lugar y comenzaban a ocupar lugares alrededor del primero. Así comenzaba a gestarse una sociedad que luego sería ciudad. Construidas las primeras casas, pronto se erigían otras, para los artesanos, profesionales, panaderos, carniceros, cerveceros, viñateros, etc.”

Parecería ser que alrededor de sus demandas se mueve el aparato productivo y que sus reclamos se resuelven a la mayor velocidad. Pero no es siempre así. Algunas cosas nacen porque a alguien se le ocurre inventar la universidad y luego la difunde. Este es un paradigma ideal para este capítulo de estrategias.

Cuando habíamos aceptado que las empresas satisfacían necesidades estábamos hablando de que puede haber algunas que crean necesidades. Y esto es así. Lo vemos prácticamente a diario, en todos los mercados.

Esta concentración de consumidores producía el crecimiento de la población y luego eran atraídos ricos habitantes de otras aldeas a gastar sus rentas en la gran ciudad.

En el libro “Lujo y Capitalismo”, Werner Sombart dice: “¿Qué ha determinado el crecimiento de las grandes ciudades? Las grandes ciudades de la primitiva época capitalista son consumidoras en el más amplio sentido del vocablo. Las grandes ciudades se desarrollaron intensamente porque fueron la residencia del núcleo más amplio de consumidores. Ciudades como Bristol no contaban en el siglo XVIII, pese a ser ciudades industriales, con más de 30 ó 40 mil habitantes, mientras que Londres contaba con más de medio millón. La concentración de consumidores ha creado las primeras urbes”.

Intentamos probar que las antiguas crónicas demuestran la presencia de los consumidores como fundamento económico de la ciudad.

El consumidor era más importante que la producción porque esta nacía a consecuencia de aquella demanda.

El antiguo hombre de las cavernas siempre buscó hacer mejor su vida al calzarse, abrigarse, adornarse, protegerse. Ningún aparato organizado dirigía su consumo. No lo trastornaba el status ni la promoción.

Esa sociedad de consumo maltratada, es repetida sin juicio meditado. Incautamente por muchos inocentes que también dejan llevar por la idea de que mediante el poder omnímodo de la publicidad se obliga a los hipnotizados consumidores a tragarse cualquier cosa. Esta sociedad de consumo que se fue formando junto con las propiedades del fuego, el hielo y la rueda también es la que ha logrado sin lugar a la más absoluta duda, que el hombre del siglo XX vivió mejor, más sano, más tiempo, mejor alimentado, más protegido que el hombre de tan solo dos siglos atrás. Y, por ende, en el siglo XXI también.

Los consumidores, por otra parte, tienen la característica de ir volviéndose más exigentes, menos expuestos a la sorpresa y, poseen cierto grado de desconfianza. No solo de la publicidad sino de casi todas las promesas. Hay un natural desencanto en nuestra población que se extiende a la publicidad en idéntica medida.

Pero finalmente, quienes deben proteger al consumidor mejor que cualquier funcionario u oficina gubernamental o reglamentos, son los propios productores, cuyo destino, vida empresaria y todo lo que les rodea, dependen de la elección que los consumidores hagan de sus productos o servicios.

El verdadero y más justo desenlace se producirá cuando los hombres y mujeres que intervienen en estos procesos hayan sido capaces de convencer al público de su poder, de su fantástica fuerza para inclinar la balanza para el lado de los buenos.

Las empresas que convierten a su publicidad en signos evidentes de respeto, habrán ganado espacios invalorable y difíciles de perder. Hacer publicidad con respeto por la gente, podrá parecer aburrido, pero la gran alegría esta profesión y actividad solo surge del afecto, simpatía y elección que el público haga de las propuestas.

Tan solo su naturaleza ávida y ansiosa. Por eso se nos hace tan ridícula la expresión, inclusive utilizada peyorativamente, "Sociedad de Consumo", como si pudiera haber sociedad de no consumo o como si no advirtiéramos que el mal de nuestras sociedades en estas latitudes es más bien el subconsumo.

ESTRATEGIA: LAS UNIDADES DE NEGOCIO

Unidades Estratégicas de Negocios

Dentro del proceso de Planeamiento Estratégico (disciplina nacida en los años 70) los “prácticos” y los mismos “teóricos” han ido encontrando una serie de dificultades que han motivado los cambios dramáticos registrados en esta disciplina empresarial durante estos 30 años de vida.

El proceso de planeamiento estratégico en grandes corporaciones estableció una necesidad nueva como es: el conocimiento de los ejecutivos de la totalidad de los negocios manejados, muchos de los cuales eran productos o servicios de una misma o similar característica, dispersos en varias unidades o Divisiones de una misma Corporación, el objetivo la asignación de recursos en el proceso de Planeamiento. (Llamado también planeamiento de cartera). ¿La razón? Muy simple: la historia de su propio crecimiento, cada vez que adquirían una empresa, se incorporaban algunas líneas de negocios que venían con el “paquete de compra”.

El concepto de la unidad estratégica de negocios permitió establecer una razón y una justificación inmejorables para combinar estos negocios claramente relacionados; pero

Las Unidades Estratégicas de Negocios, UEN, son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves comunes para el éxito.

aislados, en UEN individuales. Esto nos permitió ver cada uno de estos negocios con el suficiente detalle, como una sola entidad, para desarrollar estrategias coherentes y para asignar nuestros recursos de manera inteligente”. Tomado de Making Strategy Works, How senior managers produce results. De Richard Hamermesh.

En Costa Rica, por ejemplo, el Instituto Costarricense de Electricidad fue fundado para manejar la generación y distribución de la energía eléctrica y las comunicaciones

en general (teléfonos, telégrafos, teletipo etc.) Con el paso de los años la asignación de los recursos no fue la mejor, las ganancias en un campo se trasladaban al otro sin una definición muy clara. Hace unos pocos años (no más de 4) decidieron establecer dos grandes negocios: Electricidad y Comunicaciones.

Dentro de cada uno de estos núcleos de negocios establecieron las llamadas UEN, un ejemplo claro es la Telefonía Celular, que es más que vender líneas, ya que incluye localización, servicio de Internet, noticias etc. Esta es una UEN del sector empresarial estatal. Hoy tienen nuevas UEN por ejemplo para Transmisión de Datos e Internet etc.

En menor escala, se puede ir a una tienda por Departamentos y ver que dentro del sector de Aparatos Electrodomésticos se han establecido divisiones por ejemplo: Lavadoras de ropa, lavadoras de platos y secadoras de ropa. Esta sería una UEN en dimensión micro.

Como ejemplo puedo citar el caso de General Foods, James Ferguson, director ejecutivo de GF nos dice lo siguiente:

“Acostumbrábamos tener lo que he denominado varios “mini-negocios” que estaban en distintas partes de la compañía. Por ejemplo, nuestros negocios de postres se encontraban dispersos en dos o tres divisiones y lo mismo pasaba con nuestros negocios de bebidas. Las razones de esta situación eran principalmente históricas en esencia, derivadas de cuando se hizo la adquisición de los negocios.

Una alternativa es usar el significado de los términos: estratégico: decisiones que se toman en el presente; pero que modelan o afectan el futuro. Por lo tanto, una Unidad Estratégica de Negocios puede manejar un negocio de alta rentabilidad y por lo tanto recibir una alta asignación de recursos, otra puede tener un negocio pequeño que a pesar del elevado rendimiento se ha decidido no invertir o desinvertir y otra podría tener a su cargo los negocios generadores de efectivo.

Como conclusión este tema no puede verse fuera del contexto de la Administración Estratégica (Pensamiento, planeamiento y control estratégico).

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 1: COMERCIAL

ALGO DE HISTORIA, LA MATRIZ DEL BCG

Portafolio de Productos

Para muchos, esto es harto conocido, pero para quienes se inician en el marketing, no está de más irnos muchos años atrás y analizar la famosa matriz BCG,

BGC, Boston Consulting Group, desarrolló hace algunos años una matriz destinada a analizar la rentabilidad del grupo de productos (portafolio) de la empresa. Su objetivo: determinar la estrategia de mercadeo que debe seguirse con relación a la mezcla de productos que idealmente debería darse en la empresa. La facilidad de entender el concepto, a la vez que su profundidad le ha valido ser reconocida y utilizada ampliamente, desde que fuera publicada en un boletín del BCG en el año 1970, con el título de “El Portafolio de Productos” .

El planteamiento del BCG, dio origen a otros muy similares, a la vez que generó el principio conocido como la “administración del portafolio de productos”. Este concepto ha sido aplicado intensivamente en la administración de inversiones, donde se maneja un portafolio de diferentes tipos de inversiones financieras (productos), cada uno de ellos con diferentes características relacionadas con el riesgo, la tasa de retorno y la revaluación. Lo que hace el inversionista es tratar de balancear el riesgo y crecimiento de los diferentes productos financieros, de manera de poder siempre tener un balance positivo.

Toda empresa administra una cantidad de productos o servicios, lo cual constituye su portafolio. Para tener éxito, toda empresa debe esforzarse en desarrollar un portafolio de productos que le aseguren utilidades y flujo de efectivo. Los modelos de portafolio, como el mencionado, son métodos que permiten a la dirección de la empresa determinar la posición competitiva del producto y las posibilidades de mejorar la contribución que da el producto, en comparación con otros. Este análisis puede ser de productos o líneas de productos.

El modelo generado por BCG, entiende que las ventas tienen una estrecha relación con la rentabilidad y el flujo de caja. Los productos, según esta teoría, pueden dividirse en cuatro grupos: estrellas, vacas de efectivo, signos de interrogación y perros.

Nuevamente un poco de historia para basarnos en el pasado y verificar el futuro.

Estrellas. Los productos estrellas son aquellos que tienen participación importante en el portafolio, con alta tasa de crecimiento. Generan altas ventas y utilidades, consecuentemente un flujo importante de efectivo. Los productos estrellas, como están en crecimiento, requieren de gran cuidado e inversiones grandes en ellos.

Vacas lecheras. Estos también tienen alto volumen de ventas y dan utilidades fuertes. Son un recurso, como su nombre lo indica, muy importante para la empresa para la generación de efectivo.

Los signos de interrogación. Estos productos, según el modelo, poseen gran potencial, pero requieren gran atención, para que tengan una participación importante en la mezcla de productos.

Perros. Son productos de baja participación en mercados de crecimiento bajo. Reciben poca o ninguna inversión de recursos de mercadeo.

Estos grupos se posicionan en cuatro cuadrantes de la matriz cuyos ejes se dividen en porciones alta y baja, en relación con (a) el crecimiento del mercado o negocio y (b) la posición competitiva.

La matriz se divide en cuatro áreas, como se muestra en el gráfico. Si todos los productos de una empresa, una vez clasificados, se colocan sobre la matriz en forma de puntos ploteados, se puede tener una buena idea para hacer análisis y proyección del comportamiento de los productos, para determinar el portafolio ideal. El grosor del punto, que identifica al producto, a la vez que su colocación en la matriz dependerá de su comportamiento en el mercado.

Los modelos de portafolio se relacionan directamente con el comportamiento a futuro de los productos. El modelo de portafolio de BCG proporciona a la dirección una excelente herramienta para desarrollar una estrategia de la mezcla de productos que debe tener la empresa para cumplir con sus objetivos.

