

DEFINICION DEL NEGOCIO

*Business model, ventaja competitiva, target,
posicionamiento, pricing*

por GERARDO SAPOROSI



Si bien es cierto que no hay reglas preestablecidas que digan con exactitud por dónde se debe iniciar el análisis de un negocio, ya que casi siempre el proceso suele ser bastante anárquico, es conveniente tener claro el negocio en términos generales y “definirlo”. Esto es lo que llamamos Definición del Negocio y sus componentes son el business model, la búsqueda de una (o varias) fuentes de ventajas competitivas, el análisis del target, y la definición del posicionamiento y del pricing de nuestra marca. Por lo general, el entrepreneur desprecia estas palabras, o, en el mejor de los casos, las mal interpreta.

Convendría antes de empezar a trabajar, coincidir en **qué es un negocio**.

La definición que más me gusta es la siguiente: “se cobró lo que se vendió, se pagaron todos los gastos, y sobra plata”. Si no sobra plata, no hay negocio. Dependiendo de cuánta sea la plata que sobró, será un buen o un mal negocio. Pero si no sobra plata, no hay negocio. Sin embargo, puede haber una empresa, aún cuando no sobre plata, en este caso, es una empresa que no tiene negocios, aunque tenga una monumental planta, esté llena de recursos humanos de excepcional talento, o tenga una ventaja competitiva sostenible. Estas características pueden hacer,

inclusive, que esta empresa que no tiene negocios, tenga valor, es decir, que alguien en el mercado quiera pagar por ella más que el valor de su deuda y sus activos depreciados. Pero es claro que la empresa valdría mucho más si tuviera muy buenos negocios.

La burbuja de Internet 1.0 de fines del siglo XX funcionó en base a estas premisas, es decir, muchos analistas del mercado (que estaba muy líquido por circunstancias cuyo análisis trasciende los alcances de este paper) otorgaron valores, a veces increíbles, a empresas que, en su muy breve historia, el único record que tenían era haber perdido mucho dinero. Prácticamente la mayoría de las empresas eran empresas sin negocios. La corrección del mercado fue una cadena de catástrofes para la mayoría de las aventuras que no tenían un Plan de Negocios. Por el contrario, las empresas que tenían un business model sólido, no solo sobrevivieron y pudieron acomodarse, sino que además crecieron muchísimo y hoy gozan de una excelente salud, como AMAZON, YAHOO!, GOOGLE, E-BAY.

1 – BUSINESS MODEL

Es decir, lo primero que tenemos que hacer es diseñar el business model, y más vale

que éste genere rápidamente ganancias. Pensemos en primera instancia al business model como un mecanismo grotesco de relojería (ya habrá tiempo de pulirlo en detalle) gobernado por la “Ley de los Grandes Números” inventada por los etruscos y los fenicios: “tengo que poner x plata (inversión) para obtener estos ingresos

que me tienen que servir para pagar los egresos y para que en un tiempo me quede más de la que puse”.

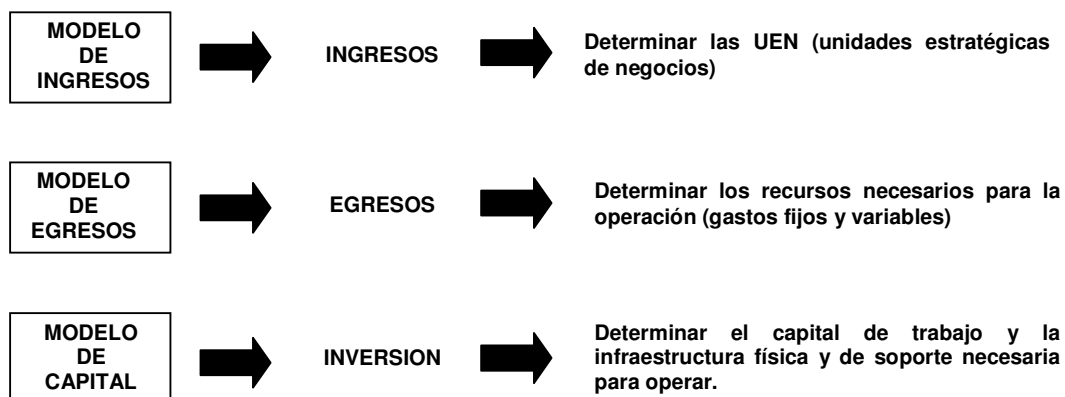
En estas condiciones, el business model es un algoritmo que debe poder escribirse como función de los ingresos, los egresos y la inversión.

