

Área temática: Administración en el Sector Privado

Sub área: Marketing y comercialización

Título: *Marketing: El poder de la percepción* .
Un enfoque desde la demanda.

Autor: **Pablo Martín Balseiro Machado**
Estudiante de Licenciatura en Gerencia y Administración.
Facultad de Administración y Ciencias Sociales.
Universidad ORT-Uruguay.

Datos personales:
Dirección: José Ellauri 1286/401
Tel/Fax.: 709 7416
E-Mail: pablo@balseiromkt.com

MARKETING: El Poder de la Percepción

Una enfoque desde la demanda

Introducción

Durante el año anterior, nuestro país sufrió una de las peores crisis de su historia. El sistema financiero hizo implosión, generando un efecto en cadena que paralizó a la economía uruguaya durante el segundo semestre del 2002. Como toda situación difícil, esto generó la posibilidad de repensar lo actuado y de aprender de los errores.

En el caso concreto de la administración, muchas empresas quedaron a la deriva al no haber podido anticipar los efectos que se venían. Los acontecimientos generados el año anterior hicieron pensar a muchos que la teoría y la práctica deberían tener un relacionamiento más estrecho.

Unido indisolublemente a esto está el papel de los institutos de enseñanza como agentes de cambio social. Sabido es que lleva muchos años la interacción óptima entre lo teórico y lo práctico de una disciplina. En casi todos los casos, la teoría surge como un intento de dar consistencia y predictibilidad a lo que sucede en la realidad. En Uruguay, las ciencias de la administración todavía no están plenamente desarrolladas y las carreras universitarias orientadas a la formación de profesionales en esta área están en pleno crecimiento.

Observando este proceso, notamos que, no se ha llegado a la madurez necesaria, etapa en la cual la sociedad va a percibir de manera más profunda las ventajas de una verdadera ciencia administrativa.

Indudablemente que la operativa normal de una empresa impide pensar en una visión estratégica, y mucho menos si no se tiene una cultura estratégica. El 2002 fue un año de transición, donde muchos se detuvieron a pensar "¿Qué está pasando?". La crisis operó como motor del pensamiento en varios aspectos de la realidad.

Dentro de las ciencias administrativas, el marketing ha sido el reflejo más claro de esta evolución. De todas las áreas de la administración, es la que se expone directamente al consumidor, está siendo constantemente evaluada y es por ello que en el presente trabajo vamos a hacer una breve reflexión sobre los nuevos paradigmas que van a regir la disciplina del marketing en el futuro.

El marketing ha experimentado una notable evolución en el mundo, en un principio nadie pensaba en él. La referencia ineludible es Henry Ford, que construyó automóviles pensando en exclusividad en la reducción de costos, dejando de lado al consumidor. La lógica de la época era otra, los vehículos se vendían igual.

La era de la segunda posguerra trajo cambios radicales en el consumo. La demanda dejó de ser superior a la oferta y los productores se vieron bombardeados por nuevos competidores. Aquí hace su entrada un ilustre desconocido: el marketing.

El resto es historia conocida. El marketing se preocupó cada vez más del consumidor, intentó descubrirlo, estimularlo hacia el consumo, seducirlo, buscar la lealtad hacia la marca.

Muchos modelos han tratado de explicar su comportamiento sin llegar a conclusiones globales satisfactorias. Pero la gran mayoría de los modelos se han preocupado más de la oferta que de la demanda. La orientación al consumidor, siguiendo la clásica definición del marketing, pareció ser un mero slogan en muchos casos.

Era necesario readaptar estos clásicos modelos hacia el verdadero soberano: todo se inicia y termina con el consumidor, punto donde nace y concluye el negocio.

En este trabajo vamos a introducirnos en los determinantes del comportamiento del consumidor, vamos a centrarnos en los aspectos sociológicos que definen la conducta y a exponer algunos modelos que sirven para comprender mejor la dinámica del mercado.

Este enfoque desde el lado de la demanda pretende ser un complemento de la teoría clásica del marketing desde la oferta, sabiendo de antemano que no hay forma certera de predecir el comportamiento humano y que las empresas sólo disponen de herramientas aplicables desde la oferta.

Los primeros estudiosos del marketing fueron hombres con formación económica. Los nuevos modelos exigen un papel activo de sociólogos, psicólogos y comunicadores.

Los aspectos que vamos a desarrollar son: los aspectos simbólicos que están detrás del consumo, el poder de las marcas, la comunicación del producto, una revisión de la teoría de la demanda clásica y un análisis pormenorizado de la influencia de las distintas variables del Marketing.

Expondremos modelos conocidos vinculados a este enfoque, además de algunos que complementarán los enfoques clásicos.

La teoría de la demanda

Para esta investigación vamos a partir de un análisis crítico de la teoría clásica de la demanda, partiendo de la premisa básica de que mucho ha cambiado desde su formulación.