Por otro lado estos modelos deben usarse con mucha cautela, ya que pueden inducir a las empresas a poner énfasis en el juego del crecimiento alto del mercado y descuidar administrar bien sus negocios actuales. (JEP)

Análisis basado en la Bibliografía:

Guiltnam y Gordon, Administración de Mercadeo, McGraw Hill, 1988
Boston Consulting Group, The Product Portfolio, BCG, 1970

FACTORES INTERNOS PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Frente a la delimitación de una estrategia, la clarificación de los aspectos y factores internos deben tener una sólida coherencia intrínseca. Se parte de la base que los objetivos y políticas, en un plano general, han sido fijados de antemano en función de la misión y visión de la empresa. Sin embargo, los mismos deben mostrarse maleables en función de los factores externos, los problemas coyunturales del mercado y la propia organización y recursos de que la empresa dispone.

Allí donde la atención es personalizada, la novedad en los diseños y ofertas son aspectos destacados. El grado de conciencia comunitaria que muestre la empresa es un factor de diferenciación, dado que su imagen no será evaluada solo por lo que fuerce a los clientes sino por sus políticas y objetivos.

Si se considera la necesidad de diferenciarse es fundamental dentro de Todo lo contrario se nos presenta en la valoración de la Misión, donde las políticas y objetivos de la empresa deben mostrarse altruistas y comprometidos con el bienestar general. La voluntad de buscar una respuesta original y con vocación de futuro a los problemas de una comunidad o grupo de consumidores se presenta aquí como una característica a la cual debería apuntar la política comunicacional de la empresa.

Como consideración general, es bueno aclarar que las características organizacionales, en la mayoría de los casos, son estables y claramente delimitadas.

Igualmente, estos diferentes valores de orientación implican necesariamente una redefinición y adaptación de la política empresarial a las características particulares que el mercado pueda presentar a lo largo del tiempo. la organización interna de la empresa. Los objetivos deben perseguir la captación del cliente en su singularidad, en un grado cercano a la complicidad con el mismo. Los valores organizacionales no son necesariamente comunicados, dado que las estrategias al respecto adoptan un tono subjetivo altamente circunstancial, apuntando a las emociones circunstanciales antes que a los valores fundamentales.

CÓMO SE TIENEN EN CUENTA LOS MERCADOS

Es aquí donde las características particulares de los consumidores se ofrecen como objeto delimitado de estudio. La delimitación de segmentos, la correspondencia de la oferta en función de la demanda y la habilidad para “leer” la demanda potencial subyacente en el mercado se ven favorecidas por una categorización de los valores de consumo.

Si se toma Información, la calidad, cantidad y especificidad de la comunicación empresarial debe satisfacer las necesidades de este grupo. La veracidad y confiabilidad de la empresa son pilares que podrían fidelizar a este exigente segmento. La transparencia en los procesos es otro aspecto a valorizar.

En consecuencia, si la estrategia comunicacional está orientada a los valores destacados en el cuadrante de la Información, la empresa debe tener necesariamente un posicionamiento ligado a la excelencia y superioridad competitiva, que busque destacar la imagen de marca. Las comunicaciones deberían necesariamente priorizar las ventajas comparativas de los productos o servicios a comercializar, y los recursos han de aplicarse a la sustentación de la imagen corporativa, desde la capacitación hasta la optimización de los mismos.

El componente lúdico existente obliga a la empresa a considerar sus segmentos en un plano cercano a lo personal. La comprensión de las necesidades del consumidor y la búsqueda de la novedad articulan un panorama de difícil pronóstico, dadas las características subjetivas a

El oportunismo para aprovechar aspectos de actualidad, nuevos valores en la consideración de la gente y otras cuestiones de dominio público son todos elementos relevantes al considerar la

valoración que recae en la Misión. Aquí la empresa no solo debe mostrarse orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores, sino también debe cumplir un rol destacado dentro de la sociedad, dado que esta modalidad de valoración así lo requiere.

poner en consideración. Las actividades promocionales pueden ayudar, tanto en su aspecto de “estrechar lazos” con el cliente, así como presentándose como fuentes validas para recabar información de los mismos.

A partir del manejo ordenado de esta información, la empresa podrá sortear las dificultades presentadas por los cambios en los factores estremos. Si ha seguido una estrategia coherente respecto de los valores de consumo que busca destacar, seguramente habrá podido fidelizar a un grupo considerable de consumidores que le permitan no sufrir cuantiosas bajas en su participación de mercado ya sea por cambios en la política económica o por acciones directas de la competencia.

Incluso, el conocimiento de las necesidades de otros segmentos que no forman parte de su clientela, ayudara a implementar ofertas y acciones promocionales en los momentos de mayor convulsión del mercado.

La valoración de la Información puede apuntarse mediante la certificación de normas y la implementaron de tecnología de punta. Las

consideraciones respecto al Proyecto y la Euforia deben seguir criterios oportunistas frente a las nuevas tendencias sociales y cambios en el escenario competitivo. En este aspecto, el emparentamiento con los líderes de opinión y la ocupación de espacios representativos de las preferencias del público son estrategias que perciben un doble objetivo: aumentar las ventas e impedir la entrada de la competencia en dichos espacios.

Por último, la valoración que se encuentra en el cuadrante de la Misión tiene una estrecha relación con los factores externos. Las acciones comunitarias que la empresa acomete y la preocupación por los intereses de la sociedad son todos factores de importancia en este aspecto, dado que las características mismas de este cuadrante muestran una alta importancia para la consideración de estos factores.

LAS VARIABLES COMERCIALES

Una vez considerados estos aspectos, la información obtenida necesariamente debe ser volcada en una estrategia comercial adecuada a las necesidades de los consumidores. Comenzando por el producto es bueno considerar que el mismo tiene características que facilitan su comercialización a la luz de ciertos valores y la dificultad para ciertos otros. Estas mismas diferencias pueden observarse al momento de la fijación de precios, la elección de los canales de distribución adecuados y, por sobre todas las cosas a la estrategia comunicacional que se pondrá en juego.

La valoración de la Información otorgará importancia a la performance del producto las ventajas de su precio, la cantidad de información de su manual o su disponibilidad inmediata. La valoración Eufórica, en cambio preferirá un discurso tranquilizador y sereno (por ejemplo American Express) sin que en el mismo falte el componente divertido y conciliador.

Puede suceder que en algunas ocasiones la relación Lúdico-Práctico se quiebre. Se estaríamos ante la presencia de un producto poco funcional/inútil pero que se adora, como por ejemplo, la pirotecnia.

La valoración del Proyecto implica la necesidad de renovación por parte de la empresa, en atención a la búsqueda de novedad y emociones, los lanzamientos de nuevos productos y servicios, las extensiones de línea y las acciones promocionales inusuales e ingeniosas se muestran como acciones comerciales que podrían impactar en esa dirección.

Si se ubica el cuadrante de la Misión, la oferta comercial necesita apuntalarse en objetivos “altruistas”, ofreciendo la posibilidad de satisfacer la mayor demanda posible. Calificarán favorablemente a este respecto los productos y servicios que cumplan finalidades múltiples, dentro de las cuales deberían encontrarse envases y accesorios reciclables que no dañen el medio ambiente, o también ofertas “al alcance de todos”.

La consideración de estos aspectos es de naturaleza delicada, dado que son el punto de contacto con el consumidor, bajo la forma de una transacción comercial. De nada sirve a una empresa orientarse a un determinado mercado, posicionarse favorablemente frente a la competencia y adaptarse a las vicisitudes de la plaza si finalmente el producto queda inaccesible por su precio, características técnicas, política comunicacional o estrategia de canales de distribución.

La información es poder y la actualización de la misma no debe quedar librada al azar. Cuanto mayor sea la misma, las posibilidades de implementar estrategias exitosas en el mercado aumentan en forma considerable. De esta manera, los aciertos en la elección de las variables comerciales deben producirse como una consecuencia lógica de la utilización correcta de dicha información.

Por otra parte, la creación de un mapping semiótico que contemple los valores que se ponen en juego en los actos de consumo, así como el intento por delimitar ciertos perfiles de consumidores típicos, redundan en un mayor conocimiento del mercado-meta. La utilización de estos datos permite orientar estrategias, prestaciones a ofrecer en productos y servicios, así como planificar con acierto los canales de comercialización a utilizar y el tono que debe observar una campaña publicitaria.

La amplitud de los diversos aspectos a considerar en un Planeamiento Estratégico Comercial nos lleva a pensar que, si bien el conocimiento de las características de los consumidores y los valores implicados en los actos de consumo son informaciones fundamentales para el desarrollo efectivo de las mismas, también las empresas tienen en su organización procedimientos estandarizados, planes de contingencia y estrategias ya utilizadas que han dado buenos resultados en otros contextos y épocas. Igualmente, las necesidades de permanencia, evolución y desarrollo permanente obligan a la realización de investigaciones de mercado, capacitación de personal e inversión sostenida en materia comunicacional.

Un conocimiento acabado de las características y el comportamiento del consumidor, son elementos de invaluable colaboración a lo largo de la totalidad del Planeamiento Estratégico Comercial, como orientador y referente de los movimientos coordinados que las empresas deben ejecutar para la culminación exitosa del mismo. Una vez puesto en marcha, que la preocupación recaiga sobre la competencia.

ESTRATEGIAS: EL CONTROL

Basado en el libro Control Estratégico
Dr. Carlos Calvo A., MBA

Un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis.

Aún cuando el Planeamiento Estratégico no puede existir sin el Control Estratégico, son actividades diferentes y es importante comprenderlo.

El Planeamiento Estratégico es un programa, un proceso (nunca un sistema) que crea futuro mediante la formulación de un plan de largo plazo que establece las decisiones y acciones necesarias para lograr precisamente estas metas futuras, dentro de la incertidumbre propia del cambio para situar a la organización en una posición competitiva frente a otras entidades similares.

El Control Estratégico es un sistema que se basa en el Planeamiento Estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan. Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o plan operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo).

El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado.

1. ¿Qué tenemos?
2. ¿Qué vamos a hacer?
3. ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

Es conveniente que revisemos y establezcamos las diferencias entre el concepto "clásico" del Control y el nuevo concepto de control estratégico.

El control clásico

El concepto clásico de CONTROL está orientado a buscar detalles de lo ocurrido en el pasado y tiene una fuerte connotación contable, por cuanto se circunscribe a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los reportes financieros. En nuestro medio es el concepto o enfoque más frecuente.

En el CONTROL ESTRATÉGICO la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los Objetivos del PLAN ESTRATÉGICO, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro. Enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación.

La diferencia fundamental entre ambos conceptos o enfoques está en los resultados.

Es siempre "a posteriori", por ello se centra en la investigación del pasado. Está fuertemente orientado a la identificación de los errores y como consecuencia el hallazgo de los responsables o culpables. Su metodología tiene un enfoque de vigilancia o policial y su efecto más visible y menos deseable es un sentimiento de inseguridad y desconfianza generalizada dentro de la organización. Paralelamente, el diseño de su estructura es muy rígido lo que a su vez genera un sentimiento de temor para el personal, por cuanto el sistema controla más a las personas que a los procesos mismos y los resultados.