$$\text{Ganancia}(t) = \text{Ingresos}(t) - \text{Egresos}(t) - \text{Inversión}(t)$$

Una cosa muy importante a ser tenida en cuenta cuando redactamos un Plan de Negocios, es precisamente eso, que estamos redactando un Plan de Negocios y no haciendo el análisis contable-administrativo de una empresa. Los objetivos son muy diferentes. Con un Plan de Negocios buscamos atraer inversores, cuando analizamos una empresa en marcha, buscamos mostrar resultados a

accionistas y acreedores. Además, en la instancia Plan de Negocios, todavía no hay una empresa, ni siquiera sabemos si va a haberla algún día. Por eso aplicamos la Ley de los Grandes Números.

La fórmula anterior nos permite diseñar el negocio operando sobre las tres variables que están a la derecha del signo igual.



El business model puede estar comandado por alguna de esas tres variables, desde las

que, inclusive, podría sintetizarse alguna

ventaja competitiva, como veremos más adelante.

Recordemos, según la célebre definición del gran teórico argentino Alberto Wilensky, que

$$\begin{array}{ccccc} \text{Producto Físico (PF)} & + & \text{Producto Imaginario (PI)} & \geq & \text{Producto Económico (PE)} \\ \uparrow & & \uparrow & & \uparrow \\ \text{Business model} & & \text{Posicionamiento} & & \text{Pricing} \end{array}$$

Dada una determinada oportunidad de mercado detectada por el subsistema entrepreneur para atender las necesidades de determinado target, el business model se transforma en una suerte de “ingeniería” que encuentra los determinados PFs y sus formas de fabricarlos. Del posicionamiento y el pricing nos ocupamos más adelante.

Los PFs se convierten en las unidades estratégicas de negocios (UEN). Todos los PFs que se encuentren para explotar el negocio deberían producir ingresos. Todos los PFs van a consumir recursos fijos y variables, y van a necesitar de una inversión consistente en capital de trabajo (stocks de insumos y/o mercaderías), infraestructura física (planta, maquinaria, locales comerciales, transportes) e infraestructura de soporte (marketing, investigación y desarrollo, capacitación de recursos humanos).

un producto, en realidad, son tres productos que se relacionan a través de la siguiente fórmula:

Todas estas variables, medidas en un algoritmo que las relaciona, conforman el business model.

¿Cuáles son las principales causas por las que falla un negocio, y que por lo tanto habría que tener muy en cuenta en el diseño del business model?.

La principal causa de muerte de un Start up es que se queda sin capital de trabajo. Los desfasajes entre ingresos y egresos y el mal cálculo del capital de trabajo necesario al inicio, suelen contribuir a esta causa.

La segunda causa es mucho más estratégica y consiste en que los competidores no reaccionan como nosotros imaginamos y se aparecen con un plan que aniquila al Start up. El análisis competitivo es fundamental, e increíblemente carente en

la mayoría de los Planes de Negocios que analizamos. Hasta hay algunos entrepreneurs que dicen ¡no tener competencia!. Aún aquellos que hacen algún análisis competitivo, trabajan todo el Plan como si los competidores no existieran y solamente fueran una curiosidad del mercado. Los resultados de este tipo de razonamiento suelen ser catastróficos, por eso es de fundamental importancia entender el mapa competitivo y actuar desde el Plan de Negocios pensando en términos de “campana” y no simplemente de “batallas” aisladas.

La tercera causa de falla de un Start up se refiere a las “management skills” o capacidades y habilidades del team gerencial para enfrentar la calidad del conflicto permanente al que están expuestas las empresas modernas. Por eso, la inversión en marketing, investigación y desarrollo y recursos humanos es de trascendental importancia y no suele ser tenida en cuenta nunca, en los Planes de Negocios de la mayoría de los Start ups. Casi todos los analistas coinciden en la actualidad en la extraordinaria correlación que existe entre el éxito de un negocio y el talento de sus recursos humanos.