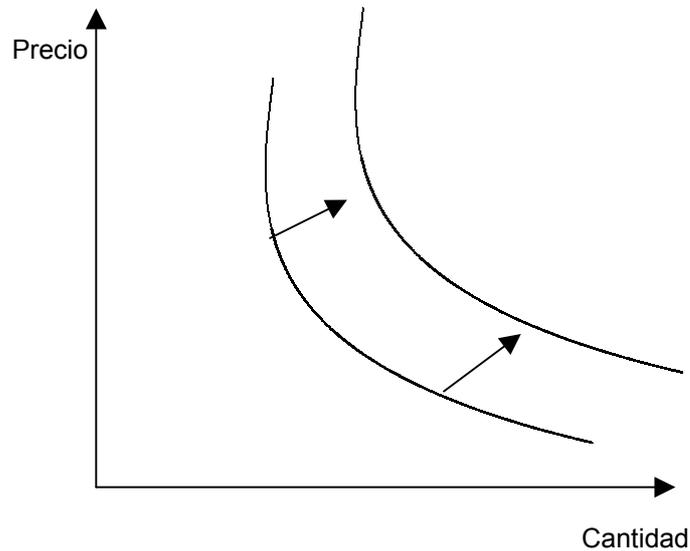
En primer lugar, el marketing como disciplina surge en un momento de la historia en el cual la economía desde el lado de la oferta deja su lugar al estudio en profundidad de la demanda. Antes de la Segunda Guerra Mundial, la demanda era superior a la oferta, por lo que bastaba con colocar un producto en exhibición para que este fuera inmediatamente vendido. Parecía que se cumplía estrictamente la Ley de Say, "La oferta genera su propia demanda". En ese contexto, Henry Ford desarrolla su cadena de montaje, dejando de lado las necesidades de sus clientes y centrándose decididamente en la reducción de costos. El fin del conflicto bélico trae cambios sustanciales en los negocios, los productos de distintas empresas empezaron a multiplicarse y el consumidor empezó a exigir más. Ya no bastaba con realizar el proceso de transformación de insumos en productos para vender. El cliente exigía que se dedicaran a él.

En este momento se plantea como objetivo "satisfacer las necesidades de los clientes" buscando mecanismos nunca antes explorados para hacerlo. El marketing parte de la identificación de una necesidad insatisfecha, se diseña el producto en base a ella, se eligen los canales de distribución adecuados, se selecciona un precio que coincida con el valor percibido y finalmente se comunica todo ello a través de distintos mecanismos (publicidad, promociones, marketing directo, etc).

Estos cambios introdujeron nuevas variables para seducir al consumidor, que han dejado al precio como una variable más y quizás la menos importante. Las experiencias que han vivido los países del Cono Sur parecen desmentir esa idea, pero no menos cierto es que el marketing ha desarrollado lealtades que ninguna estrategia de precio puede igualar. En seguida profundizaremos en este concepto base: que la variable precio no es la más importante del marketing mix.

Definitivamente, el consumidor no decide exclusivamente en base al precio como sostenía la teoría clásica, sino en base a muchos otros aspectos vinculados fundamentalmente a la satisfacción simbólica que los productos le representan.

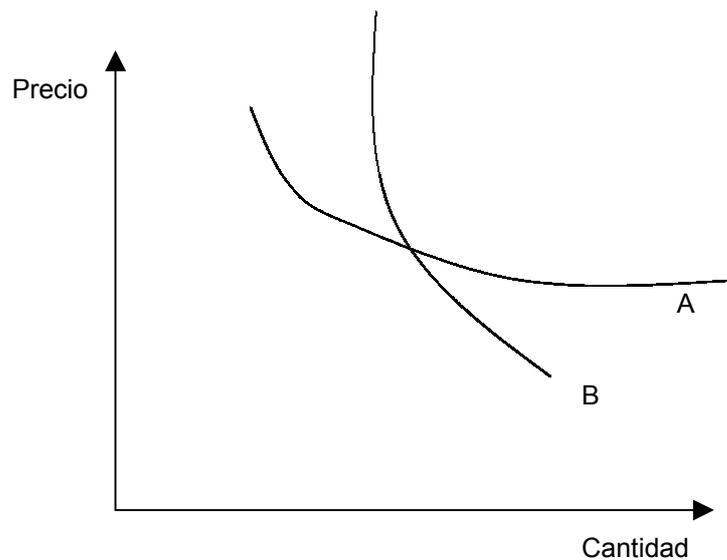
Vamos a no ser tan radicales y sigamos trabajando en torno a la teoría. Los objetivos para desarrollar la demanda pasaban, en una primera etapa, por esperar estímulos externos que permitieran un desplazamiento de la curva hacia la derecha y hacia arriba.



Este desplazamiento está generado por cambios en los gustos del consumidor. Estos cambios pueden estar generados por una multiplicidad de factores, tales como los ingresos de los consumidores, los precios de los bienes sustitutos, un cambio en las preferencias, entre otros. Si partimos de la base de que las necesidades se satisfacen y no se crean, un aumento de la demanda no estará generado por estímulos empresariales (salvo que la empresa que lo genere tenga una porción del mercado muy importante).

Con la irrupción de las técnicas modernas de comercialización, hubo una segunda fase donde el objetivo —ahora se generó por la empresa— era disminuir la elasticidad precio de la demanda. Es decir que ante una variación dada del precio la variación de la cantidad consumida fuera menos que proporcional. Para ello el marketing disponía de una serie de herramientas que generaban cambios en la conducta del consumidor.