Como consecuencia la organización se torna lenta porque "mide" sus movimientos y se afecta la diligencia y efectividad de las operaciones. Habitualmente surge una atmósfera de entorpecimiento o entramamiento general, lo que podríamos llamar la parálisis contralora o controladora.

Lo más importante es que, a pesar de todos los esfuerzos de los nuevos controles y del costo por el temor generado NO se recupera lo perdido, simplemente se documenta. Tampoco se logra crear una barrera de protección para futuros errores.

El control clásico desarrolla su esfuerzo en hacer perfecto o perfeccionar el ayer, se centra en lo contable, probablemente por una mala definición de su objetivo fundamental.

El control estratégico.

El segundo enfoque está orientado al futuro y parte del principio de aprender del error, con el objetivo de identificar los puntos críticos, los problemas identificables y diseñar las soluciones en beneficio de la organización.

En el diseño de las soluciones se combinan los dos grandes elementos propios de un Sistema de Control: lo **NORMATIVO** (límites, procedimientos y mecanismos de alerta y autocontrol) y la **EFFECTIVIDAD** (cumplimiento de lo que realmente le conviene a la empresa o institución).

Todo sistema de control MIDE --> CORRIGE --> VERIFICA --> PLANEA, sea clásico o estratégico, sin embargo en el sistema de control estratégico cuyo objetivo está enfocado en el futuro, nos sugiere los elementos para una nueva definición.

Nuestra propuesta

Un sistema de control moderno debe establecer en el presente una guía cualitativa y cuantitativa, tanto para el logro del objetivo de mejoramiento y desarrollo continuo de las personas, como para el logro de los objetivos estratégicos de la organización considerada como un todo.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO II: “LA MISIÓN”

Declaración de Misión

Cuando se habla de planeamiento, sea de Planes de Negocios, o Planeación Estratégica siempre se recomienda comenzar con la “declaración de misión” de la empresa. Este es un paso que muchas veces se minimiza o simplemente se deja de lado, por considerarlo innecesario o en ocasiones irrelevante.

¿Para qué preguntarnos nuestra misión cuando todos sabemos lo que hacemos?, me decía en una ocasión un empresario. La verdad es que cuando le pregunté, a los ejecutivos y empleados principales en un cuestionario, si sabían para qué estaban trabajando, ninguno me supo dar una respuesta coherente.

La totalidad de los estudiosos de la planificación consideran que la elaboración de la declaración de misión de cualquier empresa es un paso importante. Una declaración de la misión servirá de cimiento sobre el cual descansen todas las decisiones que se tome por los encargados de conducir la empresa.

Una declaración de misión tendrá necesariamente que incluir al menos los siguientes aspectos:

- Concepción clara y transparente de la empresa.
- Especificaciones concretas sobre tipo y naturaleza del negocio.
- Fundamentos para la existencia de la empresa.
- Definición del segmento de mercado al cual se pretende servir.
- Las reglas de conducta que regirán las actividades de la organización.

No debe confundirse la declaración de misión, con la visión de la empresa. La visión es una declaración filosófica y resumida, de lo que se pretende conseguir y la cual tiene como finalidad principalmente inspirar y motivar a quienes son parte de la empresa. Como dice George Morrissey, “la declaración de misión se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas. En muchos casos, la visión será solamente una breve adaptación o resumen de la declaración de la misión”.

Tener una misión es una necesidad

La declaración de misión es una necesidad, para toda persona y con mayor razón para cualquier organización. Si no se cree en algo, o no se espera encontrar algo al final de camino, es muy difícil llegar a parte alguna. Sin una misión lo más probable es que todo se quede a medio camino. Tener definida, por escrito una declaración de misión puede ayudar a: Mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda empresa.

Proporcionar los parámetros necesarios en la toma de decisiones de planeación importantes de todos los involucrados en la empresa.

Conseguir la unidad de propósitos necesaria, tanto de los componentes internos así como de los componentes externos para tener éxito en la empresa determinada.

La declaración de la misión es una guía, que en caso de no existir, hace que reine la confusión permanente, que los recursos no se aprovechen adecuadamente, y que las diferentes secciones operen sin propósito alguno o con propósitos contrapuestos.

Todas las empresas operan rodeadas de terceros, que constituyen su entorno: clientes, proveedores, financista, accionistas, medios de comunicación, etc. La declaración de misión puede ayudar a proyectar una imagen positiva en el área externa.

Una declaración de misión debe ser un documento público que todos deben conocer, y del cual deben tener una copia. Al igual que para grabarlo en la mente de todos, debe ser repetido en las reuniones de la empresa, y debe existir rótulos en las paredes, que lo hagan patente en todo momento.

Una declaración de misión debe ser la columna vertebral sobre la cual descansa y se sustenta la "cultura" de toda empresa.

ESTRATEGIA “JUST IN TIME”

Las ventas al detalle empezaron a transformarse durante la década de los 80. Wal-Mart fue la pionera al iniciar la aplicación de sistemas Justo a Tiempo (Just in Time), en sus entregas, que fueran utilizados por los japoneses en sus industrias con tanto éxito.

Estas innovaciones redujeron los inventarios, disminuyeron el hecho de agotar las mercancías. La disminución simultánea de los costos junto con el aumento de los servicios cuestionaron el paradigma de las ventas al detalle, que sostiene necesario contar con grandes inventarios para evitar la insatisfacción de los clientes por falta de mercancías o la incapacidad de entrega oportuna.

Con estos sistemas se consigue entregar productos en el momento exacto requerido y en la cantidad precisa. Sears de Canadá adoptó estas prácticas como un gran paso para la formación de grupos multifuncionales, que simplifican los procesos de pedido, recibo y pago por compras; de esa manera se reduce en forma radical el tiempo entre el pedido y la recepción.

Los costos bajos y la rápida implantación de un intercambio electrónico de datos es una de las claves para agilizar los pedidos y obtener respuesta inmediata del proveedor. Sears demostró que esto era posible en cuestión de semanas al poner en operación sistemas sencillos pero efectivos. En diferentes momentos, a grupos de proveedores se les otorgaron 90 días para ajustarse a los requerimientos de Sears.

Muchos tradicionalistas argumentaban que lograr la conformidad de todos los proveedores a este método de transmisión de datos tomaría años, tal vez décadas.

La sencillez, los costos bajos y los procesos administrativos libres de inventarios son iniciativas a corto plazo que prometen ayudar a las empresas dedicadas a las ventas al detalle (aquellas con la voluntad valiente de romper con la tradición) a desplazarse hacia una nueva e interesante era. Esto les permitirá no sólo sobrevivir, sino también sobrepasar las anticuadas prácticas, los precios altos y los pobres servicios de sus competidores.

Las ventas al detalle empezaron a transformarse durante la década de los 80. Wal-Mart fue la pionera al iniciar la aplicación de sistemas Justo A Tiempo en sus entregas, que fueran utilizados por los japoneses en sus industrias con tanto éxito.

Con estos sistemas se consigue entregar productos en el momento exacto requerido y en la cantidad precisa. Sears de Canadá adoptó estas prácticas como un gran paso para la formación de grupos multifuncionales, que simplifican los procesos de pedido, recibo y pago por compras; de esa manera se reduce en forma radical el tiempo entre el pedido y la recepción.

El sector que ha demostrado mayor crecimiento dentro de las ventas al detalle en los EE.UU. es el de las compras desde el hogar. Muchos consumidores han experimentado la avalancha en el número de catálogos que llega a sus buzones. Las compañías que los envían sostienen una competencia agresiva tanto con las tiendas al detalle como con otras empresas que

venden por catálogo. Para vencer a la competencia deben ofrecer no sólo un costo competitivo, sino un excelente servicio al cliente mejor que el de sus rivales.

El sistema de Servicio Directo al Cliente instalado en el Centro de Atención Telefónica de Damark International, el gigante de las ventas por catálogo, es una herramienta de cómputo interactiva y de gran importancia en la atención de estas necesidades. Este sistema permite al representante de ventas responder rápida y eficientemente a las necesidades del cliente, a través de una secuencia dirigida (guión) en la que escucha lo que el cliente dice para después recurrir a la información específica de la tienda. El sistema reduce el número de veces que el cliente vuelve a llamar para preguntar sobre el estado de su pedido, y proporciona de manera inmediata y precisa información relevante: la aprobación de crédito, el día programado para la entrega o el nombre de la empresa que la hace.

La disminución en los costos en el levantamiento de pedidos ayudó a Damark a incrementar el valor de sus productos y servicios. Por ejemplo, como cualquier otro vendedor por catálogo, Damark tiene una demanda monstruosa en Navidad que implica la contratación de personal eventual. Algunos competidores necesitan hasta dos semanas para capacitar a sus trabajadores eventuales en las habilidades básicas para utilizar el sistema computarizado de levantamiento de pedidos.

Damark redujo ese tiempo, a sólo cuatro horas. Y el sistema de Servicio Directo al Cliente proporciona diferentes niveles de guía automática para los diversos grados de habilidad en el uso del sistema, de acuerdo con la mejora constante que los empleados experimentan sobre la marcha.

¿Qué es Justo a Tiempo - JIT?

Taiichi Ohno, el hombre que fue pionero de la implantación Justo a Tiempo en Toyota, desarrolló este concepto dada la necesidad de tener un sistema eficiente de producir pequeñas cantidades de automóviles, de diferentes modelos. Esta era una forma de producir completamente diferente a la utilizada en los EE.UU. donde se hace grandes cantidades de automóviles del mismo modelo.

Para conseguir sus objetivos, Ohno se dio cuenta que la cantidad exacta de unidades requeridas debían manejarse en el tiempo apropiado, en las sucesivas etapas del proceso. El resultado de la creación e implantación de sistemas Justo a Tiempo trajo como consecuencia una dramática reducción del inventario y disminución de los ciclos de producción. Este es el origen de los fundamentos que establecieron las bases para la aplicación de las técnicas Justo a Tiempo, las cuales fueron más allá de los métodos de tradicionales de producción.

Justo a Tiempo, (JIT, Just In Time) se define actualmente como sistema de manufactura donde todas las actividades se desarrollan de forma tal que los componentes y materiales requeridos en los procesos de producción están en el lugar correspondiente, en el momento exacto en que se necesitan.

Este concepto Justo a Tiempo y sus reglas se relacionan corrientemente con procesos de manufactura, pero pueden ser aplicados a toda actividad en que se requiera mejoras, reducciones de tiempo, incremento de productividad o simplemente simplificación de los procesos. El mercadeo ha probado ser una disciplina donde tiene amplias aplicaciones los sistemas Justo a Tiempo, como es el caso de la selección y capacitación de personal de ventas, desarrollo de campañas de publicidad, programas de telemercadeo, etc.

Los objetivos de un programa Justo a Tiempo incluyen el de producir a la medida exacta de la demanda, mejorar constantemente y eliminar desperdicios de todo tipo.

Las premisas seguidas en el del diseño de sistemas Justo a Tiempo indican que la fuente de la productividad y la calidad son los trabajadores (las personas). Adicionalmente que los sistemas Justo a Tiempo tienen que ser independientes de la cultura de la fuerza laboral y que la gerencia tradicional crea que las prácticas deben cambiarse.

Se podría decir que el objetivo de un sistema Justo a Tiempo es conseguir 100% de buenos productos o servicios en cada paso del proceso que va desde la concepción del mismo, a su entrega final al consumidor.