2- VENTAJA COMPETITIVA

Dice Jack Trout, famoso autor de marketing, “si Ud. no tiene una diferenciación clara y sostenible, mejor entonces que tenga un precio irresistible”. Michael Porter, mucho más académico, desarrolló toda su revolucionaria teoría sobre la estrategia competitiva basándose en el concepto de “ventaja competitiva” y luego escribió un libro con ese nombre.

Una ventaja competitiva es una diferenciación. Pero no es cualquier diferenciación, sino que es una diferenciación que no puede ser copiada (en términos prácticos, que es “muy difícil de ser copiada en el corto plazo”).

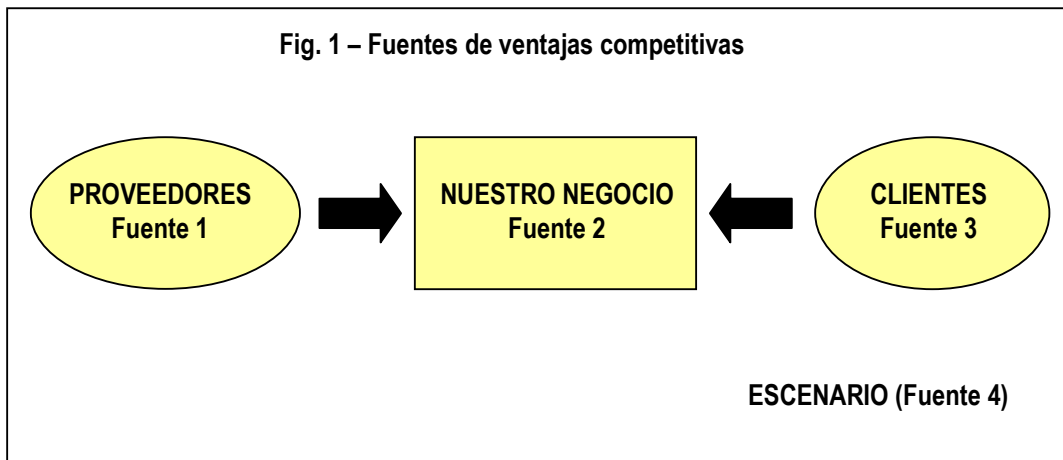
La verdad es que los Planes de Negocios que no tienen una ventaja competitiva son muy poco atractivos para los inversores. Y también es cierto que existe una increíble inclinación del subsistema entrepreneur a creer en ventajas competitivas inexistentes, como la calidad del servicio, o la excelencia del producto, cuestiones estas que los mercados estandarizan casi de inmediato llevándolas al mismo nivel, sea para arriba (servicio de hotelería o tarjetas de crédito) o para abajo (telefonía celular, bancos).

Sin embargo, no es para desesperarse. Las ventajas competitivas son más fáciles de encontrar de lo que uno puede imaginarse. Para esto hay que centrarse en las llamadas

fuentes de ventajas competitivas, y no perder de vista que tenemos que encontrar para nuestro negocio algo diferente, que

obviamente sea valorado por el target, y que solamente lo podamos tener nosotros y nadie más que nosotros.

En la figura 1 mostramos las fuentes de ventajas competitivas.



Ejemplos de ventajas competitivas de la fuente 1, proveedores, son: contrato exclusivo de provisión de un insumo clave que contemple no venderle el insumo en cuestión a nuestros competidores, acceso exclusivo a determinada tecnología en condiciones similares al anterior, compra de un territorio (franquicia), contratación del mejor talento gerencial, compra y/o patentamiento de una fórmula o un prototipo, alianza o participación societaria de una compañía de primera línea que es un proveedor clave en la industria (esto suele ser clave en proyectos de tecnología).

Ejemplos de ventajas competitivas de la fuente 2, nuestro negocio, son: inversión

en infraestructura física y/o de soporte muy por encima del promedio del mercado, costos inmejorables, ubicación geográfica, características físicas como por ejemplo amplio estacionamiento o facilidad de acceso, marca muy poderosa.

Ejemplos de ventajas competitivas de la fuente 3, clientes, son: carta de intención o contrato de compra de productos en exclusividad y por un plazo lo suficientemente extenso, alianza o participación societaria de una compañía de primera línea que es un cliente clave en la industria.

