



ENSAYO

UN MODELO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO CONJUNTO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA MARCA Y EL CONOCIMIENTO: EL APOORTE DE LAS CIENCIAS COGNITIVAS A LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

A MODEL FOR THE JOINT STRATEGIC ANALYSIS OF A BRAND'S INTANGIBLE ASSETS AND KNOWLEDGE: THE CONTRIBUTION OF COGNITIVE SCIENCES TO COMPETITIVE STRATEGY

Resumen

En este artículo presentamos, desde una perspectiva constructivista, sistémica, cognitiva y lingüística, un modelo teórico sobre el concepto de segmento de mercado, sobre el proceso decisorio de un consumidor, sobre el posicionamiento de las marcas y sobre las ventajas competitivas. Asimismo, desde esta perspectiva constructivista, sistémica, cognitiva y lingüística y en el mismo modelo, consideramos el concepto de requerimientos competitivos clave de un sector, el diseño de la oferta y las capacidades distintivas. Por fin, presentamos el concepto de núcleo estratégico como la liga entre ventajas competitivas y capacidades distintivas como la base de la estrategia competitiva en el transcurso del tiempo y la innovación.

Palabras claves: capacidad distintiva; núcleo competitivo; posicionamiento de marca; requerimientos competitivos clave de un sector; segmento de mercado; ventaja competitiva.

Abstract

In this paper, we present, from a constructivist, systemic, cognitive, and linguistic perspective, a theoretical model on the concepts of market segmentation, consumer decision process, brand positioning, and competitive advantages. Likewise, from this constructivist, systemic, cognitive and linguistic perspective, we consider the concepts of an industry's key competitive requirements, offer design, and distinctive competences. At last, we present the notion of competitive core as the link between competitive advantages and distinctive competences as the foundation of Competitive Strategy in the course of time and innovation

Key words: distinctive competence; competitive core; brand positioning; industry key competitive requirement; market segment; competitive advantage.

● ALBERTO LEVY
albertoley77@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Introducción desde la versión de la microeconomía “tradicional”

Consideramos que la apreciación económica ordenada en un marco conceptual, que contemple indicadores de “viabilidad estratégica”, es imprescindible para los procesos de toma de decisiones. Los modelos de presentación de información estratégica competitiva prospectiva son necesarios tanto para analistas como para inversores responsables cuando se trata de entender la capacidad para crear valor sostenible y sustentable de una gran empresa establecida o de un *startup*.

Para ello iniciamos este artículo planteando un interrogante que creemos vital: ¿Qué nos dice un gráfico microeconómico clásico en el que vemos cómo se correlacionan una curva de cantidad demandada de un determinado bien y su precio? La respuesta evidente es que existe una relación inversamente proporcional entre ambas “variables”. Es decir, si baja el precio, crece la cantidad demandada. Creemos que esto puede ser así, pero que sólo se trata de un caso puntual que corresponde al supuesto (extremadamente fuerte) de que el precio es el único atributo que el demandante considera en su proceso decisorio. Proponemos al lector que piense en cualquier bien, producto o servicio, desde una crema dental hasta un automóvil, desde una escuela para sus hijos hasta una camisa, desde una computadora como esta con la que estoy escribiendo hasta un viaje o un banco o una compañía telefónica o un televisor. Ahora le proponemos que, para cualquiera de ellos, haga un listado de las cosas que le importan para decidir si lo va a comprar o no. Seguramente en la lista aparecerá el precio. Un rango de precios entre un piso y un techo. Pero, además, las condiciones de pago (que, claro, las podríamos computar como parte del precio). Pero ¿en el listado no figura nada más?

Ahora usted puede descubrir una palabra altamente polisémica (que quiere decir que puede querer decir muchas cosas): “calidad”. Nuestro planteo es que esa lista que usted confeccionó es lo que usted considera “calidad” del automóvil o del dentífrico. El problema es que, en ese listado, usted también incorporó el precio. Nuestra pregunta es si no es cierto que cuando usted imaginó ese precio no lo hizo en el conjunto de todos los demás atributos. Es decir, usted imaginó una constelación de atributos interrelacionados

entre sí. Otro puede ser que tenga blanqueador. Otro que tenga flúor. O protección de las encías. O que tenga prestigio internacional. O que se lo recomendó su odontólogo. Para usted, toda esa constelación, incluyendo su expectativa de precio, constituye lo que para usted es “calidad” (aunque no coincida con la mía o con la de otro individuo que está eligiendo un dentífrico). Si así fuera, ¿qué quiere decir ese gráfico microeconómico tradicional “precio-cantidad”?

Ahora compliquemos el análisis y pensemos que construimos otro gráfico tradicional. Vamos a incorporar la curva de la oferta. Y ahora el análisis nos dice que a mayor precio usted va a ofrecer más cantidad. ¿Y esto qué quiere decir? ¿Qué pasó con el listado del demandante? ¿No es problema suyo? Claro, usted puede decir que incorporaría todo ese listado de atributos a su oferta si el precio fuera el adecuado. ¿Y eso dónde está considerado? ¿Y si hay atributos que usted no puede incorporar, por ejemplo, porque no sabe o porque no consigue proveedores de los insumos necesarios? ¿Qué quiere decir ese gráfico precio-cantidad en el que se cruzan una curva de oferta y una curva de demanda? (Y no queremos complicar más esta introducción agregando los conceptos de “ingreso marginal” y “costo marginal” y “punto de equilibrio de Cournot”).

Nuestra teoría es que (rompiendo la interrelación sistémica entre todos los atributos del listado), por lo menos, deberíamos dibujar un gráfico por cada atributo demandado:

Flúor-cantidad, blanqueador-cantidad, encías-cantidad, consejo del odontólogo-cantidad. Para nuestros análisis, esto querría decir “dado el flúor, venderíamos tal cantidad”, “dado el consejo del odontólogo, venderíamos tal cantidad” y así para cada uno de los atributos separados de todos los demás. Evidentemente, el lector comprenderá instantáneamente que esto no sirve para nada. Que no podemos romper la constelación (y no queremos complicar más esta introducción agregando los conceptos de “elasticidad” y “elasticidad cruzada” y “elasticidad flúor”).

Evidentemente, este es un análisis sintético de la decisión empresarial. Lo que presentaremos, como teoría más abarcativa (que incluye el caso especial en el que el listado sólo contenga al precio y que se sostenga en el axioma de que el decisor siempre elige el precio menor, incluyendo los productos y servicios que se compran por prestigio de status aspiracional que el decisor pretende



exhibir a “algún otro”).

Revisión de la teoría de la oferta y la demanda: un abordaje simbólico

Para ello, simularemos el conflicto competitivo en el sector de productos masivos de alta rotación de los condimentos alimenticios, específicamente el mercado de las mayonesas, entre tres empresas ficticias, Calfrance (con la que supondremos que nos desempeñamos como consultores externos), Westeast y Pradera Dorada. Sus respectivas marcas son Fouchet, Sunny y Pradera Dorada. Asimismo, simularemos la participación de tres consumidores finales que llamaremos Claudia, Valentina y Elisa y nos concentraremos en la dinámica de sus procesos de elección, compra, consumo y fidelización.

La estrategia competitiva de un negocio es una configuración de decisiones que articula tanto las decisiones de productividad como las de posicionamiento. Estas son las dos dimensiones de la estrategia de Fouchet que liga a Calfrance con su mercado y que consisten en una “traducción” en términos competitivos de todas las actividades realizadas interna y externamente por todas las áreas funcionales tanto en el nivel estratégico de la Alta Dirección como en los niveles de mando operacional y táctico.

La estrategia de mayonesa Fouchet debe ser orientada hacia un determinado segmento de clientes con el objetivo de que estos, por formar parte del blanco de mercado seleccionado (segmento o segmentos), elija, prefiera y quiera ser fiel a esa marca.

Para ello, la estrategia debe penetrar distintas capas (sociológicas, antropológicas, psicológicas) que “encapsulan” al consumidor que pertenece a ese segmento y que lo categorizan y lo distinguen de los clientes de otros segmentos.

Al penetrar esas capas, la estrategia (vista desde la empresa Calfrance, desde el lado de la oferta) se transforma o traduce en una “interpretación”, “percepción” o “significado” (vista desde consumidores finales como Claudia, Valentina o Elisa) desde el lado de la demanda.

La perspectiva desde el lado de la demanda: el posicionamiento relativo. El activo intangible de la marca

El problema estratégico consiste en el planteo competitivo entre percepciones del consumidor con respecto a las marcas de mayonesa, las “realidades inventadas”, las “construcciones subjetivas”, los “significados” de las marcas, NO solo entre las mayonesas FÍSICAS de las empresas competidoras.

Lógicamente, lo físico es parte de lo que compite, pero Claudia, Valentina y Elisa consideran muchas cosas más. Por otro lado, la misma característica física, el tenor graso o la forma antideslizante del frasco, pueden significar cosas diferentes para las tres. Solo podemos saber qué significan haciendo un estudio de preferencias a nivel de consumidor final.