CICLOS DE VIDA: INTRODUCCIÓN

La matriz del BCG es antigua?

Sí

El análisis FODA?

También

Pero no quita que la analicemos y la actualicemos a la luz del cuarto de siglo que ya transcurridos del siglo XXI.

Las empresas deberían desarrollar, en primer lugar una estrategia y sólo entonces aplicar la reingeniería (si ésta es necesaria y conveniente).

Deben decidir primero qué posición única quieren tener en el mercado. Recién entonces se proyecta un programa de cambios que los ayudará a alcanzar tal posición.

De no actuar de esta manera, las empresas llegarán a verse en un ambiente autodestructivo. Malgastarán sus recursos tratando de mejorar sus operaciones y lo único que lograrán será estar en la misma situación que la competencia.

La participación en el mercado como única meta hace que las empresas terminen imitándose unas a otras y las líneas de productos terminan multiplicándose.

Para no llegar a una multiplicación absurda de productos que sólo llenan el mercado de "más de lo mismo" las empresas deberían optar por el camino de elegir un segmento de producto o un tipo de cliente para servir mejor y, entonces, ver cómo estructurar todo su negocio alrededor de ese segmento.

Un esquema de funcionamiento de productos o servicios está dado por el tradicional esquema del Boston Consulting Group, denominado "Matriz del BCG".

En esta matriz se especifican los pasos que tiene un producto dentro de su ciclo de vida.

Pero la versión que se expresa en este CD tiene un aditamento, los diferentes estamentos que a veces recorren determinados productos que no siempre pasan por los niveles estipulados en la matriz en el esquema 1(uno) de la misma.

Otro esquema dentro del concepto ciclo de vida, está expuesto en el gráfico Ciclos de Vida I en el tema siguiente.

MATRIZ DEL B.C.G.

ESTRELLA ← **INTERROGANTE**



VACA LECHERA → **PERRO**

Esto ya es viejo pero, sabe qué? Aun funciona en algunos rubros.

En este gráfico se aprecia los estadios de un producto o servicio. Al principio, todo es un Interrogante.

Por más investigaciones de mercado que se realizan, siempre está la cuota de interrogante respecto de cómo lo tomará el mercado.

De hecho, el posicionamiento es lo que indica el mercado así que con más razón es un interrogante todo producto o servicio, en sus inicios.

Luego viene el momento del éxito, si todo va bien, es un producto Estrella, lo piden todos los mercados atacados.

Con el tiempo, ocurre que ese producto ya fue amortizado, por lo tanto, se convierte en una Vaca Lechera (de seguir en el mercado) haciendo que dé rentabilidad a la empresa sin tener que invertir en él más que por mantenimiento o algunos cambios menores en su aspecto, packaging, etc.

Y con el tiempo, todo llega a s fin, es aquí donde el producto se convierte en Perro cuando ya no le sirve a nadie y nadie lo quiere.

Es probable que esto suceda por si solo o porque la empresa lo provoca.

Este ultimo caso es el clásico ejemplo de obsolescencia planeada o progreso planificado por el cual los productos van quedando viejos a propósito para dar lugar a los nuevos que siguen el mismo proceso.

También cabe destacar que hay productos que hacen solo los estadios Interrogante, Estrella y Perro

Es el caso de las oportunidades especiales tipo productos para el Día del Niño, verano, etc. No dan tiempo a ser Vacas Lecheras. Tienen gran inversión y mueren luego de haber tenido una gran vida: haber sido estrellas.

CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida del producto es un concepto desarrollado y discutido ampliamente por Theodore Levitt en su libro "Marketing Imagination", George Schwartz, Stanley Shapiro y otras leyendas del Mercadeo. Parecería que a estas alturas del marketing es un tema agotado, pero veamos si este enfoque hay algo nuevo sobre él.

La teoría sugiere que cada producto o servicio tiene una vida finita. Si uno va a monitorear ventas durante un periodo determinado, descubrirá que el patrón de ventas de la mayoría de los productos sigue una curva consistente de crecimiento, madurez y declinación. Es obvio que al principio las ventas son muy bajas; de forma gradual se van aumentando y luego comienzan a decrecer.

El concepto del ciclo de vida del producto es cautivador en su sencillez, pero es una noción de difícil aplicación en la práctica. La principal desventaja es que es muy difícil anticipar el ciclo de vida de un producto. Muy pocos gerentes de producto diagnostican con claridad la fase precisa del ciclo de vida en la cual se encuentran sus respectivos productos. Por medio de evidencias circunstanciales se supone que el producto se desplaza desde el crecimiento hasta la madurez.

Si, por ejemplo, se observa que un competidor aumenta su presupuesto para anuncios y (o) su oferta de descuentos especiales, se infiere que la fase de crecimiento está por terminar. Todas éstas son señales de sentido común, pero de dudoso valor científico.

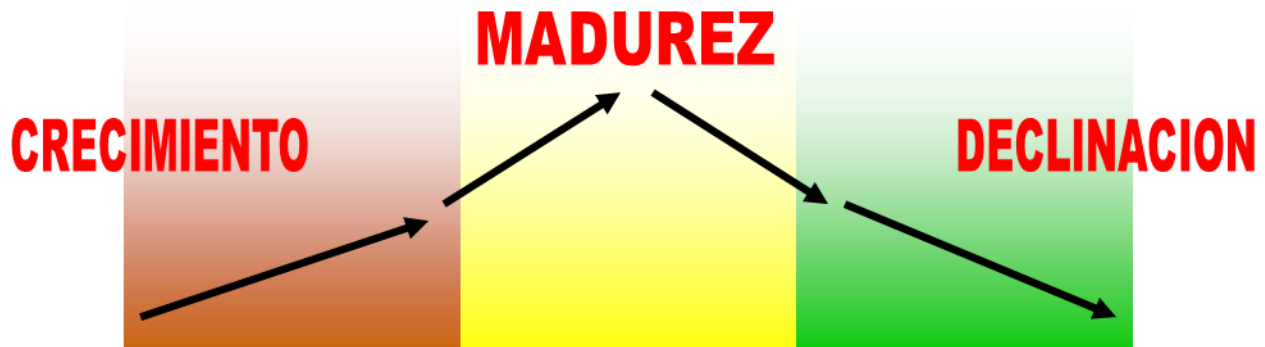
Otro problema que afronta el marketinero que busca deducir las ventas del producto en el transcurso del tiempo, es que la curva resultante es consecuencia de una mala administración del producto más que un verdadero reflejo de la realidad del mercado.

Una compañía quizá descubra que sus propias ventas declinan y, el marketinero está preparado para suponer que el ciclo de vida del producto está en su etapa de declinación. Por otra parte, en posteriores investigaciones se observa que las ventas del producto genérico todavía se incrementan. En el argot del ciclo de vida, el producto genérico aún está en la fase de crecimiento. Es obvio que algo anda mal. Nuestro marketinero está en lo correcto al percibir que en términos de su producto particular y de la manera en que fue administrado y presentado al mercado en el pasado, su producto está en declinación.

Sin embargo, también debe explorar con cautela la posibilidad de que ha administrado mal una oportunidad. Así, el ciclo de vida del producto de la compañía es el resultado de una curva de mala administración más que de una tendencia universal.

A medida que se requiere entender en qué punto del ciclo de vida se encuentran los productos para propósitos de planificación, el concepto tiene un valor limitado.

CUADRO DE CICLO DE VIDA



La tendencia hacia ciclos de vida más cortos es una de las limitaciones al concepto. Todas las evidencias indican que los ciclos de vida de los productos se vuelven más y más cortos. Esto es particularmente verdadero en el campo de los aparatos domésticos y de los productos de alta tecnología, como computadoras y cámaras fotográficas.

Es claro que estas aseveraciones intranquilizarán a cualquier marketinero que trabaje para las industrias mencionadas. La tendencia impone diversas implicaciones estratégicas inevitables que deben tenerse en mente cuando se planifica una nueva política de producto, en la actualidad.

Un producto que alcanzó su fase de declinación antes de que la inversión destinada a su desarrollo y explotación haya sido recuperada, es difícil que logre el éxito. Un producto debe ser capaz, de ganar suficientes fondos para recobrar la inversión completa que la compañía le dedicó. Es más, cuando hablamos de inversión debemos incluir no sólo el costo del diseño, la manufactura y el inventario, sino el costo pleno de los proyectos de mercadotecnia, previos al lanzamiento como la investigación de mercado, la promoción, el muestreo y la distribución física.

Todo esto significa que un gerente de producto debe asegurarse durante el ciclo de la planeación que el programa de la mercadotecnia esté diseñado para obtener una rápida recuperación de la inversión. Hay menor margen en el mundo de los noventa para introducirse con un plan tentativo en el mercado. El lanzamiento de un producto debe llevarse a cabo de manera enérgica y creativa, apoyada por todo el arsenal de las herramientas promocionales, con el objeto de recuperar la inversión de la manera más rápida posible. Sólo cuando la inversión se recupera es posible saborear los frutos del esfuerzo propio y hablar de resultados y éxito.

Basado en la Bibliografía:

Bowman, Cliff (1990) The Essence of Strategic Management, Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Majaro, (1995) La esencia de la Mercadotecnia, Prentice Hall

PERSUACIÓN Y RENTABILIDAD

No todo el marketing es igual. Si usted trabaja con una base de datos, si usted hace publicidad o si trata de establecer diferentes modos de relacionarse con sus clientes, verá que no puede aplicar un mismo esquema de marketing porque no sería de utilidad. No funcionaría.

Tampoco, a pesar de haber detectado un marketing para cada forma de actuar, puede usted pensar que eso es permanente.

Eso es lo que usted ha detectado como solución hoy. Mañana puede ser otra cosa.

Una parte de su trabajo es ver cada día que es lo nuevo que se debe tener en cuenta para seguir siendo empresa y seguir teniendo y manteniendo a los clientes.

En este punto veremos siete pasos que conviene seguir para verificar si estamos haciendo las cosas bien. Si tenemos productos que realmente requieren nuestros clientes y si nuestros clientes nos compran por satisfacer su necesidad o existe algún otro motivo.

La idea es ir de abajo hacia arriba. Construir.

Por lo tanto, analicemos cada uno de los pasos:

El Problema

Muchas veces los empresarios se olvidan que sus productos o servicios son la solución a un problema. El cliente tiene una necesidad que satisfacer (un problema) y el empresario tiene la solución o puede conseguirla.

Por eso es importante pensar siempre qué es lo que soluciona el producto que uno produce. Así, parte del mensaje puede ser justamente eso: “este producto soluciona su problema de...”

Los Clientes

Visualice a la persona que es su cliente real o potencial. Analícela, estúdiela en todas sus formas de comportarse. Cómo compra, cuándo, cuánto invierte en sus compras, etc.

Dónde vive, cómo es el grupo familiar, cuáles son sus características diferenciales o parecidas a los demás de su nivel. Cuál es su nivel social, económico, cultural.

El Producto

Por qué lo que usted produce se diferencia de la competencia. Es solamente el producto o hay otra cosa. Cuál es el valor agregado de su producto. Cuál es el servicio que rodea a su producto.

Tal vez su producto sea realmente sensacional y convenga decirlo por todos los medios.