Ejemplos de ventajas competitivas de la fuente 4, escenario, son: alianza o participación societaria con una compañía de primera línea que tiene historia y experiencia en una industria que repentinamente es favorecida por las condiciones del entorno (precio de los granos combinado con una política cambiaria sostenible, inversión tecnológica de base combinada con el fácil acceso de la población a la tecnología, inversión en infraestructura vial combinada con créditos blandos para la compra de vehículos de transporte, que a su vez mejora las condiciones de ciudades y puertos).

3- TARGET

Notablemente leemos Planes de Negocios que parecen estar escritos para toda la población, sea esta la totalidad de habitantes de una ciudad o los principales competidores de una industria que son los clientes del producto que se vende. En el mejor de los casos, el target está mal calculado y no existe el más mínimo criterio de segmentación.

Es necesario tener en cuenta que, aún las empresas de consumo masivo, no “venden” sus productos a toda la población. No se le

“vende” el producto a todos, aún cuando todos pueden “comprarlo”.

Esto ocurre gracias a la fórmula de Wilensky anteriormente citada:

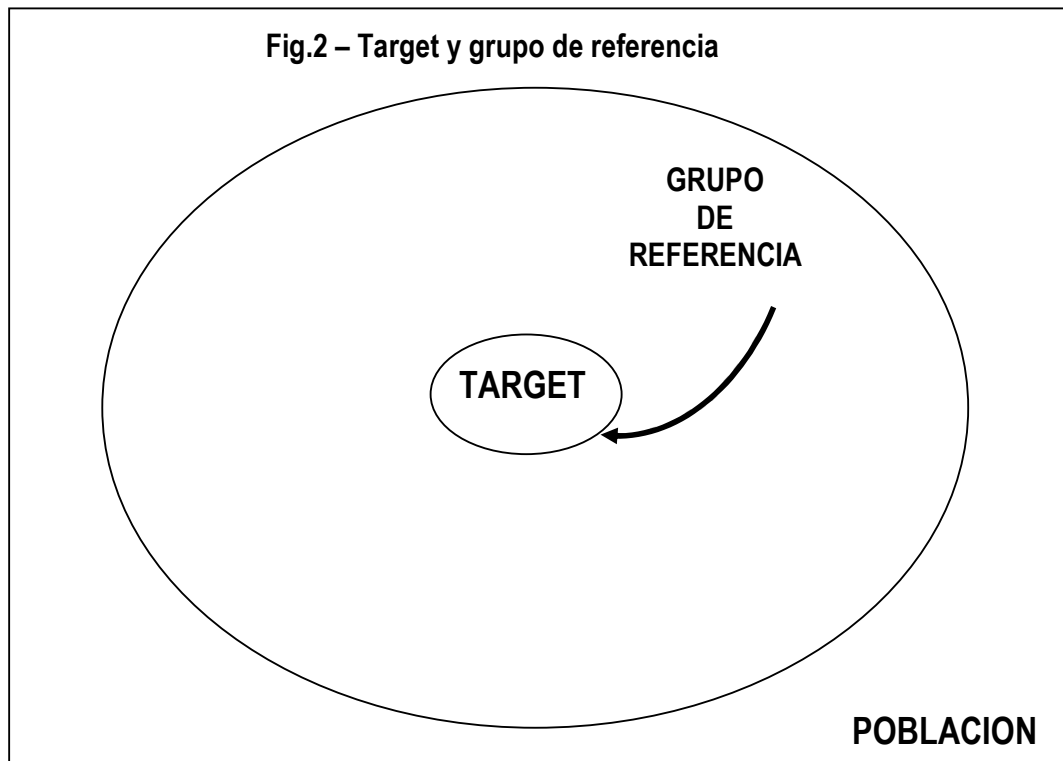
$$Pf + Pi \geq Pe$$

Lo que se “compra” es el Pi (producto imaginario), y lo que el que compró se “lleva” es el Pf (producto físico). El Pi tiene que ver con el posicionamiento (y por extensión con la “marca”) que será tratado en la próxima sección. A medida que crece el Pi el producto se “marcariza”. A medida que el Pi disminuye, el producto se “commoditiza”.