El consumidor “construye” una interpretación del producto mayonesa Fouchet (o Sunny o Dorada) y de la empresa Calfrance (o Westeast o Pradera Dorada). Esta es una determinada configuración entre los diversos atributos que percibe. La percepción de cada marca no está integrada por los atributos con los que se ha “armado” la mayonesa, sino por la interpretación que de los atributos percibidos realiza el cliente, en este caso el consumidor final, conscientemente o no.

Cada marca, Fouchet, Sunny y Dorada, es, entonces, un Conjunto Percibido o una estructura de atributos que “significa” algo para el consumidor. Que dos mayonesas estén diferenciadas entre sí solo puede ser entendido como que sus respectivas marcas o Conjuntos Percibidos “significan” distintas cosas para Claudia, Valentina o Elisa. Que en sus correspondientes marcas ellas perciban uno o más atributos diferenciadores por los que eligen una de ellas (o no) y luego le son fieles (o no).

El conjunto percibido en Fouchet es “contrastado” por el cliente no directamente contra las marcas Sunny o Dorada, sino contra una estructura ideal de atributos, que hemos de llamar “conjunto esperado” (CONES). Esta estructura de mayonesa ideal es una “configuración simbólica” de atributos esperados que a Claudia, por ejemplo, le “significa” la expectativa que ella considera óptima para satisfacer su deseo. Es su mayonesa ideal.

La marca (el “conjunto percibido”) que le “signifique” a Claudia la configuración de atributos más parecida a su conjunto esperado ha de ser la que logre más motivación en Claudia a ser elegida.

Si Fouchet logra seguir significándole a Claudia que siempre será la que más se aproxime a su conjunto esperado, aunque Claudia vaya cambiando sus preferencias, incorporando nuevos atributos a su mayonesa ideal y, además, superando



a Sunny y a Dorada, hagan la maniobra de imitación o de innovación que hagan, podemos esperar que Claudia sienta fidelidad hacia Fouchet.

Pero como mencionamos anteriormente, la estrategia competitiva requiere no solo que Fouchet logre un posicionamiento basado en sus ventajas competitivas que haga que Claudia la prefiera y que sea probable un grado alto de fidelidad hacia la marca. Es necesario, además, articular esta palanca con la otra fuerza de creación de valor: con la productividad de Calfrance basada en sus capacidades sistémicas distintivas que generará la presión necesaria para crear valor económico. Aquí vemos entrelazados en una relación recursiva a dos intangible fundamentales para determinar el valor del negocio: la marca y el conocimiento. Un Estado Proyectivo debe tener en cuenta esta relación de valor tanto sincrónica como diacrónicamente. La evolución de este valor habrá de depender de esta relación recursiva dinámica que hemos de llamar “núcleo estratégico” del negocio y que expresa la liga entre la oferta y la demanda.

El concepto de “significado”, entendiendo que la relación entre la oferta y la demanda, entre la promesa y la ilusión, entre Fouchet y Claudia, es una “conversación”. Entre Fouchet y Claudia “conversando”, se va co-construyendo un significado.

En el campo de la lingüística, las palabras –como signos o símbolos– significan aquello en lo que nos hacen pensar. Decir algo requiere codificar un pensamiento y comprender qué dice otro requiere decodificar y tratar de recuperar el mismo pensamiento.

La base de la teoría psicológica de la significación es que existe una correlación entre ciertos elementos recurrentes tales como las palabras, y los conceptos o las ideas. En lingüística, un signo tiene siempre dos aspectos: el del contenido y el de la explicitación de la relación entre los que hablan. Gregory Bateson (1978) habló de *double-bind* (doble vínculo o doble mensaje) para referirse a lo que puede suceder cuando estos dos aspectos no coinciden. Esto es, cuando el contenido es interpretado como un mensaje contradictorio con el mensaje expresado por la relación entre dos sujetos.

Es decir, en toda comunicación humana, no solo importa el contenido del mensaje, sino también importa tener en cuenta que ese mensaje lleva asociada la forma de relación que el que lo dijo quiere establecer con su destinatario, produciendo

de esta manera un significado específico.

Tanto cuando Calfrance trata de establecer con Claudia un mensaje sobre Fouchet como cuando el Gerente General imparte indicaciones a los miembros de su organización, siempre el mensaje es contenido y explicitación de la relación. Siempre que un sujeto le dice algo a otro sujeto (o no lo dice), ese sujeto no solo le dice algo al otro sino que también le está explicitando qué siente por él o ella por la forma-verbal o no–como se lo dice.

El valor de cualquier signo (la marca Fouchet) no está dado nada más que por su significado propio. Solo el sistema completo del lenguaje puede darle su carácter particular por comparación con otros signos. Cualquier palabra en castellano significa dentro de todo el sistema de signos que integran el castellano. La luz roja de un semáforo no está allí en la esquina para hacernos pensar sobre la “rojitud”, sino para que detengamos el auto. La marca es un signo que significa por oposición a las otras marcas (signos) y por complementariedad con el conjunto esperado del consumidor objetivo.

Aplicando este concepto a la estrategia competitiva de Calfrance, mayonesa Fouchet, como signo, solo adquiere valor para Claudia en su relación con las expectativas de Claudia y en relación con los significados que Claudia construyó mentalmente de Sunny y de Dorada (las ideas solo tienen sentido dentro del sistema en el que asumen su propia identidad por oposición a otras ideas).

El mercado es “el lenguaje” con el que los demandantes y los oferentes hablan a través de marcas. En esta analogía, cada producto es una combinación de palabras de ese lenguaje. Por esto decimos que debemos distinguir la estructura de signos, que es construida en la oferta, de la estructura de significado que la demanda interpreta. Calfrance “dice” cosas. Arma conjuntos de signos. Su frasco, sus *boutiques*, sus piezas publicitarias, sus camiones, sus tarjetas y membretes, su edificio en Avenue Victor Hugo, sus plantas, la forma como contesta la telefonista y miles de cosas más. Esta es la estructura de signos que construye la oferta (Calfrance). La diferenciación de Fouchet consiste en el proceso de distinguir significados que tiene lugar en la mente de Claudia.

Un producto es diferenciado solo si significa algo diferente que el resto en la mente de alguien.

Revisión de la teoría del valor

De aquí surge la idea de “valor”. Y, de esta idea de valor, surge la noción de ventaja competitiva. El valor será una función de la oposición de diferencias. Estas diferencias son las que llamamos “ventajas diferenciales de valor”. Para poder ser considerada una marca como mejor, antes debe ser considerada como diferente.

Como parte integrante del desarrollo competitivo, la comunicación social es una batalla por la legitimidad de la significación de las marcas.

Hemos expresado que uno de los dos temas prioritarios de la estrategia competitiva de un negocio es el valor de su marca, su posicionamiento (siendo el otro su productividad). Hemos visto que el valor de la marca Fouchet, como satisfactora de un deseo, nace de un efecto sinérgico entre numerosos atributos. Este efecto sinérgico configura una “totalidad”.

Por otro lado, hemos señalado que tanto la percepción de una marca como la comparación de esa marca con el conjunto esperado es procesamiento de “significado” y no de “información”. Este consiste en procesar signos y obtener significados a través de su interpretación. Si consideramos a la mayonesa Fouchet como “satisfactora de una necesidad”, han de ser las diferencias percibidas entre este significado y otros significados (Sunny y Dorada) las que determinarán el valor de Fouchet para Claudia.

Este es el criterio de diferenciación desde el punto de vista de la demanda. La competencia no existe entre productos objetivos, sino entre estructuras de significado de atributos diferenciados.

El modelo presentado en este trabajo considera que esto no pasa exclusivamente con los productos masivos. Como la competencia entre productos solo tiene lugar en la mente del que compra, lo que compete son las percepciones que ese sujeto comprador tiene, sea este un consumidor final de un producto masivo, un comprador intermediario de una cadena minorista o un analista de compras industriales evaluando la oferta de una empresa ante el pliego de una licitación.

Desde la perspectiva de la oferta, desde el punto de vista de Calfrance, la estrategia competitiva para Fouchet es cómo la compañía “arma” la estructura de atributos que la va a diferenciar contra Sunny y contra Dorada, de manera tal que el mercado la considere de mayor valor que las otras dos, dados los atributos que distinguen a cada una de

las dos marcas enemigas. El campo de batalla es la mente del consumidor.

Desde el punto de vista de la demanda, la estrategia competitiva de Fouchet es la “significación de su posicionamiento como marca” en la arquitectura mental del demandante. Posicionamiento es el otorgamiento de significado que la demanda asigna a la oferta al percibir el sistema de atributos que la compañía integra en la oferta y en relación a un sistema de atributos que esa demanda espera. “Posicionar” es un proceso mental ejecutado por el consumidor en función de los mensajes que interpreta enviados por la empresa y por la competencia y por el resto del entorno. Desde la perspectiva de la demanda, mayonesa Fouchet es lo que es percibido e interpretado como un sistema de atributos al que el cliente le otorga significado.

Esta visión del análisis de valor de la marca como activo intangible no puede dejar de ser incorporada en los Estados Prospectivos cuando se trata de evaluar la sustentabilidad empresarial a través de la viabilidad de los negocios en los que compete.