Si no hubiera ventajas, debe buscárselas o generarlas. No puede ser standard. De ser así, ¿por qué la gente le compraría a usted?

La Promesa

Qué es lo que su producto promete cumplirle al cliente. A veces no es algo tangible. Pueden ser elementos abstractos como status, alegría, compañía, tiempo, etc.

Y si es algo tangible, debe decirse en qué se basa el producto para cumplir su promesa.

El Precio

Analice si publicita el precio. Puede ser la variable que busca el mercado. Si es el más barato, dígalos. Si es el más caro, explique por qué. Tal vez el precio pueda mostrarse en forma de cuotas, de modo que sea y parezca más accesible a la gente.

La Propuesta

Usted ya analizó todo lo referente al producto y al cliente.

Ahora veamos cómo se presenta en forma total: el producto, su presentación física, su publicidad, su exhibición en los puntos de venta, etc.

Vea qué ventajas adicionales puede dar “ese algo más” que haría que la gente se decidiera por usted.

Una nota de la revista Fortune

La revista Fortune, reconocida por ser la que menciona permanentemente a los máximos ejecutivos de todo el mundo, publicó en uno de sus números una nota muy curiosa. Algo así como que el cliente, no siempre tiene la razón.

El artículo se titulaba “Ignore a su cliente”. El autor, Justin Martin dice: “Dejemos de creer que el cliente siempre tiene razón. Hay veces en que los clientes llevan a las empresas por mal camino en su afán de seguirlos hacia donde ellos van. O tan solo por creer que deben complacerlos”.

“El peligro está en convertirse en un fanático de la realimentación, servilmente pendiente de la opinión de los clientes, siempre con encuestas y tratando de segmentar el mercado cada vez más”.

“Pero al elegir un camino seguro, reforzado por toneladas de preguntas a los clientes, usted podría estar perdiendo la oportunidad de hacer un descubrimiento espectacular.

El teléfono celular no existiría si Motorola le hubiera hecho caso a la evaluación negativa de las encuestas”.

“Chrysler ignoró la nada entusiasta respuesta de sus clientes al lanzar la Minivan que luego tuvo tanto éxito y fue tan imitada.

¿Significa esto que es hora de dejar de enviar esas cartas con cuestionarios tipo “díganos lo que piensa de...” y olvidar todas esas líneas telefónicas puestas para escuchar a los clientes? No.

¿Significa que es hora de dejar de pedir tanta opinión al cliente? No.

Significa que se debe escuchar al cliente... y a su propio instinto. Qué es lo que le dice respecto de una idea novedosa cuando aparentemente no hay acuerdo entre el público y sus planes. Muchas veces la gente no sabe qué es lo que le gusta o quiere hasta que se le presentan la opción”.

Permítame ahora darle algunos ejemplos antes de seguir con la nota de Fortune.

¿Cree usted que entre sus padres o abuelos habría habido consenso en aceptar comprar leche en bolsas de plástico? Hoy todos tenemos sachets en las heladeras. Pues ¿qué encuesta habría superado este producto?

Las estaciones de servicio. ¿Habría usted supuesto que comería en ellas, que el piso estaría impecable y que hasta se atendería usted mismo cargando nafta y luego yendo a pagar a la caja?

Son solo dos ejemplos. Usted seguramente podrá recordar más. El tema es que no todo es investigable.

El walkman no habría existido si se le hacía caso a las investigaciones de mercado.

Atención, no estamos denostando a las investigaciones. Decimos que debe haber algún lugar para la espontaneidad, la creatividad y el riesgo sobre algo que a usted, aunque sea en el olfato o la boca del estómago, le dice que va a funcionar.

Entonces cuál es la solución según Martin.

La panacea puede ser el marketing uno a uno.

Por otro lado, otros dos consultores y autores de varias e interesantes notas, Richard Cross y Janet Smith en su libro Customer Bonding (Unión con el cliente) introdujeron en concepto de multilogo.

Ellos dicen que en algunos casos el marketing abandona el diálogo marketing – cliente y se transforma en multi diálogo. En el que los clientes también se comunican y se unen entre sí.

La revista The Utne Reader realizó un programa de salones vecinales de lectores e invitaba a los suscriptores interesados a formar grupos de discusión vecinal y a contactarse con otros en la misma vecindad. Desde entonces la circulación de la revista creció de 50.000 a 300.000 ejemplares y los miembros del programa renuevan sus suscripciones a una tasa dos veces mayor que los no miembros.

El caso de Harley-Davidson



No es muy diferente de la situación por la que pueden haber pasado o pasan otras empresas. El caso es que encontraron la solución en el valor agregado más que en producto en sí.

Harley-Davidson Motorcycles pasó de estar al borde de la quiebra en 1982 a ser “el rey de las rutas” facturando más de \$ 1.200 millones apenas diez años más tarde.

Hoy todos podemos ver los resultados de este cambio.

Una parte importante de esta historia es la propuesta de marketing comunal con la que se organizaban reuniones de clientes en las concesionarias.

El momento de gloria, el origen de lo que es hoy nuevamente Harley-Davidson, llegó en 1993, cuando más de 60.000 personas viajaron a Milwaukee para la fiesta de los 90 años de la compañía.

El caso general Motors

Cuando GM detectó que las reuniones generan fidelidades a las marcas, realizó una gran reunión de 4 días, para todos los propietarios de un Saturn en su planta de Spring Hill (Pennsylvania).

Alrededor de 44.000 personas pagaron U\$ 17.- para reunirse, saludarse, relacionarse entre sí, participar de juegos y entretenimientos y visitar la planta.

Atención. No le digo que usted traslade esta experiencia aquí, a la Argentina. Sólo que analice cuál podría ser una forma de reunir a la gente en pos de un objetivo y, durante el mismo, darles algo para que se queden con sus productos, los compren por primera vez o los recompren.

Las ventas del Saturn no se detuvieron en su alza durante los dos siguientes años.

Se obtuvieron dos resultados. Uno lograr que todos los propietarios de un Saturn entiendan

que es un placer tener ese tipo de motos.

Otro, que el 90% de los propietarios planean adquirir -en cuanto puedan- otra unidad.

Tanto éxito tuvo este esquema de trabajo que las empresas automotrices repitieron el esquema realizando reuniones de diferentes tipos.



COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA

Toda empresa se encuentra enfrentando todo tipo de competencias, tanto formales como informales. Estas últimas han ido en aumento constante, convirtiéndose en una verdadera plaga. Esto no resultaba tan evidente y obvio hace apenas un par de años, como lo está siendo en este momento. Incluso empresas monopolísticas del sector público, operando en mercados controlados, han ido desapareciendo, quedando como aletargados dinosaurios en unos pocos lugares aislados de un mundo en plena transformación y profundos cambios estructurales.

En el competitivo mundo actual, el vendedor vuelve a tener un papel más relevante que nunca, aunque siempre fue pieza clave en el ajedrez comercial. La función de los vendedores, en las empresas orientadas al producto, es la de simples peones receptores de órdenes y toma pedidos, de acuerdo a rígidos parámetros establecidos. Aunque parezca increíble son incontables las empresas que no han pasado de esa etapa inicial de la comercialización y que no han integrado a su vocabulario la palabra mercadeo.

Estas empresas, que siguen viviendo en la edad de piedra del comercio, hacen que sus vendedores se limiten a vender y vender, centradas en el producto, sin tener la más mínima consideración por el cliente. Este personaje - el cliente - es un desconocido para este tipo de

El nuevo concepto consultivo de ventas tiene como principal objetivo satisfacer las necesidades del cliente, luego de un análisis serio de las necesidades del cliente. Ya no se trataba de imponer un producto determinado al cliente, presionándolo para que compre.

empresas. El cliente no existe. "Nuestro producto es bueno y tienen que comprarlo", es la filosofía de estas empresas orientadas al producto. En un silogismo simple, la consecuencia de este planteamiento es que los vendedores son los malos. O dicho de otro modo, este planteamiento "con un producto tan bueno como el nuestro no se necesita vendedores".

Las incontables quiebras de empresas que originó el planteamiento anterior, por los años 80s se populariza una forma diferente de llegar al cliente: la Venta Consultiva.

La primera industria que inició el cambio a la Venta Consultiva fue la de los seguros. Estas percibieron los cambios que se estaban produciendo en el mercado, sintieron la competencia que llegaba a grandes zancadas. Ya no era suficiente tener muchos vendedores que convencieran a su familiares y amigos. Era necesario un cambio radical, y para ello desarrollaron productos adaptados a las necesidades de los clientes y transformaron sus métodos de venta. Se ha dicho que este tipo de venta era una forma gentil de vender. Gentil y atenta comparada con la venta a presión del periodo previo.

Hoy se ha ido un paso más allá, y hablamos de venta asociativa. Esto significa crear soluciones que realmente satisfagan las necesidades de cada cliente en particular y con ello crear una relación comprometida y permanente de largo plazo. Este es un proceso destinado a conseguir una asociación que fortalezca la relación comercial, por medio de la concurrencia de metas e intereses comunes en lo comercial.

La venta asociativa es y debe ser un proceso sistemático y organizado, que se encuentre centrado totalmente en las necesidades reales y actuales del cliente.

El crear departamentos de venta eficientes y orientados por el concepto de venta asociativa, es válido en especial para las empresas pequeñas y medianas, que quieran permanecer en el mercado. Las PYME por lo general han estado orientadas al producto y a la producción. Esto es lógico porque nacieron como resultado de una idea de producto dentro del seno de un grupo familiar. La venta para ellas siempre fue una actividad secundaria y sin mayor importancia. En algunos casos la actividad de venta no se considera necesaria. El éxito de unas y fracaso de otras se debe más a la casualidad, que a una planificación para conseguir resultados. Por lo general, las que tuvieron éxito no enfrentaron en sus inicios competencia alguna y las ventas se producían sin esfuerzo alguno.

En este momento la PYMES deben considerar las relaciones de ventas con los clientes, como la más poderosa de las armas, para conseguir ventajas competitivas importantes, que diferencien a la empresa de la competencia, la posicionen en un lugar predominante en el mercado y pueda seguir teniendo utilidades.

Todas las empresas exitosas del mundo, sin excepción alguna, se encuentran haciendo esfuerzos para que la labor de ventas sea un proceso intencional, dedicado, confiable y que creen valor para el cliente, impulsando dentro de sus organizaciones. El cliente es considerado ahora como un socio estratégico en el proceso de comercialización.

El caso Levi's Strauss

Estilo individual.

Es el modo como el mundo te ve o, lo más importante, la forma en que te movés en el mundo. Tu ropa es parte de tu estilo individual.

Pero no importa qué es lo que tenés puesto si te hace sentir otro o como todo el mundo. Muchas compañías de ropa te indican qué es lo que tenés que usar.