Supongamos dos compañías que fabrican sopas en polvo, cuyos Pfs pueden ser inclusive de la misma calidad. Sin embargo, la compañía 1 es una corporación internacional que tiene recursos para construir Pi y la compañía 2 es una pyme familiar con recursos muy escasos. Cuando un consumidor compra la sopa 1, está dispuesto a pagar un premium price porque “compra” un Pi poderoso. De esta manera, la compañía 1 está segmentando por precio y por canal, ya que es poco probable que la compañía 2 pueda acceder al mismo canal sin poner en peligro su estructura operativa.

Segmentar y definir un target es de fundamental importancia, ya que sobre ese target se deberán hacer todos los esfuerzos de marketing y posicionamiento para

construir Pi. Para eso es necesario diferenciar entre target y grupo de referencia o aspiracional como se muestra en la figura 2.



El grupo de referencia es mucho mayor que el target y puede ser tan grande como la población, dependiendo del producto en cuestión. No se puede tener un presupuesto de marketing para toda la población, porque no sería rentable para ninguna compañía del mundo de ningún producto. Esto no impide que el grupo de referencia tenga contacto con el producto, y que muchas veces, inclusive, acceda momentáneamente a formar parte del target, comprándolo. Pero esto, si el trabajo sobre el Pi se está haciendo bien, debe ser visto como

excepcional y no deseable. En efecto, si el producto comienza a ser comprado por muchos miembros del grupo de referencia y el proceso se prolonga en el tiempo, entonces está ocurriendo una de dos cosas o las dos a la vez: está mal definido el target y/o se está trabajando mal la construcción del Pi. Uno de los más importantes indicadores de la robustez de una marca es el llamado “adaptación al target”.

Por lo tanto, debe en primera instancia definirse claramente el target y luego

construirse apropiadamente el Pi sobre ese target. Definir el target implica segmentar, es decir, “recortar” a la población de acuerdo a las así llamadas variables discriminantes.

Las variables discriminantes pertenecen a dos grandes grupos: variables duras, que

son las fácilmente mensurables, y variables blandas, más difícil de ser medidas por cuanto responden a hábitos, conductas, comportamientos y actitudes de los clientes. En la figura 3 mostramos ejemplos de variables para consumidores finales y para clientes industriales.

Fig. 3 – Ejemplos de variables duras y blandas.

| CLIENTE | VARIABLES DURAS | VARIABLES BLANDAS |
|------------------|---|---|
| PERSONAS FISICAS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad ▪ Sexo ▪ NSE ▪ Lugar donde vive ▪ Lugar donde trabaja ▪ Estado civil ▪ Cantidad de hijos ▪ Etc | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conservador ▪ Liberal ▪ Religioso ▪ Viajero permanente ▪ Vida familiar ▪ Orientado por el lujo y el status ▪ Self made man ▪ Etc |
| EMPRESAS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturación ▪ Nivel de la inversión en marketing ▪ Cantidad de personas empleadas ▪ Mts2 de planta ▪ Ubicación y área de influencia ▪ Etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilo competitivo ▪ Global o local ▪ Orientada a la tecnología ▪ Exposición pública ▪ Gerencia low profile ▪ Etc |

En todo caso, el analista que redacta el Plan de Negocios deberá combinar adecuadamente estas u otras variables para obtener claramente el target del producto y aislarlo del resto de la población. Repetimos que esto es de fundamental importancia para la construcción del Pi, como a continuación se detalla.

4- POSICIONAMIENTO

Esta es la palabra más mal utilizada del mundo de los negocios. Se utiliza para todo convirtiéndose en una palabra multifunción.

Técnicamente, el posicionamiento se refiere a la ubicación de una marca en un mapa de (usualmente) dos dimensiones que sirvan

para notar a los miembros del target. O sea, se posiciona una marca en un target. Ya vimos qué es el target. Hablemos ahora de la marca.

A partir de que a un producto físico se le empiezan a agregar esfuerzos de marketing, el producto se va desplazando por el continuo que va desde la commoditización (no-marca) hasta marcarización extrema (marca Premium). El grado de marcarización depende de la industria, de la actividad o pasividad de los competidores en la industria, y del comportamiento del target, y es lo que se llama Pi, producto imaginario.