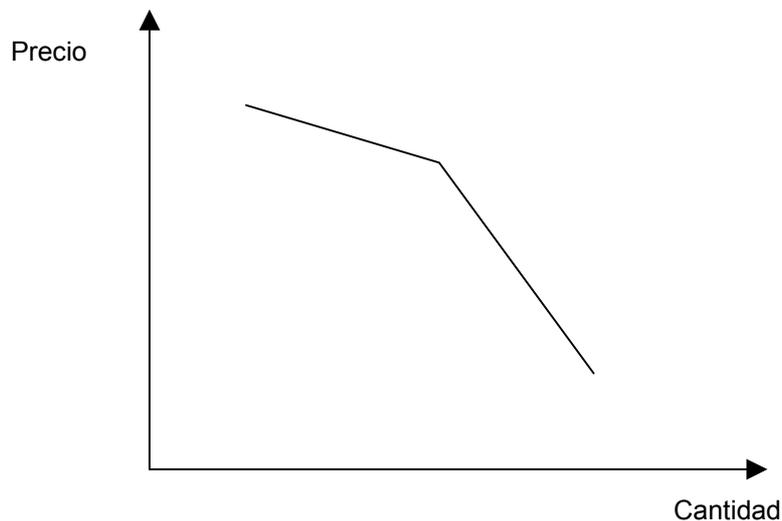
Aquella empresa que lograra que su producto representara una ventaja insustituible con respecto a la competencia, llegaría a ser menos vulnerable ante posibles contraestrategias de precio de la competencia o ante cambios en los precios del mercado.



En el gráfico 2 observamos a dos empresas, A y B, que operan en un mismo mercado. La empresa A ha posicionado su producto en base al precio, orientado en el mismo sentido de la teoría clásica. La empresa B ha realizado estrategias de marketing, apuntando a otros factores distintos del precio, y a logrado ser menos vulnerable ante sus fluctuaciones.

Vamos a mantener el criterio de la teoría clásica para analizar un caso particular, que de alguna forma fue el precursor de la revisión que vamos a exponer.

Nicholas Kaldor propuso que la curva de demanda tendrá un quiebre en donde la elasticidad-precio variará. La hipótesis era que a precios más altos la curva es relativamente elástica ya que el precio pasará a ser un elemento fundamental en la toma de decisiones de compra del consumidor. En los precios más bajos, la curva se torna inelástica ya que los precios tienen menor incidencia.



Si introducimos las tácticas de marketing enunciadas más arriba, notamos que quien posee precios altos va tratar de reducir la elasticidad-precio buscando diferenciarse en otros aspectos distintos. Los de precios bajos continúan con su estrategia ya que no sufren grandes variaciones.

Entonces aquellos productos caros intentan incorporar el sistema marketing a sus operaciones y se ven favorecidos. Los productos baratos no buscan alternativas de diferenciación porque no tienen amenazas competitivas.

Si el objetivo de una empresa es obtener rentabilidad, debe promover el valor agregado que le brinda el marketing. Esta disciplina opera como propulsora, hace las veces de palanca estratégica y quienes la utilizan, sacan ventajas importantes frente a quienes no lo hacen.

En la teoría clásica de la Demanda se realizaba un enfoque de la totalidad del mercado. Esta visión es muy útil para los economistas y no tanto para quien diseña estrategias de marketing. En nuestro caso, la curva de demanda se analiza para el segmento objetivo al cual está orientado la empresa. Resulta más útil evaluar las respuestas ante estímulos de marketing en el segmento y no en el mercado global.

Creemos que esta teoría se puede adaptar con un enfoque más "marketinero" que permita visualizar mejor cómo operan los mercados actualmente.

A modo de conclusión le vamos a agregar algunos elementos importantes a la teoría clásica. En primer lugar, el espacio donde confluyen las curvas de oferta y demanda es el segmento objetivo de la empresa, no el mercado total. En segundo lugar, se debe tender a la diferenciación del producto a través de un conjunto de aspectos, no basarse exclusivamente en el precio. Y por último, hay que estudiar las elasticidades respectivas para cada estímulo empresarial: el producto, la distribución y la publicidad. Es decir, cada variable del mix tiene un efecto distinto sobre la propensión al consumo y será más eficiente aquella que tenga menor elasticidad.

La demanda debe estudiarse por estímulo y por segmento.

El comportamiento del consumidor

Muchas teorías han intentado acercarse a la esencia del comportamiento, pero ninguna de ellas ha dado con la plena satisfacción de los investigadores. El comportamiento humano es sumamente difícil de predecir ya que hay una multiplicidad de aspectos que afectan la conducta. Sin embargo, se pueden identificar cuáles son los aspectos que influyen más en cada segmento. De hecho, la comunicación publicitaria ha dado un paso sustancial en este sentido, ya que ha pasado de centrarse en el producto a colocar en el centro de su estrategia al consumidor. La publicidad ha marcado la diferencia y a juzgar por los millones que se invierten en este rubro, no parece que estén tan equivocados.

Muchas teorías han intentado acercarse a cuáles son los motivos de compra de un individuo, sin llegar a conclusiones definitivas. Desde luego que no las hay, aunque para este trabajo vamos a centrarnos en los aspectos que consideramos más importantes, a los efectos de promover un ámbito de discusión que sin duda será muy enriquecedor.

El enfoque sociológico y psicológico son los que van a primar en la presente investigación. Lejos estamos de los tiempos donde el consumidor adquiría un "producto" hoy en día quiere satisfacer sus necesidades simbólicas. El cliente compra el producto físico más la satisfacción que le representa usarlo. Muchos podrán pensar que un enfoque desde el punto de vista de la demanda limita en gran medida la capacidad de maniobra de una empresa. Nosotros pensamos que quienes sepan interpretar en mayor medida cuáles son las motivaciones reales de sus clientes, estarán mejor capacitados para enfrentar a la competencia.

Creemos que la segmentación tradicional ha terminado. Aquella clásica idea de dividir el mercado en partes medibles, donde los aspectos demográficos y socioeconómicos eran los más relevantes, ha quedado en segundo plano. Hoy en día representan un complemento de los criterios más modernos de segmentación, que tienen en cuenta aspectos tales como el estilo de vida, el autoconcepto de cada uno, los grupos de pertenencia y referencia y otros más extraídos de las ciencias sociales.