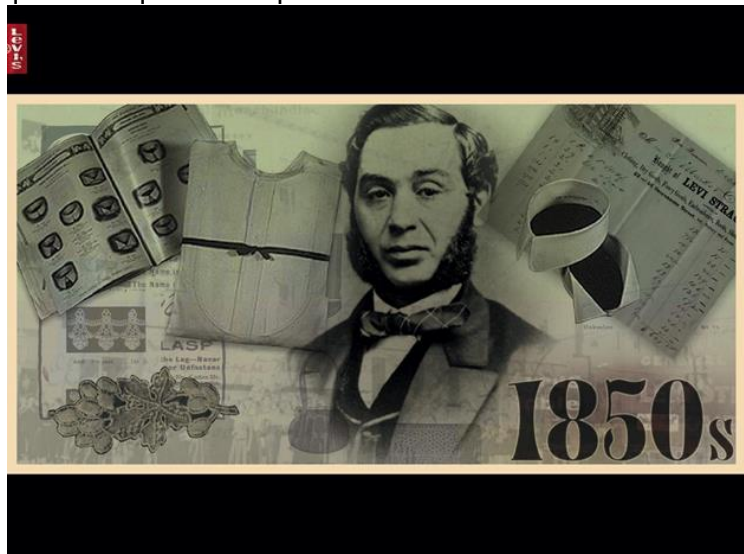
Pero la vida no es un trazado de la moda.

Y allí es donde entra Levi's
Haciendo ropa que te haga sentir más como eres realmente.
Las prendas que se "ven bien viejas" y se "sienten bien nuevas".

Prendas que van a cualquier lado, en cualquier momento y con cualquier cosa.

La próxima vez, si está en un lavadero en Shangai o en un boliche bailable en Joliet...

o en una sala de juntas de Manhattan, buscá Levi's.



- Levi's será una simple pero esencial parte de tu estilo individual.
- Levi's es la fábrica de ropa más grande del mundo. Su emplazamiento más importante se encuentra en San Francisco.

- Sus productos son camisas, pantalones, sombreros, calzas y, por supuesto, los tan famosos jeans.
- Factura alrededor de 2.800 millones de dólares al año proviniendo, más del 50% de su facturación, del producto jeans.

Si bien el origen de los jeans está en los pantalones de los marineros genoveses que llegaron hasta las costas de norteamérica, hoy, su posicionamiento está totalmente alejado de esa imagen... es más, seguramente jamás la tuvo.

Aquellos genoveses "yínouvis" en la fonética norteamericana, sufrieron -como en casi todo lo que arriba a esas costas- en efecto de los apócopos.

Así, quedó solo la primera sílaba de la palabra y se transformó en el nombre de la prenda que aquellos marineros habían mostrado en los Estados Unidos: un pantalón azul, cómodo y amplio que luego se adaptó a las circunstancias de cada época y uso... pero no alteró aquella forma de nombrarlo.

Fonéticamente "yin", literalmente "jean".

Los jeans, fueron rebeldía en los años 50. En los 50 fue la forma de vestir de toda una generación, más allá de los conceptos o preconceptos.

Y desde los 70, Levi's le dijo al mundo cómo era la forma de vestir informal. Tanto que sus ventas tuvieron, desde entonces, un promedio de crecimiento del 20 al 23% anual.

Para Levi's ese es su legado. Juventud, altas esperanzas, expectativas. Iniciadas por aquel joven inmigrante que vio más allá que los demás: Levi Strauss.

Pero si bien Levi's es un éxito innegable, trataremos aquí un caso en especial. El día en que Levi's quiso ser formal... y no lo logró.

Las bases del análisis son las siguientes:

- 1) Sobre qué tipo de oportunidades Levi's creyó que podría introducirse en el mercado formal.
- 2) Qué investigaciones se realizaron.
- 3)Cuál fue la estrategia de posicionamiento que se pensó para el nuevo rubro.
- 4)Cuál fue el concepto de producto y la relación con quienes decidían la compra del mismo.
- 5)Cuál fue el tipo de necesidades a satisfacer.
- 6)Cuál fue la perspectiva en el esquema de distribución.
- 7)Cuál fue la perspectiva en el esquemas de comunicación.
- 8)Cuál fue el error.
- 9)Cuál fue la diferencia entre los grupos sociales y el producto.

La historia de Levi Strauss y Cía. Es mucho más que la historia de los "blue jeans".

Ya han pasado cinco generaciones en la cultura americana y, todas bajo la influencia de los jeans. En el año 2003, la compañía cumplirá 150 años de vida.

Entonces, Levi's tendrá la exclusividad de decir que fue la única empresa que creó una prenda el siglo XIX y está ocupando una vida de más de tres siglos.

CÓMO EMPEZO TODO

El problema:

En 1980 el mercado estaba saturado y los gustos de los consumidores estaban cambiando. Levi's se trata de anticipar a la salida de la moda jean (todo tipo de prendas realizadas con esa tela).

La oportunidad:

Es de crecimiento y se refiere a: crear nuevos productos y apuntar a nuevos segmentos de mercado.

LAS INVESTIGACIONES:

Levi's invirtió bastantes miles de dólares con el fin de identificar los gustos del consumidor masculino.

Para ello, realizó más de 2000 entrevistas que dieron lugar a una segmentación psicográfica. Como resultado de esta investigación surgió que el mercado masculino estaba segmentado en 5 segmentos básicos:

Tradicionalistas y veteranos.

45 años, casados, conservadores.
Compran con su esposa y respetan su opinión.
Adoran el poliester.

Clásicos independientes.

De buen gusto. Adictos a la ropa de alto precio.
46% utilizan alguna ropa de lana.
Usan traje tradicional con solapas angostas.
Compran solos, saben lo que quieren y van a los negocios donde tienen exactamente lo que buscan
(tiendas exclusivas).

Compradores utilitarios.

Usan jeans. Antiguos leales a Levi's.
Lo utilizan para todo (salidas, trabajo, reuniones, con o sin saco, etc.).

Usuarios de moda ligera.

Se identifican con la moda estilo John Travolta. (hablamos de hace unos 40/50 años, cuando se hizo el estudio, hoy sería otro el referente)
Compran marcas de moda. Les gusta que los miren.
Usan jeans para trabajar, pero más aún para salir de noche.

Compradores por precio.

Compran en tiendas grandes de descuento o en función a las ofertas.

QUÉ ESPERABA LEVI'S

1) La nueva división de "Ropa Cara" apuntaba al segmento Clásico Independiente que representaba

al 21% del mercado masculino en esos momentos.

2) Levi's partió del supuesto siguiente: Si Levi's hace tan buenos jeans y es una marca reconocida, está sobreentendido que puede hacer cualquier ropa que va a percibirse que es buena.

3) Que funcionara la asociación entre el nuevo producto y la habitual producción de Levi's (los jeans) utilizando la imagen del caballo en las comunicaciones.

4) Se sostiene un precio con alta rentabilidad si tener en cuenta la opinión del canal de distribución.

EL CONCEPTO DEL NUEVO PRODUCTO DE LEVI'S

Dentro de la investigación para determinar exactamente cómo sería el público del nuevo producto (ropa cara, de vestir, diseñada y producida por Levi's), se determinaron las siguientes características:

Categorías de decisiones encontradas:

- 1) Decisiones de consumir: si consumir o no consumir.
- 2) Decisiones de compras de marcas: cuál marca elegir.
- 3) Decisiones de compra por canal: Dónde comprar. Comprar en un departamento de un gran negocio, comprar en tienda exclusiva, comprar por correo, etc.
- 4) Decisiones de compra por pago: Cómo pagar (efectivo, tarjeta, cuotas mensuales, cuentas corrientes personales, cheques, etc.).

Según la forma de tomar la decisión:

Hombre económico: es la decisión tomada por el hombre ideal. El hombre racional que conoce todas las alternativas existentes de productos. Este tipo de consumidor no es realista ya que la gente está limitada en el tiempo, en sus conocimientos, en sus valores y metas, etc.).

Hombre pasivo: percibe a los consumidores como compradores pasivos, impulsivos e irracionales. La descripción de este consumidor es que se encuentra totalmente entregado al vendedor. Esta descripción está en el otro polo y tampoco es realista.

Hombre cognoscitivo: este modelo se encuentra entre los dos anteriores. Los consumidores buscan y evalúan información sobre marcas y lugares de venta seleccionados. Los esfuerzos de búsqueda de información se detienen cuando deciden que ya poseen suficiente información que le permitan tomar una decisión adecuada. Es frecuente que desarrollen reglas para decisiones abreviadas (denominadas heurísticas) para facilitar la decisión. Algunos de estos hombres pueden usar la preferencia de que la decisión esté "basada en el otro" (otro que elija: esposa, hijos, referentes, etc.).

Hombre emocional: Este tipo de comprador pone poco o ningún énfasis en la búsqueda de información.

Y fundamentalmente, toma una decisión de compra basado en cómo se siente y tiene poco que ver con lo racional.

Según el concepto de producto, un traje clásico debe cumplir con las satisfacciones que le interesan al decisor de compra que en este caso coincide con la persona que lo va a usar. El

segmento al cual se apuntó es el segmento Clásico Independiente. Deciden por ellos mismos y no compran acompañados.

Los casos 1 y 2 mencionados en cuanto a “tipos de hombre” son ideales, pero la realidad indica que las decisiones se toman bajo las pautas de los “tipos de hombre” 3 y 4. El predominio del tipo racional o emocional va a ser, fundamentalmente, según la personalidad del individuo y el tipo de producto.

Es natural que cuando un hombre elija un traje, elija el que lo hace sentirse mejor. En muchos productos, al seleccionar una marca, la selección tiene poco que ver con lo racional y mucho con lo emocional.

La emoción juega un rol fundamental en la decisión tanto del traje cuanto de la marca.

Las necesidades que Levi's pensaba satisfacer:

- 1) El ego
- 2) La adicción a la ropa
- 3) El ser exclusivo
- 4) El lucir diferente

Este tipo de mercado prefiere los trajes de tipo clásico si bien, no necesariamente, de las marcas tradicionales antiguas.

Los diseños son de solapas ni anchas ni angostas. Mezcla de lana y otras fibras. Colores oscuros.

Con imagen “como a medida”.

No quieren productos realizados en masa (trajes tipo confección), de línea exclusiva, casi como a medida.

La idea fuerza que se utilizó para satisfacer esas necesidades fue: “una línea con corte tradicional” compuesta por:

- Chaquetas deportivas
- Pantalones
- Trajes con chaleco

Perspectivas para el canal de distribución:

Este fue uno de los puntos en los que se cometieron algunos de los errores.

El primer error fue el precio al intermediario. U\$S 15,90.- a los pantalones y U\$S 43.- el saco.

Estos precios eran más elevados que los de la competencia ya que se utilizaron tiendas conocidas (por departamentos) que ya vendían los habituales productos Levi's.

El error consistió en reconocer inicialmente que el tipo de consumidor elegido iba a tiendas donde encontraba lo que quería, y esas eran las tiendas de marcas exclusivas y notoriamente diferenciales.

Las tiendas por departamentos eran demasiado masivas para sus búsquedas.

Este consumidor quiere que se sepa de su exclusividad. Y que las prendas elegidas, si bien son de confección, tienen el aspecto de “terminadas por un sastre”, con el concepto de “casi a medida” lo cual se pierde en una tienda de departamentos.

Curiosamente, en esa época, las tiendas de marcas exclusivas incrementaron notoriamente sus ventas, lo cual indica que de haberse realizado una lógica estrategia de distribución de acuerdo con las características del mercado, se habría participado de ese incremento.

Perspectivas para la comunicación:

En un primer momento, Levi's decide utilizar la televisión cuidando que en los comerciales no aparezca nadie acompañando al protagonista en su compra ya que podría ser perjudicial para este Clásico Independiente.