El concepto completo del CONES queda ejemplificado en la histórica declaración empresarial de Revlon: “No vendemos lápices labiales, nos compran esperanza”. El CONES es el paquete de atributos esperados por el consumidor. Pero las expectativas no son los requerimientos y especificaciones técnicas de “un instrumento con el cual pueden ser pintados los labios con una pasta”; son la explicitación de esa esperanza. Es el objetivo real del cliente. Todo lo que el cliente ambiciona recibir de nuestro producto o servicio para que este sea útil para satisfacer lo que desea. Para que tenga valor.

El CONES es la “configuración simbólica” de cómo el consumidor imagina que debe ser la “cosa” mayonesa para satisfacer esa necesidad. Es cómo imagina el lápiz labial, la mayonesa, el restaurante, la computadora, el vuelo Buenos Aires-Boston.

Vamos a definir el concepto de “segmento de mercado” como el conjunto de sujetos que comparten una estructura de atributos esperados (CONES) significativamente semejante y significativamente diferente de otra estructura de atributos esperados por otro conjunto de sujetos de ese mismo mercado. La demanda es heterogénea en cuanto a la diferencia de los segmentos que la componen. A mayor cantidad de segmentos significativamente diferentes entre sí, mayor

heterogeneidad de la demanda. Todo mercado debe ser estudiado desde su grado de heterogeneidad ya que el valor de las marcas que en ese mercado compiten estará dado por su capacidad de lograr valor en los respectivos segmentos que constituyen ese mercado.

Pero estas estructuras de atributos esperados no son estáticas. Los requerimientos, los atributos esperados cambian, algunos son incorporados y otros mueren. La demanda migra. Estos cambios son producidos por numerosas influencias que pueden ser tanto económicas o tecnológicas, como sociales, psicológicas o culturales.

La incorporación de un nuevo requerimiento en el CONES de la mayonesa de un determinado segmento del mercado (por ejemplo, el segmento en el que participa Claudia) puede suceder porque ese atributo se pone de moda en un cierto círculo social o porque Claudia inició una dieta y exige mayonesa *light*. Algún competidor lanza una nueva mayonesa con nuevos atributos que resultan interesantes para algún conjunto de sujetos de la demanda y, por lo tanto, ahora los exigen. Ahora los desean y, por lo tanto, los demandan. Esta es la dinámica del valor de la que depende la viabilidad estratégica del negocio y de la empresa que compite en ese negocio. Esta dinámica, estas transformaciones, estas mutaciones, estos “deslizamientos” del deseo son los que causan la modificación de la “configuración simbólica” de la “cosa” deseada.

No pueden estar ausentes de los Estados Proyectivos interrogantes tales como ¿qué está haciendo la empresa Calfrance para que su producto Mayonesa Fouchet signifique la satisfacción del deseo que debe satisfacer para poder seguir operando en ese segmento del mercado?, ¿qué debe incorporar a ese producto (mayonesa Fouchet) para que “signifique” esa satisfacción?, ¿cómo responder estas preguntas si Calfrance no investiga cómo “imagina” el cliente que la mayonesa debe ser?, ¿cómo puede Calfrance sobrevivir si no monitoriza las mutaciones, transformaciones o deslizamientos de esa imagen?

Mayonesa Fouchet será un producto viable si significa una alternativa válida que compatibilice dinámicamente con los requerimientos que el cliente “imagina”. Si es posible, para siempre. Aquí se produce la liga entre la función Productividad y la función Posicionamiento. En este punto crítico de contacto es en el que un conocimiento, una capacidad distintiva de Calfrance debe ser traducida

en una ventaja competitiva diferencial de Fouchet. En su Núcleo estratégico, esta es la chispa de ignición de la competitividad y de la creación de valor económico. Al mismo tiempo, toda ventaja competitiva de Fouchet debe estar respaldada por una capacidad distintiva de Calfrance.

Un producto o conjunto percibido solo adquiere valor por oposición. Los productos no son nada fuera del mercado en el que cobran su propia identidad en contraposición con los demás. Fouchet “vale” por comparación con Sunny que “vale” por comparación con Fouchet en la arquitectura mental de Claudia.

El consumidor contrasta cada marca de mayonesa con su expectativa de mayonesa ideal y elige la que más se aproxima. La que está mejor diferenciada en su mente. La perspectiva sistémica considera que el consumidor no compara atributo por atributo de la marca Fouchet, sino que lo que percibe de cada marca es un “emergente sistémico”. El consumidor “interpreta” un conjunto percibido, una “constelación” integrada en la marca, que incluye todos los atributos percibidos y valorados (o no). Una “Gestalt”. Una constelación.

Esto es, todas las características de la mayonesa Fouchet tales como la consistencia, el color, el precio, el tenor graso, la etiqueta del frasco, el aceite con el que fue elaborada, pero también la experiencia que tuvo con la mostaza Fouchet, la satisfacción que está teniendo con la salsa para mariscos, el recuerdo de haber visto la marca Fouchet en París, la publicidad de la mayonesa Fouchet, pero también la del vinagre Fouchet y la apariencia de los camiones.

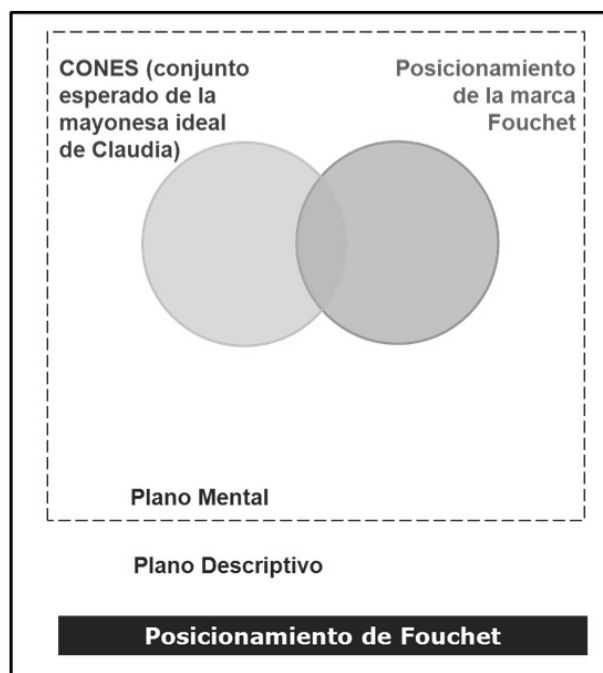
Con respecto al precio, uno más de los atributos percibidos, el consumidor lo contrasta contra su expectativa de precio. Esta expectativa es uno de los atributos esperados que forman parte del conjunto esperado. El precio se integra en la percepción de cada marca, integrando el sistema al que el consumidor otorga significado.

Grado de foco de Fouchet

La Figura 1 muestra un conjunto percibido de los atributos de la Mayonesa Fouchet y el conjunto de atributos esperados por Claudia como su mayonesa ideal (CONES). Cada conjunto percibido, cada marca, es un sistema o una estructura de atributos percibidos y tiene un determinado significado para cada sujeto de la demanda. Designamos

Figura 1. Las Ventajas Competitivas de Fouchet

Fuente: elaboración propia



“percepción de Fouchet” al conjunto percibido de la marca y CONES al conjunto esperado por Claudia.

Podemos definir como “Grado de foco” de la marca Fouchet a la intersección entre el conjunto esperado por Claudia y el conjunto percibido en la marca. El grado de foco equivale a la calidad otorgada por Claudia a Fouchet y, por lo tanto, expresa su valor.

En la Figura 1 analizamos tres campos distintos. El conjunto de la izquierda corresponde a los atributos esperados por Claudia de su mayonesa ideal. El conjunto de la derecha corresponde a los atributos percibidos en la marca Fouchet. La intersección corresponde a los atributos esperados por Claudia y que ella percibe que Fouchet le ofrece. Los atributos que no forman parte de la intersección y que quedan en el campo no intersectado de la derecha son atributos que Claudia percibe que Fouchet le ofrece (o que ella cree que le ofrece), pero que no valora porque no forman parte de su mayonesa ideal.

Los atributos del campo no intersectado de la izquierda son atributos esperados por Claudia, pero que ella no percibe que Fouchet le ofrece (aunque desde el punto de vista de la empresa, Fouchet en realidad los ofrezca). Si no los percibe,

para Claudia es como que no existieran. La realidad “objetiva” no existe en su mente. “Conocer”, “percibir” son actividades subjetivas (Watzlawick, 1984).

Índice de saliencia de Fouchet

La Figura 2 nos muestra el conjunto percibido por Claudia en la marca Sunny, su relación con el conjunto esperado por ella y con el conjunto percibido en Fouchet.