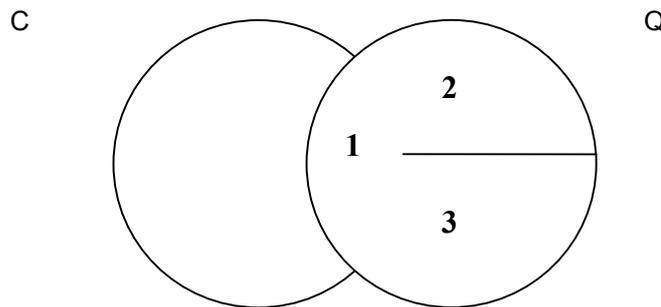
En este enfoque, el satisfactor simbólico está representado por el producto más todos los estímulos que la empresa utiliza para llegar al cliente. O sea que la empresa tiene amplia participación en los resultados que obtiene.

Hay dos grandes tareas que realiza la empresa y que componen la fase de planeación antes de que el producto llegue al consumidor. Una primera fase, que Alberto Levy denomina conversión, consiste simplemente en la transformación de los insumos en el producto físico. En caso de tener acceso a una investigación, este producto debe tener los atributos que son considerados relevantes por los clientes potenciales. La segunda fase está constituida por la transformación del producto físico en un satisfactor simbólico, lo que Levy llama foco. La tarea no termina entonces con tener el producto tangible que quiere el consumidor, también hay que comunicarlo adecuadamente para que éste sea preferido por sobre otros.

¿Qué es lo que percibe el consumidor?

En primer lugar, el consumidor no siempre realiza un proceso de decodificación de un mensaje ya que su percepción selecciona los estímulos que recibe. Es decir, hay una barrera inicial para generar la atención del consumidor antes de que éste compare las diferenciaciones que ofrece la oferta.

En la siguiente figura, propuesta por Kotler y Levy, podemos apreciar cómo se da este fenómeno.

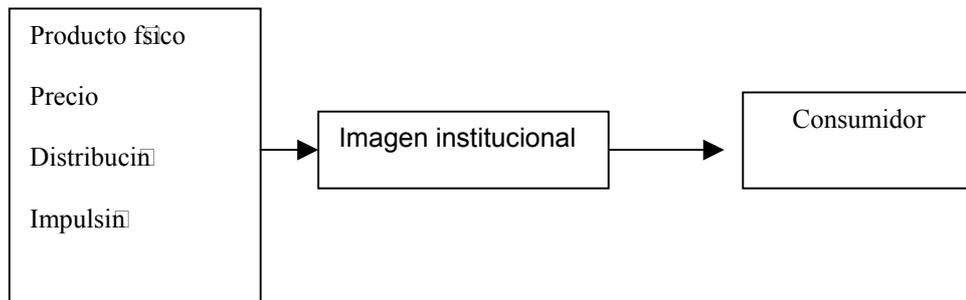


El círculo C representa el punto de vista del consumidor y el Q, la diferenciación ideada por la empresa. El espacio donde se encuentra el 1 es lo que el consumidor percibe que la empresa le está comunicando y que le atrae. Al espacio 2 lo denominamos zona de indiferencia, es algún atributo que percibe el consumidor pero que no le interesa o es indiferente, no lo consume. Y el espacio 3 es un atributo percibido que le genera rechazo al consumidor.

La estrategia para estos casos es tratar de aumentar la zona 1 y reducir la 3, ya que en la interacción entre la atracción y el rechazo es que se encuentra la acción de consumo. La zona de indiferencia puede ser un tema de conflicto. Algunos autores sostienen que no es posible llegar al consumidor desde este punto porque desde el inicio muestra absoluto desinterés. Otros proponen que deberá evaluarse el grado de indiferencia y dividirlo entre potenciales y excluidos. La indiferencia no es homogénea, algunos consumidores pueden estar más propensos a la aceptación o al rechazo. Como la percepción es dinámica, es preciso estar muy atentos a los cambios en la evolución de los productos y su respectiva comunicación.

Cuando el estímulo es aceptado por el consumidor se da el proceso que vamos a describir a continuación, que está generado por el producto físico y por las tácticas de marketing de la empresa. Entre las últimas están el precio, la distribución y la impulsión.

En el siguiente dibujo vamos a observar cómo se realiza este proceso.



En este proceso de comunicación, el consumidor crea además una imagen institucional, generada sobre todo cuando se reitera el acto de compra. El consumidor identifica el producto que ofrece cada empresa, percibe además las variantes tácticas y estratégicas de cada una y crea, en su mente, una imagen de ese todo que optamos por denominar imagen institucional.

Esta imagen surge a partir de la percepción del consumidor. Se crea exclusivamente en su mente y es un elemento decisivo en la elección de consumo.

La empresa conjuga sus esfuerzos de conversión y foco formando una configuración del producto, de forma de diferenciarse de la competencia. Cada diferenciación se enfrenta a consumidores agrupados en torno a sus distintas necesidades simbólicas. Los segmentos se distinguen entonces por las distintas configuraciones que perciban.

Estos son los aspectos que, consciente o inconscientemente, el consumidor tiene en cuenta al elegir un producto u otro. Muchas empresas cierran este proceso en la fase de conversión. Si el producto es el que quieren mis clientes potenciales, ya está. Nada más lejos de la realidad, la ponderación de los aspectos tácticos del marketing más la imagen empresarial generada por el consumidor son mucho más relevantes que las características físicas del producto.