El Pi, y por extensión, la marca, pueden construirse en torno a varios atributos, pudiendo estos variar desde los materiales y el diseño utilizando para el packaging, pasando por la decoración de un restaurant, y hasta la reputabilidad de puntualidad en la entrega de una fábrica de la zona. La única consideración a ser tomada en cuenta, es que el posicionamiento de marca debe utilizar atributos que sean aplicables a todos los competidores, y que esta aplicación se haga dentro de un área geográfica muy bien delimitada. Es muy probable que una marca bien posicionada en Buenos Aires, no tenga ningún posicionamiento en Córdoba, o en Porto Alegre, Brasil.

Antes de ver qué significa una marca "bien posicionada", veamos antes como puede trabajarse sobre la construcción de una marca.

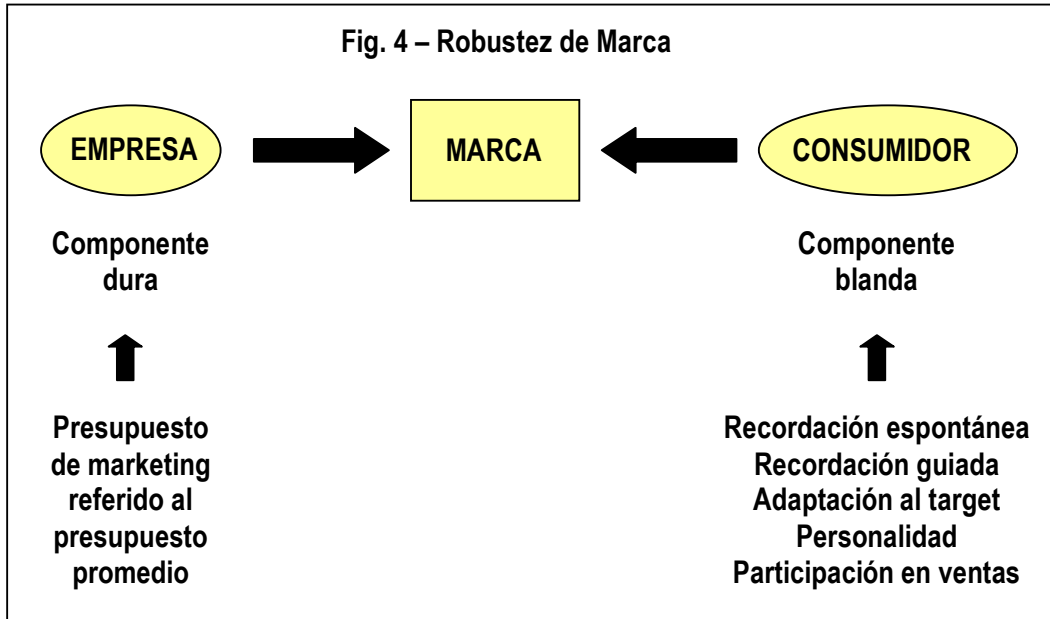
En el proceso de descommoditización de su producto, una empresa puede trabajar en el producto propiamente dicho (que es la relación de Pf, Pi y Pe), en el canal de distribución, y en la comunicación.

La inversión que se hace en estos tres aspectos constituye el presupuesto de marketing de la empresa. Es evidente que la robustez de una marca va a depender directamente del presupuesto de marketing de la empresa, y de su relación con el presupuesto de marketing de sus competidores directos. Podemos llamar al presupuesto de marketing como la componente dura de la robustez de una marca. Es la parte que depende de la empresa. Pero también existe una parte blanda, que es la parte que depende del mercado consumidor.

Ocurre con la marca un hecho muy particular. Es el principal activo que tiene una empresa y no está adentro de la empresa, sino afuera, en la mente de los consumidores. Por más esfuerzos que haga una empresa para construir su marca, no hay ninguna garantía de que se esté robusteciendo en la mente de los

consumidores. Por eso es necesario medir ciertos indicadores del mercado, la parte blanda, para saber si la parte dura se está

haciendo correctamente, esto es, respetando el posicionamiento elegido.