Pensaron que deberían diferenciarse del jean tratando de evitar una imagen simple y los valores tradicionales del jean como el inconformismo y la rebelión.

Luego la decisión fue realizar las comunicaciones directamente a través de los canales de distribución. Material (POP) en Puntos de Venta.

El error en este caso fue que el mercado seleccionado no compra preferentemente en estos puntos de venta, por lo cual la comunicación no llegaba al target.

Luego de que los precios de venta al público debieron bajarse entre un 4 y un 7%, deciden realizar publicidad en medios gráficos: la edición dominical del New York Times.

El error esta vez partió de la creencia de necesitar unir esta línea de ropa formal a la imagen habitual de Levi's, colocando un hombre elegantemente vestido paseando un caballo.

Esto solo reforzó la unión traje - jean bajándole la calidad percibida al traje.

QUE SUCEDIÓ Y POR QUÉ

Las ventas casi no existieron. Levi's apenas logró cumplir con el 35% de los objetivos planteados respecto de esta nueva línea.

Casi toda la empresa sufrió el efecto de "enamoramamiento" del producto y nubló su visión con esto.

Hicieron las investigaciones, descubrieron al consumidor nuevo que aparecía en el mercado, pero creyeron que Levi's, tal como existía hasta el momento en la mente de todos los consumidores (inclusive el seleccionado como target) podría abastecerlo en este nuevo concepto.

No se tuvo en cuenta el entorno político social de esos años (inicios de los 80). Durante el gobierno de Ronald Reagan la tendencia era conservadora. Por lo tanto, por más que el segmento fuera aparentemente de consumos tradicionales, la imagen inevitable de Levi's estaba unida a la rebelión y la informalidad.

Sólo tomaron de la investigación la existencia de un nuevo mercado. No el porqué de la existencia del mismo, sus usos y costumbres (no compran en masa, buscan exclusividad, etc.).

Una de las conclusiones no leídas tal vez entre líneas, fue que el grupo consultado no creía necesariamente que Levi's pudiera hacer bien ropa formal ya que su especialidad fue siempre otra.

Es inevitable, en el enfrentamiento ropa formal vs. ropa informal, que la informal aparezca con imagen de inferior. Más allá de la marca.

Aún dentro de marcas reconocidas, las líneas informales tienen percepción de inferioridad con respecto a las formales (Versace, Dior, Armani, etc.).

Los precios mayoristas fueron excesivamente altos para lo que el mercado estaba acostumbrado. El canal de distribución no se vio beneficiado y también trabajó en contra.

NOTA: Seguramente usted, lector, ya habrá sacado sus conclusiones inclusive desde el primer párrafo.

Permítame que le ofrezca las personales:

Querer incursionar en el mercado de la ropa absolutamente tradicional (y se resalta adrede) no parecía un objetivo lógico para Levi's. No digamos imposible ya que, en realidad, la marca tal vez soportaba ropa de calidad o lineamientos que incursionaran en lo formal, pero a través de nuevas formas de tradicionalidad.

Tal vez trajes de jean, diseños más modernos o telas sí tradicionales o nuevas aún con diseño tradicional (colores bordeaux, sacos con más de dos botones y solapas finas, combinaciones de dos colores, etc.) aún dentro del concepto de saco, pantalón y chaleco.

No se pensaron alternativas de complemento (caso líneas paralelas, dentro de la línea informal, que cubrieran aspectos de informalidad) Ej.: camisas, pantalones, chalecos, pullovers que vayan haciendo el camino y nexos entre la imagen habitual de la informalidad de Levi's y el nuevo desarrollo: la entrada en la formalidad como diversificación de productos.

Tentar el mismo proyecto en otro mercado como el europeo que no tiene arraigada la tradición del jean casi como producto identificador de lo nacional.

Haber trabajado sobre una nueva percepción para Levi's sin perder la que ya se tiene y que basa su éxito mundial.

No utilizar la marca Levi's o tratar un modo totalmente separado de la percepción del público.

Algo así como Dunlop, que el gran mercado no une neumáticos con raquetas de tenis.

Buscar otros segmentos de mercado basados en otra geografía. New York no es lo mismo que Los Angeles o Miami.

MARKETING DE INGRESO AL MERCADO

Llegando primero

La teoría dice muchas cosas. Una de ellas es que si el producto es el primero que aparece en el mercado ese nombre queda en la mente del comprador y el producto tiene de este modo una ventaja competitiva.

Se cita en forma repetida el caso de "Frigidaire" que fue por mucho tiempo sinónimo de refrigeradora, o el de "Gillette" que lo fue de rasuradora o afeitadora. Es verdad, hasta la fecha en muchas partes la gente, especialmente la mayor, dice: "Quiero comprar un frigidaire marca Samsung".

Posicionar su producto es una de las tareas principales de todo encargado de un departamento o actividad de mercadeo. Esto es colocarlo en un lugar predominante en la mente del consumidor y del mercado, de tal modo que sea el producto que se recuerde en el momento de la decisión final de compra.

Los tiempos han cambiado. Todo es diferente. Es difícil ahora ser categórico y definitivo, en cuanto a cualquier aseveración que se pretenda hacer con respecto a lo que sucederá en el mercadeo de un producto o servicio. En los últimos años hemos visto fenómenos que dejan las teorías totalmente desacreditadas. Pareciera que los nombres ya no se perpetúan tanto por ser solamente los primeros que aparecen en el mercado.

Veamos por ejemplo el caso de las computadoras personales. Las primeras computadoras personales que aparecen son "Osborne", "Heathkit Zenith", "Commodore", "Amiga" y de ninguna de ellas queda el más mínimo vestigio. Esto a menos de 15 años de aparecido ese nuevo producto que ha revolucionado nuestra forma de vida.

La Internet se populariza gracias a un desarrollo que permite no solamente ver letras en los monitores de las PCs, sino poder ver letras, dibujos, fotografías, gráficos en movimiento y escuchar sonido. A esto se le ha dado en llamar el World Wide Web, WWW, o simplemente Web, por telaraña mundial. Para poder ver y oír en este nuevo medio llamado Web era necesario tener un programa navegador o "browser" instalado en la computadora.

Al primer navegador se le llamó "Mosaic" y fue desarrollado en NCSA, "National Center for Supercomputing Applications" en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign. Es en este desarrollo en el cual se basan todos los navegadores conocidos.

Casos más recientes y que todos podemos recordar es el de "Netscape" que es el primer navegador comercial que aparece en el mercado de la Internet, basado en Mozilla. Ni Mozilla, ni Netscape pudieron conseguir, aunque fueron los primeros, permanecer en esa posición por mucho tiempo. Ambos sucumbieron ante el Explorer de MS, que en la actualidad es el más utilizado, al menos por estos lados. De la guerra de los navegadores, que duró tres años, ya nadie se acuerda; así como de la demanda que ella originó para combatir el imperio monopólico y absolutista de Bill Gates, quien parece conocer mejor que nadie que "no hay que llegar primero, pero hay que saber llegar".

Otro concepto muy dudoso, en vista de la realidad, es el de que la "calidad se impone". Es un hecho concreto que las computadoras Apple fueron siempre de superior calidad a las PCs, en todo sentido. No hay técnico en computación que no reconozca este hecho. En diseño, construcción, aplicaciones nada tiene que ver las PCs con los productos que llevan la manzanita. Pese a ello, Apple es la empresa que ha tenido los problemas y se ha encontrado en varias ocasiones a punto de cerrar operaciones. Y paradójicamente es Bill Gates quien pone dinero para salvarla de la caída total. (Naturalmente a Gates no le convenía quedar solo en el mercado, por las leyes anti monopolio existentes en los EE.UU.)

Ni qué hablar del terrible sistema operativo MS-DOS., conocido antes de llamarse así como "dog system" o sistema perro, el cual se impone pese a existir otro muy superior, de mayor poder y estabilidad como era el CPM.

Al igual que en la vida nada existe permanente y definitivo en mercadeo. Todo se encuentra en constante evolución. Todas las leyes de la física se aplican a esta disciplina, inclusive las leyes que rigen la "teoría del caos".

LOS NICHOS DE MERCADO

LEAMOS ALGO SOBRE NICHOS DE MERCADO

El impacto de las computadoras personales en mercadeo ha sido enorme, dando nacimiento a numerosos conceptos antes no escuchados, como el "mercadeo de base de datos" (database marketing), "la minería de información" (data mining), "los almacenes de datos" (data warehousing). Las PCs impulsan el "mercadeo directo", el cual toma diferentes nombre y formas más sofisticadas de desarrollarse como son el "mercadeo uno a uno" (one-to-one marketing), y el "mercadeo de relación" (relational marketing).

En el tiempo que estaba de moda el "mercadeo masivo" (mass marketing) se hablaba de segmentos del mercado. Esto es de las particiones en que se podía dividir un mercado potencial para llegarle con una oferta determinada. La segmentación podía hacerse de muchas formas. "Segmentación por beneficios", significaba grupos de personas que buscaban beneficios similares. "Segmentación demográfica" se entendía que era la que formaban grupos similares ya fuera por edad, o por monto de los ingresos. "Segmentación ocasional", significaba grupos de personas que usaban un producto ocasionalmente, como por ejemplo, pasajeros de líneas aéreas en viaje de negocios, vacaciones o emergencias. "Segmentación por uso",

Definitivamente un mercado puede ser segmentado en formas infinitas. Con la segmentación se espera identificar compradores a los cuales llegar, y obtener de ellos utilidades. Es posible orientarse en un solo segmento (mercadeo de segmento simple) o en dos o más segmentos que reciben la oferta apropiada (mercado de segmentos múltiples).

significaba personas que eran usuarios constantes, ocasionales o no usuarios del todo. "Segmentación por estilo de vida", se refería a grupos que usaban relojes Cartier, y vivían en barrios elegantes, y los que residían en barrios marginales y viajaban en buses.

Luego se comienza a pensar en nichos del mercado. Es posible fraccionar los segmentos del mercado en porciones más estrechas que compartan necesidades comunes. En el caso de los automóviles deportivos, puede identificarse grupos con gustos más determinados, o "nichos del mercado". Un nicho puede gustar de automóviles de carrera muy poderosos como Ferraris o Lamborghinis; otro nicho

puede identificarse en los que quieren Porsches, siempre caros, pero no tanto; y un tercer grupo que quiere carros que parezcan deportivos sin realmente serlos, como Ford Mustangs.

Las empresas han visto que es rentable dividir más el mercado y han generado el concepto de celdas del mercado. Esto es grupos más pequeños de clientes que comparten características únicas y permiten nuevas



oportunidades. Muchas empresas mantienen "bases de datos" que contienen valiosa información demográfica de sus clientes, a la vez que relacionada con sus compras, fecha en que las hicieron, monto promedio y lugares donde compraron. Visa, MasterCard y otras tarjetas de crédito tienen increíble cantidad de datos sobre sus clientes, al igual que las tienen las compañías de telecomunicaciones, bancos y aseguradoras. Estas empresas tienen "almacenes de datos" listos para ser analizados.

La "minería de la información" (data mining) es precisamente el trabajo de analizar los datos utilizando técnicas analíticas y estadísticas, para encontrar patrones de comportamientos de compra entre los clientes.