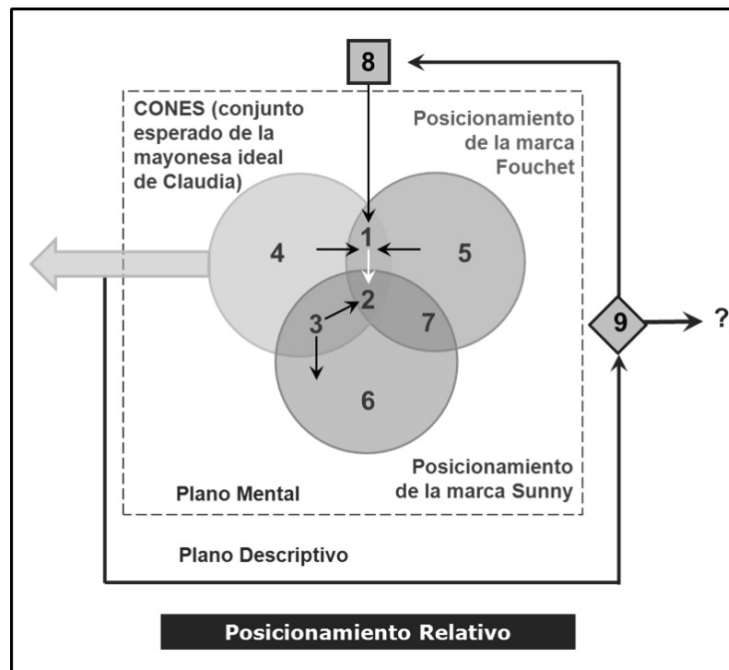
La mayonesa ideal (el conjunto esperado) es el sistema de todos los atributos de los campos 1, 2, 3 y 4.

El conjunto percibido en Fouchet es el sistema de todos los atributos de los campos 1, 2, 5 y 7. Es la interpretación que Claudia hizo de la marca Fouchet. El conjunto percibido en Sunny es el sistema de todos los atributos de los campos 2, 3, 6 y 7. Es la interpretación que Claudia hizo de la marca Sunny.

El grado de foco de Fouchet es el conjunto de atributos de los campos 1 y 2. Es el campo de atributos esperados en la mayonesa ideal y percibidos en Fouchet. Es el verdadero concepto de

Figura 2. Las Ventajas Competitivas de Fouchet versus las de Sunny

Fuente: elaboración propia



“calidad”.

La calidad es cuánto el cliente percibe que la marca satisface su requerimiento. Pero esta es la calidad de la marca Fouchet para Claudia, en este momento. Al comprender que la demanda no es homogénea, que el mercado está compuesto por diferentes segmentos y, por tanto, por diferentes CONES, se produce un cambio radical en el concepto de calidad entendida como “cero defecto”.

Para este modelo, es el SUJETO quien asume un papel fundamental en la definición de calidad. Ya no solo se trata del objeto (el producto: el frasco de mayonesa, su tipo de aceite, su tapa), sino además se trata del sujeto (el grupo de personas que prefieren la mayonesa con tapa metálica y frasco antideslizante) y el vínculo entre el producto y el sujeto. En la arquitectura mental del consumidor la calidad surge como confrontación de su expectativa sobre el producto ideal, su “ilusión”, con su percepción de la marca, la “promesa”. La calidad es la intersección entre la promesa y la ilusión.

El grado de foco de Sunny es el conjunto de atributos de los campos 2 y 3. Es el campo de atributos esperados en la mayonesa ideal y percibidos en Sunny. Es la calidad de Sunny. La ventaja competitiva de Fouchet para Claudia es

el conjunto de atributos que integran su grado de foco pero no el de Sunny en Claudia. Estos son los atributos del campo 1. Son los atributos esperados en la mayonesa y percibidos en Fouchet, pero no percibidos por Claudia en Sunny. La ventaja competitiva de Sunny es el conjunto de atributos que integran su grado de foco pero no el de Fouchet. Estos son los atributos del campo 3. Son los atributos esperados en la mayonesa ideal por Claudia y que ella percibe en Sunny, pero no en Fouchet.

Los atributos que integran el campo 2 forman parte del foco de ambas marcas en la demanda de Claudia. Son necesarios para competir, pero no alcanzan para que Fouchet sea elegida. El cliente los valora, pero los percibe en las dos marcas. Competitivamente, están neutralizados. Para este consumidor y en este momento ambas marcas están indiferenciadas, por lo que lo colocan en un estado de indiferencia, que hace que no prefiera ni elija a ninguna de ellas.

Los atributos del campo 4 son esperados por Claudia en la mayonesa, en ese momento (recordemos que la demanda migra), pero no son percibidos ni en Fouchet ni en Sunny. Puede ser que una o las dos marcas los tengan, pero si Claudia no los percibe, entonces es como si no los tuvieran.



Los atributos del campo 5 son percibidos en Fouchet, pero no son valorados. Puede suceder que “en realidad” Fouchet no los tenga. Pero si Claudia los percibe, entonces es como si Fouchet los tuviera.

Los atributos del campo 6 son percibidos por Claudia en Sunny pero no los valora porque no están incluidos en su mayonesa ideal. También puede ser que Sunny no los tenga. Pero si Claudia se los atribuyó a la Sunny, es como si la marca los tuviera.

Los atributos del campo 7 son percibidos en Fouchet y en Sunny, pero tampoco son valorados. No integran el conjunto esperado por Claudia. Puede ser que no “existan en la realidad”, pero si Claudia los percibe, entonces es como si existieran.

La demanda tiene lugar en el plano simbólico, en la mente de Claudia. Fuera del plano simbólico o mental, delimitado por el cuadrado de la figura, podemos decir que se encuentra el plano físico. En el plano físico o descriptivo se localiza lo que sucede en Calfrance, y no en la mente de Claudia. Se refiere a los atributos tipo 8 y tipo 9 de la figura 2.

Los atributos tipo 8 son características de la mayonesa que Calfrance ya dispone y que puede incorporar en Fouchet pero que a) aún no lo ha hecho, b) todavía Claudia no los espera ni los percibe en ninguna marca de mayonesa, y c) todavía Claudia ni siquiera imagina que una mayonesa los puede tener. Son las innovaciones de Calfrance en su negocio de mayonesas que ya están por ser implementadas pero que aún no demanda la demanda ni ofrece la oferta. Si Calfrance logra incorporar esos nuevos atributos en la arquitectura mental de Claudia, pasará a ser un atributo de tipo 1, una ventaja competitiva de Fouchet respecto de Sunny.

Los atributos del campo 9 surgen al incorporar la dimensión dinámica. En el transcurso del tiempo, la demanda migrará, se transformará y seguramente incorporará nuevos atributos a su CONES. Si Calfrance lograra anticiparse a ese cambio, podría descubrir cuáles son esos nuevos atributos que debe tratar de desarrollar. Calfrance todavía no dispone de los atributos tipo 9. La compañía sabe que los va a tener a corto o mediano plazo, los está desarrollando, pero todavía no los puede incorporar en Fouchet. Son el futuro. Son lo nuevo. Son las innovaciones posteriores a las tipo 8. Si logra desarrollar esos atributos innovadores, incorporarlos primero en el campo 8 y luego

introducirlos en el campo 1, podemos esperar un nivel estratégico de viabilidad competitiva de la empresa con respecto a la demanda de ese mercado en el que opera.

El signo de interrogación que sale a la derecha del rombo quiere decir que Claudia puede, en su CONES, no valorar esos nuevos atributos tipo 9, o directamente no percibirlos.

Con respecto al precio, éste debe ser considerado como un atributo más de la calidad. Un atributo que no puede ser medido como un número sino dentro de un rango entre una cota inferior y una superior. Para Claudia, por ejemplo, uno de los atributos de su mayonesa ideal es que su precio no sea menor a 8 ni mayor a 12 pesos. Pero no debemos considerar al precio como una cualidad única e independiente, sino siempre en relación al conjunto de atributos que forman parte de la mayonesa ideal. Recordemos que, de acuerdo a nuestra visión sistémica, Claudia percibe a la mayonesa como un emergente sistémico, como un paquete de atributos esperados o no. No solo espera que la mayonesa ideal tenga determinadas características organolépticas, de sabor, de textura, sino además que tenga un rango de precio acorde al resto de los atributos.

El precio puede ser un atributo que aparezca en cualquiera de los 9 campos. Puede ser tipo 4, es la expectativa de un producto de altísima calidad percibida pero a un precio muy bajo. Puede ser tipo 5, 6 o 7 si el demandante no otorga importancia al precio. Puede ser el caso de una oportunidad de necesidad de compra de un medicamento ante una urgencia. En estos casos el atributo precio no forma parte de la calidad del producto.

Puede ser tipo 1 si Calfrance diferencia a Fouchet por precio. Puede ser tipo 3 si Westeast diferencia por precio a Sunny. Puede ser tipo 2 si el consumidor percibe como igual al precio de las dos marcas (aunque solo lo sea aproximadamente). Puede ser tipo 8, si Calfrance planifica bajarlo porque, por ejemplo, logró eficiencias de costos. Puede ser tipo 9, si todavía no las logró pero las habrá de lograr próximamente. En aquellos casos en los que el precio esperado es un atributo de tipo 1, 2 o 3, podemos afirmar que forma parte de la calidad, ya que el producto está satisfaciendo el atributo precio dentro del rango esperado.