Se puede concluir de forma primaria que la oferta tiene una incidencia muy importante en todo este proceso ya que ha generado que los consumidores compren "estrategias de marketing" que las extrañan cuando éstas no están.

Desde el punto de vista de la estrategia competitiva, serán más efectivas que puedan predecir la evolución de las preferencias del consumidor en cuanto a los satisfactores simbólicos. A modo de ejemplo, será muy importante saber quién se expone más frecuentemente a la decisión de compra y cuáles son los factores que inclinan tal decisión.

Es posible que algunos consumidores elijan en base a la comunicación publicitaria por sentirse identificados con la propuesta, otros decidir en base a la cercanía geográfica del producto. Cada segmento valora de modo distinto los estímulos de la estrategia empresarial y es necesario monitorearlos para lograr mayor eficiencia en la inversión en posicionamiento.

Un elemento fundamental en la decisión de consumo es el autoconcepto que tienen las personas. El producto dejó de ser un mero objeto o una serie separada de atributos, ahora forma parte de la personalidad del comprador. El consumidor elige en base a lo que "cree" de sí mismo y de su entorno. Los consumos suelen ser mayores indicadores de pertenencia que los propios ingresos en muchos segmentos. Incluso en los grupos de compradores con mayores ingresos, los artículos suelen ser indicadores de status, más que el dinero propiamente dicho.

De la crisis del año pasado ha surgido en nuestro país, un boom de posicionamiento en base exclusivamente en el precio. «Los consumidores compran en base al precio» se escucha decir con insistencia. Indudablemente que toda estrategia debe tener en cuenta la capacidad de consumo de las personas, pero con la misma certeza afirmamos que las estrategias de precio bajo a largo plazo no son efectivas. El precio debe ser manejado como una variable más dentro del mix, una variable que puede ser decisiva en situaciones como las que vivimos actualmente. De todos modos, el enfoque centrado en los productos como satisfactores simbólicos deja como conclusión que el precio es una de las variables y quizá la menos importante. La historia ha demostrado que quienes han desarrollado productos en base a un conjunto variado de estímulos, han tenido mucho mayor éxito que quienes los han hecho desde la óptica exclusiva del precio bajo.

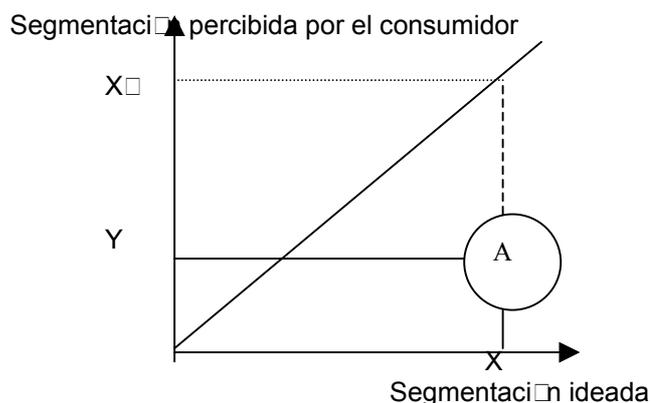
La crisis también es probable que haya demostrado sus enseñanzas en este aspecto. Quizá los que compran en base al status han ajustado su presupuesto en los «consumos ocultos» de forma más radical que en los «consumos visibles». Es decir, que aquellos productos que representan a su personalidad, estilo de vida y pertenencia a determinados grupos, hayan seguido siendo consumidos, mientras que aquellos que no están vinculados a la vida social, hayan sido sustituidos por otros más baratos.

Sobre la afirmación anterior, hay trabajos interesantes que se presentan en la bibliografía que sirvió de soporte para este breve ensayo. A modo de ejemplo, se distingue el consumo público del consumo privado y cuáles son las pautas que orientan a ambos. El consumo público es aquel que usualmente es «visto y conocido» por los miembros de determinado grupo social. El consumo privado, en cambio, es conocido únicamente por la familia. Un ejemplo del primero podría ser la asistencia a clubes y uno del segundo, los artículos de tocador.

La segmentación percibida

El consumidor va creando su propio mapa perceptual, donde se ubican los satisfactores y también los respectivos compradores.

El consumidor tiene una opinión formada de todas las empresas y tiene su propio mapa perceptual, donde en vez de atributos están ubicados consumidores y estilos de vida. Hay entonces, una **segmentación percibida por el cliente**.



Este es un gráfico que representa la segmentación planificada por la empresa en el eje X y la segmentación percibida por el cliente en el eje Y. Le llamamos segmentación percibida al mapa perceptual que tiene cada individuo con respecto a los productos y los consumidores. El eje de 45 grados representa la segmentación óptima, donde los puntos planificados por la empresa coinciden con los puntos reales de segmentación percibidos por los consumidores. Aquí consideramos que lo real es lo que percibe el consumidor aunque la empresa «crea» que es

real. En el ejemplo, la empresa dirige el producto A a un segmento pero el consumidor no se siente identificado. El punto ideal es ubicarlo en el eje de 45 grados.

Hay configuraciones percibidas que se mantienen por mucho tiempo ya que no hay presiones estratégicas para modificarlas. Las empresas deberán monitorear cómo percibe el consumidor a los productos con respecto a los grupos de personas que los consumen.

¿Cómo identificar al consumidor y cómo llegar a él?

En el siguiente cuadro vamos a observar cuál es mecanismo estratégico que utilizan las empresas para identificar y satisfacer a sus consumidores.