EL MARKETING DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Basado en Empresas Familiares: factores de éxito
Juan Javier Alvarez

¿Conduce usted una empresa familiar y desea mejorarla? Aquí van algunos consejos y sugerencias que de seguro le acercarán a una gestión exitosa.

Recursos Humanos

-Instaure (si no existe ya) un área de Recursos Humanos que, entre otras cosas, se encargue de reclutar, formar y motivar a los empleados que precise. No haga usted esta tarea o la delegue a su hermano o cónyuge; ponga a un especialista en la materia. Luego, siga sus consejos y tórnese receptivo a nuevas iniciativas. Deje que cumpla su labor; trabaje en conjunto con él.

-No cuente exclusivamente con la disponibilidad de sus parientes; si bien éstos pueden serle fieles, también es cierto que usted precisa profesionales en su empresa. Entonces, priorice el profesionalismo. Contrate a buenos especialistas. Delegue en ellos responsabilidades y capacidad de acción.

-Realice reuniones con todo el plantel, y no sólo con sus familiares. Si ha puesto a personas externas a su círculo en puestos clave, entonces deben tener voz y voto en todas las decisiones cruciales.

-No tema perder el control de su empresa al ubicar a terceros en puestos importantes. Una cosa es el control (que usted jamás pierde, pues es el dueño, junto con su familia) y otra muy distinta es la gestión.

-No descargue en la empresa conflictos familiares; evite contaminar con ellos a los empleados y a la propia gestión.

-Evite mostrar favoritismos hacia sus parientes. Dentro de la empresa, todos sus miembros deben gozar de igualdad de oportunidades, derechos y deberes. Establecer, a igual grado, diferencias ostensibles, sólo contribuye a menoscabar el respeto y credibilidad de su esquema de valores. Ese empleado, a la corta o a la larga, se sentirá discriminado y buscará otro empleo donde se sienta mejor tratado.

-No deje que sus empleados se capaciten solos; establezca, junto a Recursos Humanos, políticas de desarrollo profesional, organice seminarios internos y gestione alternativas de reciclaje profesional.

Conflictos entre familiares por el poder

-En caso de producirse roces y conflictos frecuentes entre familiares (por ejemplo, hermanos) por el control de la empresa, la mejor solución es nombrar a un tercero, ajeno a la familia y excelente profesional, como Presidente.

Comunicación Interna

-Mantenga siempre informado al personal de su empresa acerca de todo lo relevante. Para ello, organice reuniones periódicas, emita las novedades vía email a cada empleado y si dispone de una Intranet, habilite un espacio de Novedades o Noticias Internas.

Comunicación Externa

-Es una buena idea emitir un boletín para los clientes, de manera tal que estén siempre informados sobre el lanzamiento de nuevos productos, una mejora en el Servicio de Atención al Cliente o la comunicación de acuerdos y alianzas que mejorarán las prestaciones que brindamos a diario.

Tecnología

-Invertir en tecnología no es un lujo, sino una necesidad. La tecnología le permite mantenerse competitivo y hacer frente con éxito a nuevas oportunidades de negocio. Modernice su equipamiento informático. Utilice asiduamente Internet. Adecúe sus sistemas de comunicaciones. Forme a todos sus empleados en el uso y aprovechamiento de las posibilidades que la tecnología ofrece. Evite que existan huecos entre ellos, es decir, personas poco formadas o que todavía no emplean eficientemente las nuevas herramientas.

Plan de Negocios

-Toda empresa debe contar con un Plan de Negocios actualizado. El mismo no se realiza exclusivamente cuando se inicia la empresa, o cuando se desea solicitar un crédito o subvención, sino que es un instrumento que siempre debe mantenerse al día. Recuerde sus partes fundamentales:

1. Presentación y descripción de la empresa y actividad (incluyendo análisis de riesgos al encarar la idea de negocio)
2. Estudios de Mercado realizados (cualitativos y cuantitativos)
3. Descripción y análisis de los competidores y sus productos/estrategias/cuotas de mercado.
4. Plan de Marketing (con detalle del segmento de clientes, las estrategias a aplicar, los objetivos a alcanzar, las campañas publicitarias, los canales de distribución, los servicios de postventa, etc.)
5. Plan de Operaciones (Investigación y Desarrollo, producción, gestión de stocks, etc.)
6. Plan de Organización (incluye el personal necesario, sus funciones y responsabilidades, y de ser preciso, las funciones de consultores o especialistas externos)
7. Plan Económico-Financiero.
8. Plan de Contingencia o de Salida (en caso de fracasar el emprendimiento)

Por ello, debe tomar ciertas decisiones:

- Posicionamiento (¿liderazgo? ¿a la saga de...?¿especializado?)
- Competencia (¿en qué soy diferente a ellos? ¿cómo puedo hacerles frente y prevenir que anulen rápidamente los factores diferenciales del producto o servicio que brindo?)
- Productos (prestaciones, estándares de calidad, envase; ¿una sola gama o dos gamas, una con menor precio que la otra?)
- Análisis de costes (fijos, semifijos, variables e indirectos) y precios (¿elevados?¿reducidos?¿de penetración?)
- Volumen de ventas (por zona o región, contratando y formando al equipo profesional) y formas de pago.
- Rentabilidad esperada.
- Presupuesto (con una columna para la previsión teórica, otra para las cifras reales y una tercera para analizar la desviación entre lo real y lo previsto)
- Distribución y envío de la mercadería (porcentajes y condiciones; ¿será extensiva o

selectiva? ¿propia o ajena? ¿regional, nacional o internacional?)

- Promoción y Publicidad (diseño de campañas, análisis de su oportunidad y de los resultados esperados).

Modernización

-No continúe la inercia establecida por sus predecesores; modernice su empresa adecuándola a los nuevos tiempos. Lo que antes era válido por muchos años, hoy lo es por unos meses; por tanto, no puede quedarse con un esquema de empresa basado en antiguas metodologías y formas de hacer las cosas. Cada día nace un nuevo competidor. Cada día el cliente pide más y se torna muy exigente. ¿Puede una empresa hacer frente a esto con un esquema de situación de hace 20 años?

-Instaure periódicamente la obligación de realizar estudios de mercado y de competencia; vigile los movimientos de ésta y observe el cambio de gustos de los clientes, para anticiparse con una oferta sin igual. Considere también como competidor a todo producto o servicio sustituto del suyo.

-Pero tampoco intente modernizar su empresa de la noche a la mañana; es un proceso que requiere su tiempo, la colaboración activa de todo el personal, y sobre todo, una constante asistencia en cada nuevo proceso instaurado que permita su correcto funcionamiento. Pero vale la pena.

Organigrama

-Cada miembro de su empresa deber saber a ciencia cierta cuál es su función en la firma, cuáles son sus tareas, y qué mecanismos de seguimiento y control existen sobre ellas. Asimismo, todos deben conocer claramente los objetivos que la empresa pretende alcanzar, y con qué estrategias trabaja actualmente la compañía (es bajar a cada empleado una descripción de lo que consta en el Plan de Negocios).

-Al delegar funciones, hágalo completamente, es decir, ejerza una supervisión pero no dificulte a su subordinado el cumplimiento de sus labores. En la delegación se incluye, por supuesto, la capacidad para tomar decisiones y manejar presupuestos.

Procedimientos

-Implemente un Manual de Procedimientos, y no se confíe tanto de la transmisión oral de las cosas. Este instrumento le servirá para clarificar conceptos, establecer pautas bien definidas (y compartidas por todos) y como herramienta indispensable de integración hacia los nuevos empleados.

En el terreno económico y financiero

-Su empresa puede ser muy rentable a futuro, pero si a corto plazo no puede hacer frente a sus pagos, estará rápidamente en problemas. Cuide entonces el flujo de caja. Vigile los ratios de liquidez y endeudamiento.

-Tome medidas para anticiparse y controlar el nivel de morosidad de sus clientes.

-Estimule a sus distribuidores con porcentajes adecuados y condiciones ventajosas.

Clientes

-Identifique debidamente a sus clientes, en especial a los más importantes. Averigüe sus quejas y reclamos. Sepa a cada momento qué desean sus clientes, y de qué manera su portafolio de productos y servicios cubre, o no, estos deseos. Realice las correcciones pertinentes.

-Instaure un Plan de Fidelización. Para ello, tenga presente que puede hacerlo en base a:

* Puntos: consiste en acumular puntos canjeables en un futuro por ciertos regalos.

* Beneficios tangibles: con la compra de X unidades se lleva una de regalo; o bien, obtiene descuentos.

- * Algo gratis: boletín de noticias o disfrutar de software de evaluación.
- * Condiciones particulares: forma diferida de pago, compatibilidad con otros productos, o cualquier otra característica que el cliente juzga como ventajosa.
- * Cuidado: al promocionar nuestro producto e incidir en determinadas características que nosotros juzgamos de valor para el cliente, debemos estar bien seguros que él también las percibe como tales. Muchas veces, lo que la empresa cree que debe ser importante para sus clientes, no es percibido o comunicado correctamente, y de ahí el fracaso de muchas acciones de marketing.

- * Integración en grupos: chats y foros de opinión.
 - * Postventa: Centros de Atención Telefónica.
 - * Beneficios intangibles: trato cordialidad, amable y totalmente personalizado.
- Si el tiempo le preocupa, recuerde que todo Plan de Fidelización produce sus frutos a mediano plazo. Pero también recuerde que toda acción de atención y servicio al cliente redundará siempre en un enorme beneficio para su empresa, porque:
Mejorará el posicionamiento de su empresa en la mente de los consumidores.
- * Le diferenciará notoriamente de la competencia.
 - * Disminuirá las pérdidas de clientes y el nivel de morosidad.
 - * Aumentará su nivel de facturación.
 - * Podrá diversificar mejor sus productos/servicios.
- Calcule y tenga presente cuánto cuesta captar un nuevo cliente (recuerde que siempre es más rentable y menos trabajoso el venderle más a un cliente existente, que captar uno nuevo) -
Implemente todas las medidas necesarias para promover y facilitar el diálogo con sus clientes (páginas web, números de atención gratuitos, reuniones mensuales, etc.)

Ampliarse y crecer

- No tema crecer; rompa la inercia de una estrategia sumamente conservadora en este aspecto. El crecimiento forma parte del ciclo de vida de su empresa, y como tal, en determinado momento será un paso obligado. Además, sus competidores no le esperarán.
 - Establezca alianzas que sirvan para ampliar oportunidades de negocio, incrementar el valor de marca, acceder a nuevos mercados o canales de distribución, y posicionarse de mejor forma que sus competidores.
 - Recuerde que todo crecimiento sólido (tanto interno como externo) se sustenta en una correcta aplicación de recursos, una adecuada estrategia fundada en estudios preliminares, y el aporte de personal y directivos eficaces. El trabajo interdisciplinario es vital, como también lo es el establecimiento de sinergias entre los distintos sectores.
- De seguro, su empresa puede generar multitud de nuevos productos, tal vez distintos de los que actualmente hace, y de esta manera acceder a nuevos mercados. Si piensa en su empresa como un conjunto de "posibilidades" generadas al reordenar un poco algunos recursos y conocimientos existentes, y aplicarlos a proyectos distintos, tendrá abierto el panorama para encarar nuevos negocios. Y éste es el primer paso para diversificarse y crecer.