Lo primero que se debe determinar al tratar de describir la fuerza competitiva de Fouchet contra Sunny y contra Dorada es cuáles y cuántos son los atributos tipo 1, sus ventajas competitivas



y su peso relativo en relación con los atributos tipo 3 de Sunny (o de Dorada). Estas son las ventajas competitivas de Sunny o de Dorada (haciendo el análisis contra cada una de las otras dos). El índice de saliencia de Fouchet es expresado como el valor que Claudia les otorga a las ventajas competitivas de esa marca versus las ventajas competitivas de las demás. Es el valor relativo que Claudia les da a las ventajas competitivas que percibe en Fouchet, comparadas con el valor que les da a las que percibe en Sunny o en Dorada. La marca que domina es aquella que logra que sus ventajas competitivas sean más valoradas por Claudia. Es la de mayor saliencia.

Al configurarse en la mente del consumidor el posicionamiento de Sunny y el de Fouchet quedan definidos los posicionamientos relativos de ambas marcas, de Fouchet contra Sunny y de Sunny contra Fouchet. Claudia elegirá aquel posicionamiento relativo al que le genere mayor valor y esto determinará la viabilidad estratégica de Calfrance en el negocio de las mayonesas. Si el posicionamiento de la marca Fouchet no posee atributos tipo 1, no tiene por qué ser elegida ya que no tiene ninguna ventaja competitiva.

Este análisis debe ser realizado para cada segmento y en cada momento, de modo de conocer el mercado, su constitución y su evolución lo cual permitirá mantener la viabilidad competitiva en el transcurso del tiempo.

El supuesto de fondo de este modelo es que cada consumidor construye una determinada configuración óptima en la búsqueda de satisfacción de una determinada necesidad (en realidad, lo correcto sería hablar de deseo en lugar de necesidad, pero en este trabajo es preferible no introducirnos en ese nivel técnico). Esa configuración ideal es el sistema de atributos buscados por ese cliente.

En resumen: el primer paso es descubrir qué demanda la demanda y el segundo es identificar los segmentos. El tercer paso es comprender qué “marcan” la marca de la empresa analizada y las de los competidores para los segmentos de demanda en los que esa empresa opera. Por último, la empresa debe estar en condiciones de procesar toda la información relevada de acuerdo a los nueve campos de la figura 2 para idear cómo hacer que su diferenciación de marca, concuerde con lo que prefiere el consumidor *target* elegido como objetivo de su oferta.

Esto debería estar especificado en los Estados Proyectivos para informar sobre la

sustentabilidad de la empresa en el futuro.

La perspectiva desde el lado de la oferta: la productividad relativa. El activo intangible del conocimiento

Tener ventajas competitivas consolidadas que sean preferidas por los consumidores de los productos de una determinada empresa es sin dudas una condición necesaria para generar rentabilidad y crear valor económico sustentable y sostenible, pero no es suficiente por sí sola. Resulta también imprescindible incorporar a este análisis a la oferta; no concentrarnos solo en lo que pasa en la mente de Claudia, sino ver qué sucede dentro de Calfrance.

Nuestro modelo considera que todo sector industrial, en cada una de sus etapas de evolución, requiere una serie de competencias o capacidades necesarias para poder operar competitivamente con productividad, con alguna probabilidad de éxito en la creación de valor asumiendo un riesgo aceptable (si además logra un buen posicionamiento).

Desde el punto de vista industrial, la mayonesa es una emulsión estable de microgotas de aceite, hecha primariamente con aceite vegetal y yemas de huevo que se transforma en una salsa espesa, generalmente saborizada con sal, pimienta, vinagre y/o jugo de limón y, frecuentemente, con mostaza que proveen sabor, partículas estabilizadoras y carbohidratos. Constituye una de las “salsas madre” (*sauces mère*) de la cocina francesa clásica, de la cual otras varias salsas han sido creadas al agregarle condimentos adicionales. Generalmente, esta “dispersión coloidal” es hecha agregando lentamente aceite al líquido de yemas de huevo, mostaza, vinagre y condimentos, batiendo vigorosamente para dispersar el aceite en el líquido.

Las dispersiones coloidales, como la mayonesa, las gelatinas, las pinturas y la leche, son mezclas heterogéneas en las que no es posible observar sus componentes directamente, sino solo a través de un microscopio. Esto significa que el tamaño de las partículas dispersadas es tan pequeño que éstas no se puedan observar en forma directa, pero lo suficientemente grandes como para ser vistas como una disolución nítida.

Con respecto a su composición química y nutritiva, si bien el huevo ha enfrentado una fuerte campaña para limitar y reducir su consumo por su elevado contenido de colesterol, se mantiene como una de las principales fuentes proteicas de



origen animal por su alto contenido alimenticio y por su bajo precio. Para contrarrestar su imagen negativa, en los últimos años los avicultores han introducido huevo con suplemento de “Omega-3”, huevo enriquecido con ácidos grasos DHA-Omega con propiedades cardioprotectoras, logrado gracias a los cambios en la alimentación de las aves ponedoras. Y terminaron explicándonos que esto ha permitido demostrar una mejor digestión y un adecuado desecho de colesterol.

Para seguir con la aplicación de nuestra metodología, resulta de vital importancia descubrir cuáles son las capacidades distintivas de Calfrance, es decir, aquellos conocimientos diferenciales que posee la empresa en el manejo de sus recursos, desplegados en su cadena de valor, comparadas con las capacidades de las empresas competidoras, para pretender actuar en el negocio de la mayonesa y lograr crear valor económico asumiendo un nivel de riesgo aceptable por la cultura de Calfrance. Las capacidades distintivas pueden consistir en un manejo de la tecnología más eficaz que los competidores, trabajar con los costos más bajos del sector, gozar de la mejor imagen, acceder a mejores fuentes de aprovisionamiento, entre otras capacidades consideradas aisladamente unas de las otras.

La tesis sostenida por este modelo, dada la visión sistémica adoptada, plantea que el *output* o producto generado por Calfrance es determinado por la articulación de un sistema de capacidades disponibles (conocimientos o *skills*) que surgen de la interrelación entre toda la estructura de actividades de la empresa al invertir sus recursos tangibles e intangibles en su cadena de valor. Pero también del impacto de los valores culturales que constituyen la matriz relacional-emocional de esa organización, de su propensión o aversión al riesgo, de los hábitos que favorecen o dificultan la implementación de la estrategia y a la innovación. De cómo perciba que son sus mercados y por la atracción que generan sus marcas en esos mercados, de sus instrumentos de gestión tales como los procesos que entrelazan a las actividades de su cadena de valor, de los sistemas de información y del organigrama de la organización y, fundamentalmente, de cuál es su estrategia de Portafolio y la estrategia competitiva de cada negocio que integra ese Portafolio.

Este análisis no se debe centrar exclusivamente en el proceso productivo, sino que se debe analizar la cadena de valor completa de la empresa y estudiar las interrelaciones que se

producen entre sus diferentes actividades. Muchas veces sucede que lo que puede ser una fuente importante de capacidades distintivas considerando a una actividad individualmente, al considerar la influencia de otra actividad de la cadena, sea contrarrestada.

Por ejemplo, una compañía petroquímica utilizaba en su proceso productivo un insumo muy específico al cual solamente podían acceder muy pocas empresas en el sector y las que lo lograban lo hacían a un costo extremadamente elevado. Dada la excelente relación comercial desarrollada por años por el área de abastecimiento de la compañía, esta había podido acceder a este insumo en condiciones mucho más ventajosas que la competencia. Sin embargo, esto que podría ser una fuente legítima de capacidades distintivas en la práctica no era aprovechado, ya que como consecuencia de ineficiencias en el área de Logística esta capacidad era contrarrestada. Una vez detectada cuáles eran esas ineficiencias, la empresa logró erradicarlas y convertir esta condición en una verdadera capacidad distintiva de productividad, que, además, dadas las características del mercado en el cual se desarrollaba la empresa, sería una fuente genuina de ventajas competitivas.

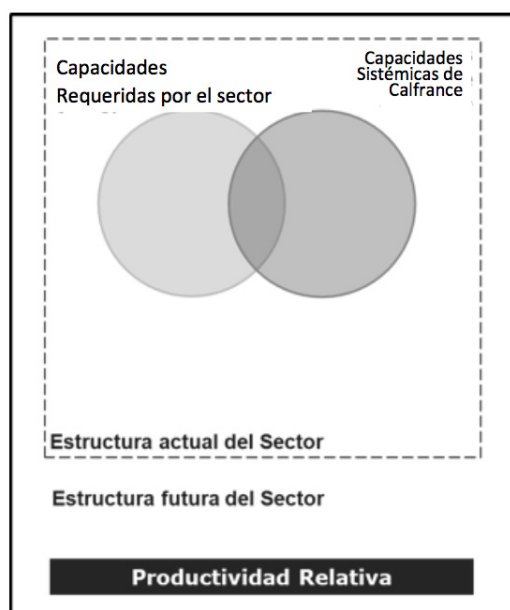
Consideramos como capacidades sistémicas a la capacidad de una empresa, en este caso Calfrance, de articular su operación completa y no solo capacidades tecnológicas, como sugieren algunos especialistas, para operar en el sector en el que quiere competir y crear valor económico ante un nivel de riesgo compatible con su cultura interna.