Tomamos las estrategias genéricas de Porter para explicar mejor el proceso, y las encuadramos dentro del marco teórico que estamos proponiendo.

Michael Porter expuso a principios de la década del 80 un modelo centrado en las fuerzas competitivas de un sector industrial. Dicho modelo se centra en la empresa y su relacionamiento con los distintos participantes de la industria. Allí se hace una mención a los clientes, haciendo hincapié en la capacidad negociadora de éstos en conjunto.

Seguidamente introduce una serie de estrategias genéricas de competencia, dos de las cuales están orientadas a la empresa (liderazgo en costos y diferenciación) y una a la demanda (enfoque).

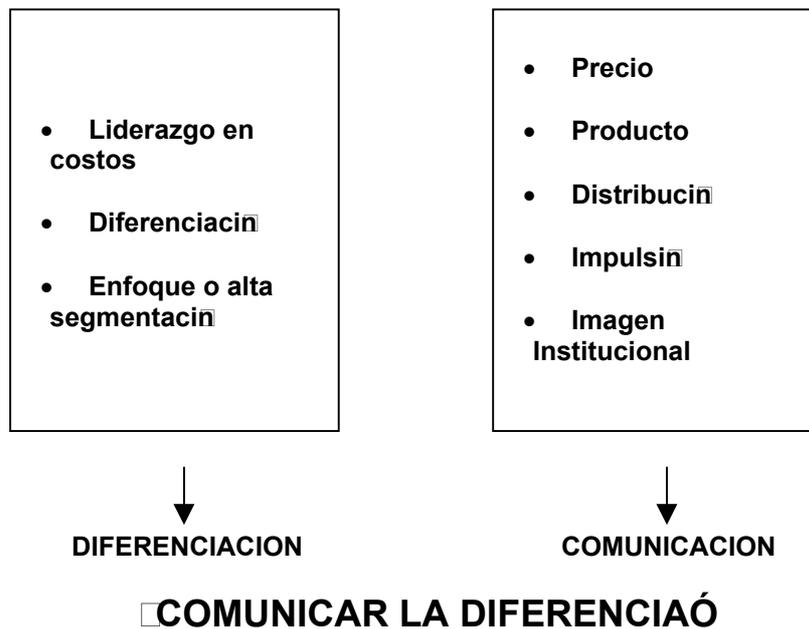
El liderazgo en costos es una estrategia orientada desde la oferta. Si la enfocamos desde la demanda podemos asegurar que la estrategia a seguir en este caso es diferenciarse por disponer de costos menores. En nuestro modelo, tanto la diferenciación de producto como el enfoque o alta segmentación son dos caras de la misma moneda. Cada configuración de productos (diferenciación) está diseñada para un segmento de mercado (enfoque).

Por lo tanto concluimos que hay una sola estrategia aplicando los conceptos de Porter a nuestro modelo: la diferenciación. En este caso, recordemos que nos centramos en las distintas configuraciones a las que pueden accederse a través de la conversión y el foco.

Por otro lado, la empresa dispone de varios mecanismos, también percibidos por el consumidor, que son los que definen la acción de compra: las 4 p tradicionales más la imagen institucional (nuestra quinta P).

A todo ello le llamamos comunicación. Una empresa no sólo comunica con la publicidad, comunica con todos estos estímulos de marketing que son generados desde la oferta y, fundamentalmente, los percibidos por los consumidores-. Por eso es que hemos llamado impulsión al mecanismo concreto de difusión del producto. Lo distinguimos de nuestra comunicación porque esta última está generada por la percepción del consumidor.

De la confrontación de modelos surge la clave empresarial: comunicar la diferencia.



Nuevos modelos

A continuación proponemos adaptar algunos modelos convencionales a conceptos que hemos desarrollado en este trabajo.

La matriz de Ansoff desde la demanda

Segmentación Diferenciación ↓	Actual	Potencial
Actual	1 Configuración presente	Nuevos grupos de compradores para config. actual 3
Potencial	Nuevas configuraciones para anticiparse a cambios 2	Nuevas configuraciones buscando nuevos clientes 4

En la clásica Matriz de Ansoff se podía observar qué estrategia seguir frente a los productos (actuales o nuevos) y frente a los mercados (actuales o nuevos). Se daban 4 combinaciones posibles que eran: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación.

Nosotros hemos adaptado ese modelo siguiendo los criterios de este trabajo: el consumidor es quien manda. Desde esa óptica los productos dejan de serlo y se convierten en diferenciaciones y los mercados pasan a ser segmentos.

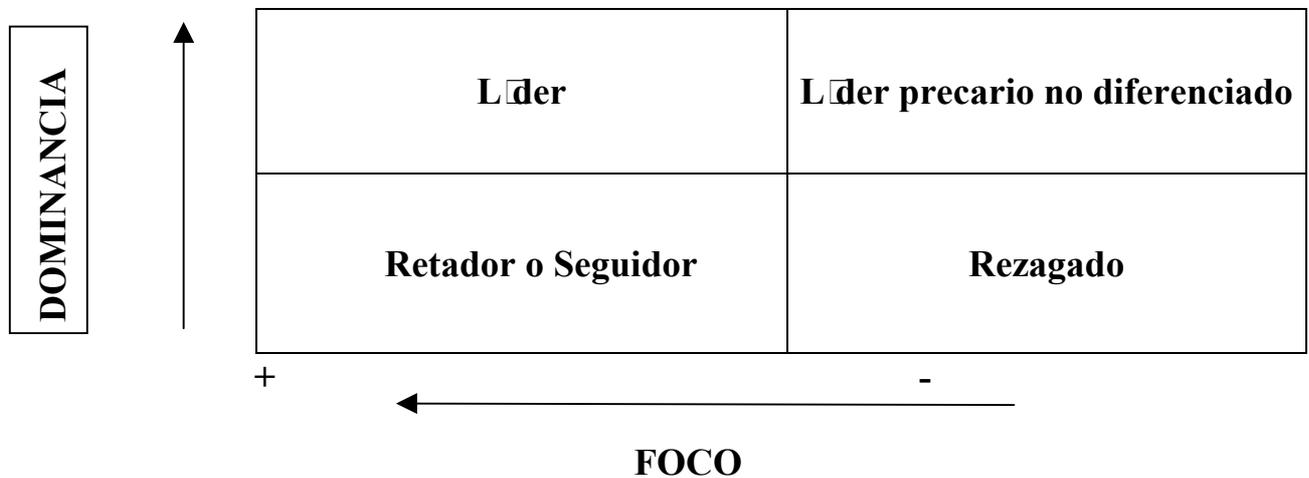
Ante esta matriz se presentan distintas alternativas estratégicas a seguir. La situación presente se da en el cuadrante donde confluyen la diferenciación actual en el segmento actual. La empresa no necesita inversiones ni en conversión ni en posicionamiento ya que se encuentra bien ubicada.

En el cuadrante 2 la segmentación es la misma pero la diferenciación distinta. En este caso, la empresa busca anticiparse a los cambios de gustos de los consumidores. Seguramente haya mucha investigación detrás de una empresa que actúa de esta manera o quizá se trate de un líder claro del mercado que busca autocanibalizarse.

El cuadrante 3 nos muestra una situación opuesta, el segmento es nuevo mientras que la diferenciación ideada es la misma. Aquí hace su puesta en escena el ciclo de vida del producto. Nosotros manejamos como hipótesis que el ciclo de vida es del satisfactor simbólico y que este va siendo adoptado por distintos grupos de personas. Los satisfactores pasan primero por aquellos consumidores que gustan de la innovación hasta que sucesivamente va cambiando de manos. Si nos ajustamos a la idea de que los consumidores de menores ingresos compran en base al grupo de referencia que tienen, notamos claramente que este cuadrante de la matriz corresponde a ese caso.

Por último, el cuadrante 4 nos muestra la arriesgada tarea de la innovación. La diferenciación (o configuración simbólica) fue modificada para generar nuevos grupos de compradores. Este cuadrante refleja el eje central del enfoque del marketing desde el punto de vista de la demanda: cada diferenciación crea, de hecho, un nuevo grupo de compradores.

La matriz de liderazgo de Levy



Esta matriz fue propuesta por Alberto Levy y está orientada al consumidor y a la competencia simultáneamente. Considera a ambos aspectos en conjunto lo que permite realizar un diagnóstico más general de la posición que ocupa la empresa en el mercado.

Ya definimos foco como sinónimo de posicionamiento (qué empresa o producto está mejor posicionado en la mente del consumidor). La dominancia es similar al concepto de cuota relativa de mercado que manejan muchos autores (por ejemplo, en la matriz BCG), es la cuota de mercado de cada empresa con respecto al principal competidor.

En esta matriz la posición ideal está generada con un alto nivel de foco y de dominancia. En otras palabras, la empresa propone la diferenciación que su público quiere y además es una mejor diferenciación que la de sus competidores. Esta empresa ocupa sin duda, el liderazgo claro en el mercado.

Puede suceder que alguien tenga un alto nivel de foco y no posea el liderazgo en el mercado. En este caso hablamos de un retador o del seguidor. El primer caso es el ejemplo clásico de aquel que disputa la supremacía en el mercado. El caso del seguidor es diferente, apunta al mismo segmento pero no disputa el liderazgo. Puede ser el caso típico de Burger King.

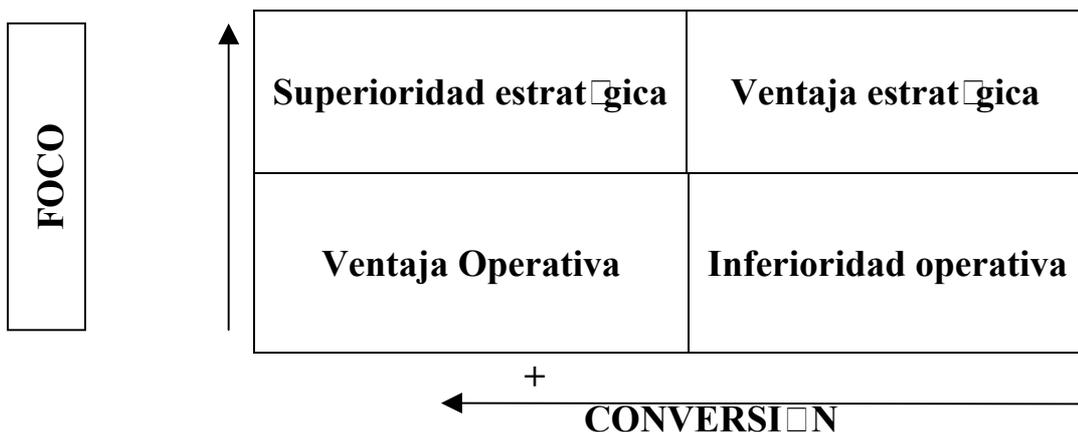
Donde se encuentra un alto nivel de dominancia con un bajo nivel de foco encontramos a un líder un poco particular. Puede que el liderazgo sea coyuntural o bien puede que los requerimientos del mercado estén muy fragmentados (ver más arriba), o simplemente que se trate de un commodity, un artículo que no tenga diferenciación posible.