La capacidad distintiva es sistémica por ser el conocimiento superior que dispone una empresa de articular como un sistema a todo el paquete completo de recursos tangibles e intangibles de forma tal de optimizar su empleo al ser invertidos en las actividades que constituyen la cadena de valor de cada negocio del portafolio de esa empresa.

En la figura 3 se presentan dos conjuntos. El conjunto de la izquierda representa las capacidades sistémicas que requiere cualquier empresa si pretende tener éxito en un determinado sector industrial, en este caso en el de las mayonesas, entendiendo como “éxito” al nivel de productividad en el empleo de sus recursos que, complementado con su nivel de posicionamiento (figura 2), le asegure niveles de rentabilidad y riesgo aceptables por su cultura interna. El nivel de riesgo se encontrará en algún punto intermedio entre una total propensión o aversión hacia él. El campo de la izquierda no

Figura 3. Las Capacidades Distintivas de Calfrance

Fuente: elaboración propia



intersectado representa al conjunto de capacidades sistémicas de las que Calfrance no dispone.

El conjunto de la derecha no intersectado representa las capacidades sistémicas que dispone Calfrance, pero que no resultan requeridas para operar en el sector de las mayonesas. Puede incluir, por ejemplo, las capacidades que tiene la empresa para operar en el sector de los vinagres o aceites. La intersección entre ambos conjuntos es la proporción de capacidades sistémicas disponibles por Calfrance y que son necesarias para operar en el mercado de las mayonesas. Cuanto mayor sea esta intersección, mayor será la probabilidad de Calfrance de lograr Productividad.

Por ejemplo, puede tratarse de capacidades requeridas para el proceso en *batch* en mayonesa común, capacidades requeridas para el proceso en continuo en la mayonesa común o capacidades requeridas para ambos procesos en caso de mayonesa *Light*.

En la figura 4 incorporamos a uno de los competidores de Calfrance, ya sea Westeast o Pradera. En este caso, analizaremos a Westeast en concordancia con el análisis que hemos realizado en la figura 3 desde el lado de la demanda.

Al incorporar un tercer conjunto constituido por las capacidades sistémicas de Westeast, nuevamente surgen nueve campos de análisis.

El campo D representa a las capacidades sistémicas requeridas para operar en el sector de las mayonesas, pero que no disponen ni Calfrance ni Westeast, es decir, lo que deben conocer pero que ninguna de las dos empresas domina.

El campo E representa las capacidades que posee Calfrance, pero que no puede utilizar en el negocio de la mayonesa. Lo mismo representa F, aunque en este caso para Westeast. El campo G representa capacidades disponibles por ambas empresas, pero que no son útiles en el sector de la mayonesa.

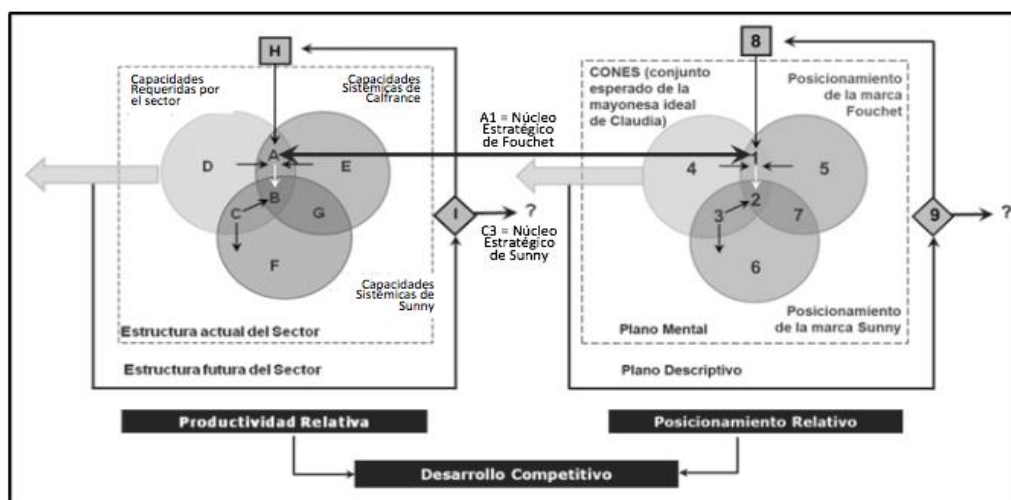
El campo B representa capacidades de las dos compañías que son necesarias y útiles para competir en este negocio, pero no suficientes para liderar, dado que son capacidades que tienen ambas empresas.

El campo A representa capacidades sistémicas distintivas de Calfrance para competir en el sector de la mayonesa (aquello que la compañía sabe hacer mejor que nadie, que todos sus competidores desearían imitarle y que le sirve en este sector), del mismo modo que C representa las capacidades distintivas de Westeast. Representan capacidades necesarias para operar en este sector y que posee solamente una de las dos empresas.

Una capacidad sistémica distintiva es un recurso crítico que debe ser continuamente protegido, consolidado y ampliamente comunicado

Figura 5. El núcleo estratégico

Fuente: elaboración propia



concepto de “núcleo estratégico”.

El núcleo estratégico es la liga, la unión que cada empresa genera (o no), en un momento específico, en un determinado sector, entre sus capacidades distintivas y sus ventajas competitivas, entre su posicionamiento y su productividad, entre lo que demanda la demanda, su función de valor, su concepción de calidad y lo que le propone la oferta en ese momento como producto satisfactor. El núcleo estratégico de Calfrance se encuentra representado en el gráfico por la flecha que une a las capacidades tipo A y las ventajas tipo 1.

Determinar la estrategia competitiva de la empresa es establecer cómo una empresa articula su núcleo estratégico, cómo pretende lograr una óptima relación entre sus capacidades distintivas y sus ventajas competitivas para generar rentabilidad y crear valor económico medido como incrementos sustentables y sostenidos de su patrimonio.

Calfrance deberá diseñar su núcleo estratégico mediante la segmentación de los mercados. Deberá tener una cultura orientada a descubrir los diferentes segmentos presentes en el mercado y detectar cuáles son los atributos que forman parte del CONES de los integrantes del segmento elegido como blanco. Mediante la diferenciación de sus productos, deberá tratar de inventar una variedad “diferente”, pero que se convertirá en una verdadera “diferenciación” si y solo si el consumidor de acuerdo a su percepción en su estructura mental la considera diferente. Calfrance debe tener una cultura caracterizada

por la innovación constante orientada a “inventar” satisfactores. Su gestión debe potenciar simultánea y complementariamente la palanca de la productividad y la del posicionamiento.

Para generar rentabilidad, Calfrance debe tratar de optimizar su núcleo estratégico mediante, desde el lado de la demanda:

1. La incorporación de los atributos tipo 4 que Claudia valora y no percibe (puede ser que Fouchet los tenga, pero que estén mal comunicados).
2. La incorporación al CONES de un atributo tipo 5 existente en la percepción de la marca Fouchet, pero que Claudia no valora porque no forma parte de su mayonesa ideal, convirtiendo un atributo de tipo 5 en tipo 1 (o 2, en caso de que el consumidor perciba ese atributo en ambas marcas). Esto puede ser logrado explicándole mejor al consumidor las ventajas y utilidades de dicho atributo.
3. La neutralización de los atributos tipo 3, imitándolos.
4. En el marco de la ética y la ley, la demostración a Claudia de que no le sirven los atributos tipo 3.
5. La incorporación de la forma más veloz posible los atributos tipo 8 para que se conviertan en atributos tipo 1.
6. El desarrollo rápido de nuevos atributos tipo 9, para que se transformen en 8, para llevarlos al campo 1.

Y desde el lado de la oferta:

1. La incorporación de capacidades tipo A.
2. El intento de aprovechar en el negocio de la mayonesa las capacidades tipo E.
3. La adquisición y neutralización de las capacidades tipo C disponibles en Westeast.
4. La transformación del modelo de negocio para que las capacidades tipo C de Westeast ya no sean útiles.
5. La incorporación rápida de las capacidades tipo H.
6. El desarrollo de capacidades tipo I para que se transformen en capacidades tipo H y luego en capacidades distintivas tipo A.

El desarrollo competitivo es una función directa de la dominancia o saliencia del núcleo estratégico de una empresa respecto al de sus competidores en los segmentos elegidos como objetivo.

En este punto consideramos relevante destacar la importancia de la innovación en toda empresa, tanto en posicionamiento relativo (innovación en producto) como en productividad relativa (innovación en recursos aplicados), de modo de consolidar el núcleo estratégico. La búsqueda de fidelización es la búsqueda de consolidación del vínculo del mismo modo que el incremento de la rentabilidad y la creación de valor económico pasa por buscar consolidar el paradigma.

La capacidad de innovación, de transformación del núcleo estratégico puede ser considerada como la principal variable de la competitividad en un contexto global como el actual caracterizado por la cada vez más rápida y más grande “commoditización” “y “gemelización” de los productos como consecuencia de la imitación competitiva.