En el último caso encontramos al rezagado, una empresa que no lidera el mercado y que además no diferencia su producto correctamente. La desventaja de esta empresa es considerable.

El modelo propone una estrategia para actuar según qué lugar se ocupe. Si la idea es ganar en dominancia, el camino será atacar al líder. Si en cambio el objetivo es ganar en foco, la tarea consistirá en recurrir a una nueva diferenciación, ya sea por cambio en las características físicas del producto o en las características simbólicas.

El modelo es sumamente útil para descubrir cuál es el sustento de la posición en el mercado. Los modelos clásicos eran meramente descriptivos de una situación competitiva, sin ahondar en sus causas. Con esta matriz, podemos concluir ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? y ¿Cómo podemos ir?

Matriz estratégica



Este modelo reúne los conceptos de Levy sobre conversión y foco y nos muestra cuál es la posición de una empresa frente a su capacidad de producción y de posicionamiento.

Para crear y sostener una verdadera ventaja nuestra empresa debe generar una superioridad estratégica. Esta se logra cuando el grado de transformación de nuestros insumos en el producto es óptimo (cuando la empresa tiene la capacidad de llegar al producto final pretendido) y cuando la diferenciación que le damos a nuestro producto coincide con el satisfactor esperado por nuestro público objetivo.

En otras palabras, hay una conversi3n de insumos para generar un producto (tarea interna de la empresa) y hay un foco que es el producto posicionado correctamente en la mente de nuestro pblico objetivo.

Cuando nuestra empresa logra superioridad en conversi3n decimos que tiene ventajas operativas y cuando lo hace en posicionamiento tiene ventajas estrat3gicas. Se puede dar que se tenga un alto nivel de coincidencia entre nuestro producto y lo que pretende el consumidor y no tener un buen grado de conversi3n. Tal caso constituye una ventaja estrat3gica de nuestra empresa.

La situaci3n ideal se da en el primer cuadrante, donde se combinan eficientemente ambas capacidades empresariales y marcan una diferencia sustentable frente a otras empresas.

Conclusiones

El marketing se ha instalado definitivamente en nuestras vidas. Las empresas le han dado la bienvenida y han aceptado sus recetas para el logro de los objetivos empresariales. Pero el contraste de la disciplina con nuestra realidad han dejado algunas enseñanzas.

El marketing ya no puede pensar sólo en "satisfacer necesidades". Este será, en todo caso, el objetivo final. Pero antes hay que generar herramientas que permitan identificar adecuadamente al cliente. Sobrados casos de programas de fidelización han fracasado por no tener en cuenta estos aspectos y por poner "énfasis en otros aspectos" más que en la gente.

En este contexto, la intervención de las investigaciones de mercado se convierten en el principal aliado antes de realizar las tareas de planificación. Pero también pasan a tener un papel privilegiado los recursos humanos, que son en definitiva, los que pueden interpretar directamente las inquietudes del consumidor. Es necesario combinar todos los aspectos para que los sistemas de inteligencia funcionen acertadamente. Muchas estrategias fracasan de antemano por no tener la información completa.

Los clásicos modelos ya no pueden explicar por sí solos el papel creciente del consumidor. Una adecuada combinación de esos modelos con las actualizaciones que exigen los tiempos, permitirán comprender en mejor medida cómo funciona el sistema-empresa.

En este breve ensayo hemos tratado de exponer algunos de los modelos que pueden complementar a los clásicos, con la expectativa cierta de que en Uruguay se pueda investigar y poder llegar a conclusiones propias sobre la dinámica de nuestro mercado.

Partimos de la idea central de que el precio no es la única ni la más importante de las dimensiones del Marketing, ni siquiera en situaciones de crisis tan importantes como la que actualmente está viviendo el Uruguay.

A modo de resumen, recurrimos a la idea de que el consumidor se "crea" su propio mapa de posicionamiento en base a "quiénes consumen tal producto".

Nuestro país presenta algunas ventajas que facilitan la investigación y deben ser aprovechadas. Son pocos los países que muestran tasas de estabilidad en los hábitos de consumo como el nuestro y el Marketing deberá alegrarse por ello.

Es necesario buscar un sustento válido para la generación de nuevos modelos que tengan dos aspectos básicos en cuenta: la importancia creciente (soberana dirá yo) que tiene el consumidor en estos tiempos y la influencia no menos importante de los aspectos culturales que identifican a un país.

Hay que **explorar**, **identificar** y luego sí **satisfacer**.

Bibliografía

- **CLANCY, Kevin**, *La revolución del Marketing* , Editorial Vergara, 1994.
- **COSTA LIESTE, Enrique**, *Marketing*, Ed. Sudamericana, 1975.
- **LEÓN, José Luis y OLABARRÍA, Elena**, *Conducta del consumidor y Marketing*, Ediciones Deusto, 1993.
- **LEVY, Alberto**, *Marketing avanzado*, Ed. Granica, 1994.
- **LEVY, Alberto**, *Revisión de la teoría de la demanda*, Ed Macchi, 1976.
- **WILENSKY, Alberto**, *Claves de la estrategia competitiva*, Fundación OSDE, E-Book
- **WILENSKY, Alberto**, *Marketing estratégico* , Ed. Norma, 1994.