La evolución del sector industrial en función de la evolución de los núcleos estratégicos

La explicación tradicional del concepto de la evolución de un sector industrial es representada por la curva de su ciclo de vida en el que se destaca un encadenamiento de etapas sucesivas. En una primera etapa de lanzamiento o fase de inicio, un emprendedor descubre que un segmento de la demanda no se encuentra plenamente satisfecho y además se da cuenta de que dispone

de las capacidades necesarias como para crear un satisfactor mejor para ese segmento. Entonces, este emprendedor innova radical, incremental o disruptivamente, y ofrece un producto nuevo que satisfaga de una mejor manera las necesidades del segmento. En esta etapa el volumen de venta crece lentamente. Los primeros innovadores experimentan el producto y algunos lo adoptan.

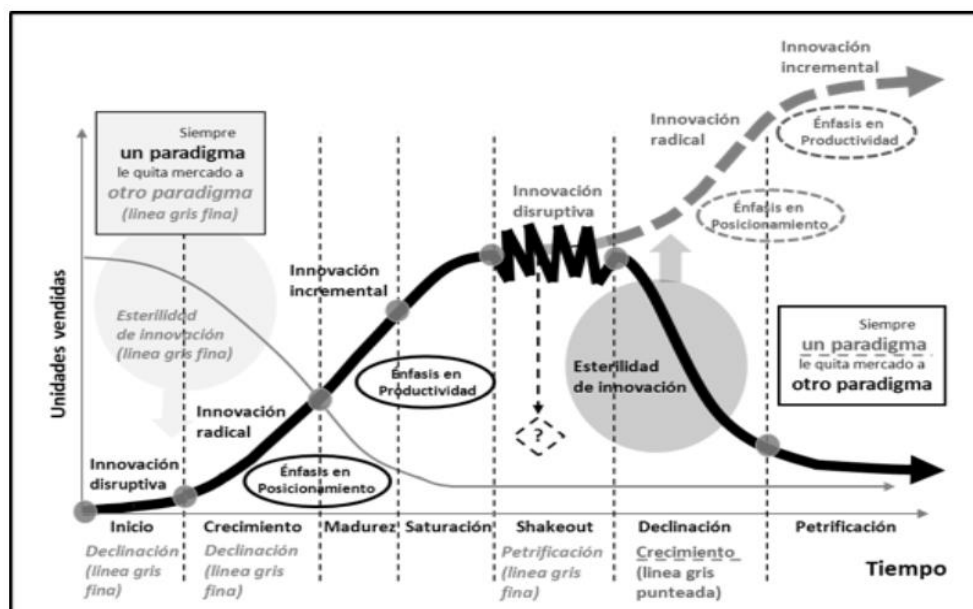
Después continúa una etapa de fuerte crecimiento, que se da si todos los demandantes del mercado se vuelcan masivamente hacia el producto. En este caso estamos suponiendo la demanda de consumidores finales de un producto masivo de alta rotación como la mayonesa pero el esquema puede aplicar a la demanda intermedia de los canales de distribución (que en general se trata de la demanda derivada que se produce por el “arrastré” de la demanda final). El esquema también aplica a productos de consumo durable como es el caso de automóviles o heladeras y al caso de productos industriales en relaciones comerciales de empresa a empresa.

Después esta segunda etapa de crecimiento “creciente” comienza a frenarse porque no todos se siguen incorporando al mercado del nuevo producto. Es la etapa de madurez, caracterizada por su crecimiento “decreciente”. Cuando ya no crece más, se ha alcanzado la etapa de saturación en la que el crecimiento se “meseta” o solo crece en la misma proporción que el crecimiento vegetativo del mercado. Generalmente en esta etapa se comienza a notar el impacto de otro producto que sustituye al que estamos describiendo, algunos de los miembros del mercado experimentan con el nuevo ingresante y comienzan a adoptarlo. Si lo hacen, comienzan a abandonar al primero, con lo cual este inicia la etapa de declinación. Y si todos los consumidores la abandonan, salvo unos pocos fieles que siempre quedan, el producto que estamos analizando entra en la etapa de petrificación.

Este es el esquema tradicional de la evolución del ingreso total del producto analizado pero que implica una curva dinámica de la evolución de la rentabilidad con alto grado de correlación estadística. Evidentemente, en un Estado Prospectivo, este instrumento resulta de alta relevancia predictiva siempre y cuando se comprendan cuáles son los factores impulsores y los factores retardadores de esta evolución. Para el modelo presentado en este trabajo, el factor crítico es la situación estratégica del Núcleo estratégico ya que nos señala la potencia impulsora o retardadora

Figura 6. Dinámica del sector y evolución del núcleo estratégico

Fuente: elaboración propia



de la productividad y el posicionamiento expresada por la interrelación recursiva entre los intangibles “conocimiento” y “marca” respectivamente.

En el enfoque tradicional, todo el ciclo ha constituido la “historia del desempeño de un producto”, visto como una determinada configuración fija de atributos percibidos en la mayonesa, por un grupo de consumidores. Es decir, un producto que se mantiene constante ante necesidades que cambian. El concepto tradicional del ciclo de vida adolece de los siguientes defectos:

1. No tiene en cuenta la noción de que un producto y un consumidor se vinculan por una relación simbólica, aunque se trate de un producto industrial adquirido por un comprador profesional.
2. La relación simbólica quiere decir que un producto es una estructura percibida de atributos, un significado diferenciado, no solo una “cosa” física. El concepto tradicional desconoce esta dimensión.
3. La relación simbólica exige que un mercado debe ser desagregado en segmentos constituidos por consumidores con distintas estructuras de atributos esperados. El concepto tradicional también desconoce esta dimensión.

Nuestro modelo se basa, como hemos

explicitado más arriba, en que un producto solo “significa” o “marca” en relación a un segmento que demanda atributos y que percibe selectivamente configuraciones de atributos de cada marca. Es así que lo que nace, crece y muere es un núcleo estratégico, una relación específica entre capacidades distintivas y ventajas competitivas de las que se genera ingreso total, costos totales y, por lo tanto, rentabilidad y capacidad de crear valor económico a mediano y largo plazo. De acuerdo al enfoque sistémico que adopta nuestra postura, no podemos ver a la evolución de los sectores como causa de la evolución de la oferta o de la demanda aisladamente como intentan explicarla los modelos tradicionales.

En este trabajo se considera que la causa de la evolución y dinámica de cualquier sector industrial está dada por la evolución del núcleo estratégico. Lo que evoluciona no es ni la oferta ni la demanda consideradas aisladamente, sino los paradigmas. Los que evolucionan son los núcleos estratégicos que ligando capacidades distintivas de la oferta con ventajas competitivas vistas desde el punto de la demanda. Podemos explicar la dinámica del sector como causa y consecuencia del desarrollo de las empresas que lo componen en función de sus capacidades y capacidades para innovar en su núcleo estratégico y diferenciar sus productos y la redefinición de los



conjuntos de atributos ideales de los segmentos que resultan o que causan la innovación.

En la figura 6 la curva gris fina representaba al paradigma anterior, al que la nueva mayonesa representada por la curva negra viene a reemplazar. En la etapa de iniciación, la curva negra comienza a crecer y la gris fina a descender. En esta etapa recién empiezan a definirse con mayor claridad las características de unos de los segmentos y las diferenciaciones de la oferta. En las figuras 2 y 4 se va clarificando la posición relativa de posicionamiento y productividad de cada uno de los actores.

Se inicia, pues, la fase de crecimiento del nuevo paradigma. El nuevo paradigma ya es aceptado por una parte importante del mercado pero ingresan nuevas empresas con versiones diferenciadas del mismo paradigma y se incorporan más consumidores que lo adoptan. La innovación ya no es disruptiva como sucede generalmente en la etapa inicial, sino más bien incremental. Seguramente las empresas deberán ajustar o rediseñar sus recursos mediante innovaciones tanto en posicionamiento como en productividad en función del paradigma que se vaya dando de acuerdo a la oferta de los nuevos competidores y a la demanda de los diferentes segmentos de compradores.

Se inicia una nueva fase en la que solo se presentan innovaciones incrementales en la que ventajas competitivas (atributos tipo 1 y 3 de la Figura 2 de posicionamiento relativo) empiezan a neutralizarse convirtiéndose en atributos de tipo 2 y por lo tanto en un costo necesario para competir pero no suficiente como ser elegidos por la demanda. El costo creció pero con un descenso en los precios del producto, motivo por el cual se licúan las ganancias y los márgenes desaparecen. Como consecuencia de la constante imitación competitiva, dada esta “gemelización” de los productos, es inminente una guerra de precios. La curva gris fina decrece cada vez más. En cuanto a la curva negra, se produce un punto de inflexión ya que su tasa de crecimiento se vuelve decreciente, aunque como consecuencia de los núcleos estratégicos logrados por cada uno de los principales competidores hace que el sector en su conjunto siga creciendo.

Llegado este punto, aparece en el desarrollo del sector una etapa que generalmente no es tenida en cuenta en los modelos tradicionales de ciclo de vida del producto: comienza la etapa de *shakeout* caracterizada por la “commoditización” de los productos y la guerra de precios. En esta fase, la fidelidad de los consumidores hacia las marcas más establecidas va disminuyendo y seguramente el producto más comprado será una marca propia de un supermercado y una de menor

precio. Esta etapa se caracteriza por la supervivencia del más idóneo por lo que las empresas menos competitivas son expulsadas del mercado. Algunas de estas empresas se van en busca de una mayor rentabilidad en otros sectores, y otras, por las pérdidas. No obstante, esta no es una fase de decaída del sector, sino –por el contrario– el *shakeout* normalmente ocurre luego de un período de estabilidad relativa que es precedido por uno de un gran crecimiento del tamaño del sector.

En esta fase, una empresa, seguramente caracterizada por una fuerte cultura organizacional exógena orientada a descubrir, mediante una innovación disruptiva capta a los consumidores que están buscando permanentemente experimentar algo nuevo. Es así como se establece un nuevo núcleo estratégico representado por la curva gris punteada, y se inicia un nuevo ciclo para ese paradigma.

Cuando la curva negra se estabiliza, o crece pero solo al ritmo de la tasa de crecimiento vegetativo del mercado, se inicia la etapa de saturación. Según el sector del que se trate, esta fase puede darse antes o después del *shakeout*. A medida que transcurre el tiempo, la curva gris punteada atrae cada vez mayor proporción de clientes y comienza a tener un mayor poder de negociación con el canal ya que el consumidor exige nuevas diferenciaciones de la satisfacción de su demanda. Con el transcurso del tiempo la curva negra se estabiliza, la gris punteada entra en madurez y la gris fina tiende a desaparecer. Se inicia entonces la fase de petrificación.

El tamaño y la tasa de crecimiento del mercado

De las variables que indican la energía del mercado, el tamaño y la tasa de crecimiento son, por lo común, las más empleadas. Pero debemos destacar que en ambos conceptos el mercado, en nuestro ejemplo el de la mayonesa, es considerado como una agregación de segmentos.

La tasa de crecimiento del mercado requiere un análisis más profundo que el que usualmente se le dedica, ya que no todos los segmentos varían en la misma proporción y dirección en el mismo momento. Esto nos lleva a la siguiente conclusión: la tasa de crecimiento del mercado es meramente un promedio de todas las variaciones de los diferentes segmentos. Consecuentemente, necesitamos otras variables para determinar el comportamiento de los segmentos que constituyen el mercado total de la mayonesa. El tamaño de mercado y la tasa



de crecimiento del mercado son variables que deben ser complementadas por otras dos nuevas nociones, la de fragmentación y concentración.

En todo este caso hemos visto que la demanda es entendida como las expectativas del consumidor por su mayonesa ideal. Estos son los atributos esperados por él o por ella. Como hemos acordado, el análisis de la estrategia de Fouchet no puede ser realizado sin tener en consideración estas expectativas o requerimientos.

Asimismo, es fundamental comprender que estos atributos esperados por el consumidor no tienen por qué ser homogéneos y que, en realidad, en general, nunca lo son. Hemos dicho que podemos entender a un segmento como un grupo de clientes con una configuración similar de atributos esperados.

En todo momento, la demanda total del mercado de mayonesa puede tener una determinada partición en segmentos. Dinámicamente, las expectativas pueden cambiar, nuevas expectativas o nuevos beneficios o atributos esperados pueden surgir. Algunos clientes pueden modificar sus preferencias, lo que produciría cambios en la disposición de los segmentos que conforman la demanda total.

Una de las tres empresas puede introducir una innovación incremental o disruptiva en la mayonesa que interese por ser percibida y valorada a un gran número de clientes que previamente no esperaban el beneficio ofrecido por esa innovación a la que hipotéticamente llamaremos "a". Una demanda, previamente fragmentada, puede, por lo tanto, concentrarse súbitamente en torno a ese nuevo beneficio que pasa a ser un atributo dominante y que, por lo tanto, modifica el núcleo estratégico, dejando a las demás empresas en desventaja competitiva. En este momento se produce una resegmentación del mercado en torno a esa nueva innovación. Por ejemplo, las demandas por máquinas de escribir, por calculadoras, por procesos de archivar y por procesos de graficar, se concentraron en la demanda por una computadora personal. Este proceso es conocido como concentración o consolidación de la demanda.

Si Calfrance introdujera un atributo totalmente nuevo en la mayonesa Fouchet al ingresar en el mercado argentino, y si este atributo fuera lo suficientemente interesante como para "apelar" a muchos segmentos, es muy probable que esos segmentos se concentraran tras esa

innovación, y cambien la forma en la que el mercado estaba segmentado antes de esa innovación.

Después de comprobar el resultado positivo de esta innovación, lo más probable será que Westeast y Pradera incorporen ese cambio, ese atributo "a" pero no solo como "a", sino como versiones diferenciadas de "a". Esto neutralizaría la ventaja competitiva que Fouchet pudiera obtener, la cual dejaría de ser un atributo tipo 1 para transformarse en uno tipo 2, en un costo más, creando una nueva fragmentación del mercado, quizá en segmentos nuevos y diferentes. Seguramente, este proceso conducirá a una guerra de precios de la cual las empresas intentarán escapar mediante la constante búsqueda de diferenciación.

La demanda se vuelve a segmentar y las empresas, en busca de una mayor competitividad para proteger su rentabilidad, siguen innovando y vuelven a diferenciarse creando el atributo "b", el cual será aceptado solo por algunos segmentos. Se produce una nueva consolidación y otra fragmentación que conducirá a una nueva guerra de precios y a un incremento de los costos cada vez mayor. Y luego "c" y "d", o "alfa" y "beta", en caso de que ingresen nuevas empresas cambiando totalmente las reglas de juego mediante innovaciones disruptivas. Algunas empresas logran sobrevivir gracias a la correcta diversificación de su portafolio o a que abandonan e invierten en otro negocio y otras lamentablemente desaparecen.

La rentabilidad y la creación de valor económico es un ensamble entre productividad y posicionamiento que debe ser entendido en términos de movimiento a través del espacio y del tiempo. Pero ese "ensamble" no se produce solo en un nivel "físico y objetivo" de la realidad, sino también en uno "simbólico o subjetivo", en el que se dan relaciones que pueden compararse con las fuerzas físicas como la repulsión, la inercia o la tracción. Estas son explicadas haciendo uso de los conceptos de fragmentación y concentración de los mercados.

Este proceso evolutivo en el mercado puede ser, según el tiempo que involucre, o muy estable o muy variable, dependiendo de si los segmentos que configuran la demanda se fragmentan o concentran con alta o baja frecuencia.

La importancia estratégica que tiene esta característica de la relación oferta-demanda de un mercado al querer realizar un análisis prospectivo es evidente. Esta medida del estado transitorio de cualquier ventaja competitiva (intangibles "marca")



es un signo de la efervescencia de innovación en ese mercado, basado en la disponibilidad de capacidades sistémicas distintivas (intangible “conocimiento”). Si vemos que los paquetes de atributos esperados de mayonesa ideal por los diferentes segmentos se encuentran en constante transformación, en alta inestabilidad, Calfrance, Westeast y Pradera requieren un esfuerzo permanente de anticipación y adaptación, de productividad y de posicionamiento, de conocimiento y de marca.

Toffler (1981) dice:

La variedad, el rápido aumento del número de bienes y servicios que existen en las naciones de alta tecnología, se suele explicar con frecuencia como un intento de las corporaciones de manipular al consumidor, de inventar falsas necesidades y de incrementar beneficios cobrando mucho por opciones triviales. Algo de verdad hay, sin duda, en tales acusaciones. Pero también hay algo más profundo. Pues la creciente diferenciación de bienes y servicios refleja también la creciente diversidad de necesidades reales, valores y estilos de vida, en una desmasificada sociedad de la tercera ola (p. 226).

La “fórmula explosiva” de Toffler es la descripción del efecto mutuo entre tres elementos principales que él detecta, provenientes de numerosas fuentes independientes y superpuestas: la transitoriedad, la novedad y la diversidad. Estos conceptos son fundamentales para la comprensión de la evolución de un mercado.

Estos tres elementos, la transitoriedad, la novedad y la diversidad, son los que deben ser empleados para describir la historia de una relación producto-mercado y, por lo tanto, la “historia esperable” de la rentabilidad.

Referencias bibliográficas

Bateson, G. (1979). *Mind and Nature*. E. P. Dutton.

Levy, A.R. (2007) “Estrategia, Cognición y Poder: Cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos”, Buenos Aires, Granica.

Levy, A.R. (2012) “PENTA / Innovación: Desarrollo

Competitivo, Alineamiento Estratégico y Gestión del Cambio (DAG)”, Buenos Aires, EDICON.

Levy, A.R. (2016). “Metzadá: El modelo sociocognitivo sistémico del proceso de toma de decisiones estratégicas”. Buenos Aires, EDICON.

Levy, A.R., (2019 c), “Psicología Empresarial: La perspectiva humana de la Dinámica Estratégica-Operacional”, EDICON, Buenos Aires.

Levy, A.R. y Baravalle C. (2019), “Mayonesa: estrategia, cognición y poder competitivo. 3ra. Edición”, Ed. Granica, Buenos Aires.

Toffler, A. (1981). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés.

Watzlawick, P. (ed.) (1984). *The Invented reality. How do we know what we believe we know? Contributions to constructivism*. New York: Norton.