Las variables de la componente blanda que elegimos para medir la robustez de marca son las siguientes. Recordemos una vez más que estas mediciones deben realizarse en el ámbito territorial elegido, es decir, cuanto más grande el territorio, mayor el tamaño de la muestra que debe encuestarse y, por lo general, menor los valores de las variables medidas. Esto es lógico, teniendo en cuenta que a medida que se considera un territorio más grande para medir la robustez de una marca, más marcas competidoras aparecen y más se diluyen los esfuerzos de marketing de los competidores originales.

- a- **recordación espontánea (re)**. Es el porcentaje de respuestas de la marca en cuestión cuando se pregunta: ¿qué marca le viene a la mente en esta industria?. Se mide entre 0 y 1.
- b- **recordación guiada (rg)**. Es el porcentaje de respuestas positivas cuando se pregunta: ¿conoce Ud. a la marca tal?. Se mide entre 0 y 1.
- c- **adaptación al target (at)**. Es un porcentaje que mide la cantidad de compradores de la marca en cuestión que pertenecen al target. El valor ideal es 1, pero esto solo

ocurre para productos de lujo muy caros, y a veces, también aquí hay “infiltrados”. A medida que este valor se acerca a cero, la marca pierde robustez. Se mide entre 0 y 1.

d- **personalidad (p)**. La personalidad es una valoración “muy personal”, es decir, es muy difícil definir qué es personalidad, aún cuando todos tenemos una noción muy precisa para decir que algo “tiene personalidad”. Se debe hacer una tabla en la que el encuestado

califique a las diferentes marcas competidoras de 1 a 5, donde 1 significa “sin personalidad” y 5 “mucho personalidad”, y luego ponderar los resultados.

e- **participación en ventas (pv)**. Es el porcentaje de participación en ventas (share) de la marca en el territorio. Se mide entre 0 y 1.

La fórmula general del índice de robustez de marca es la siguiente: (el índice de robustez de marca R_m es una fórmula registrada por FRANCHISING GROUP).

$$R_m(1) = \frac{\text{Presupuesto marketing empresa 1}}{\text{Presupuesto marketing promedio del sector en el territorio}} + 5 \sqrt{\text{re}(1) \times \text{rg}(1) \times \text{at}(1) \times \text{p}(1) \times \text{pv}(1)}$$

Componente dura
Componente blanda

↑
↑

Influencia de la empresa
Interpretación del target

Conociendo las variables que intervienen en el robustecimiento de una marca, procedamos a trabajar en su posicionamiento.

Probablemente, la herramienta más acabada para usarse en el proceso preliminar del posicionamiento de una marca es la conocida como “método vincular”, cuyo desarrollo corresponde a

Rubén Rojas Breu y que, según sus propias palabras, es un método para desarrollar una nueva perspectiva, sistemática y creativa, del tratamiento de la opinión y la comunicación públicas. (ver el libro Marketing para los que deciden de Rubén Rojas Breu, Ed. Macchi).

El método vincular es de relativa complejidad, y su aplicación para segmentar

mercados y posicionar productos requiere del trabajo conjunto de profesionales especializados.

Parte de la premisa de que es posible precisar en cada mercado cuáles son los vínculos actuales y potenciales que se establecen entre los consumidores y los productos o servicios en oferta. Son tan importantes los consumidores como los productos, pero lo realmente importante es el vínculo que existe entre ambos. El método vincular no se basa exclusivamente en conocer al consumidor, como lo hacen los enfoques psicográficos de estilo de vida o de perfiles actitudinales, ni tampoco se basa exclusivamente en caracterizar imágenes de productos o servicios, como lo hacen los enfoques de perfiles por atributos.

El método vincular captura específicamente la relación que está establecida o que puede llegar a establecerse entre un consumidor y un producto.

Para posicionar con el método vincular, es necesario mirar panorámicamente el mercado.

¿Cuáles son los segmentos coexistentes en un mercado, cuáles están cubiertos y cuáles no?.

¿Qué alternativas de posicionamiento presenta el mercado en el que se opera o se va a operar?.

¿Cuáles de esas alternativas están cubiertas, cuáles por marcas propias y cuáles por la competencia?.

¿Cuáles están en estado potencial como para intentar el ingreso?.

Segmentar según el método vincular, es la forma sistemática de establecer los distintos vínculos posibles entre el sujeto de la demanda y el objeto en oferta, y también es la representación ordenada de los distintos deseos posibles en cada rubro o categoría.

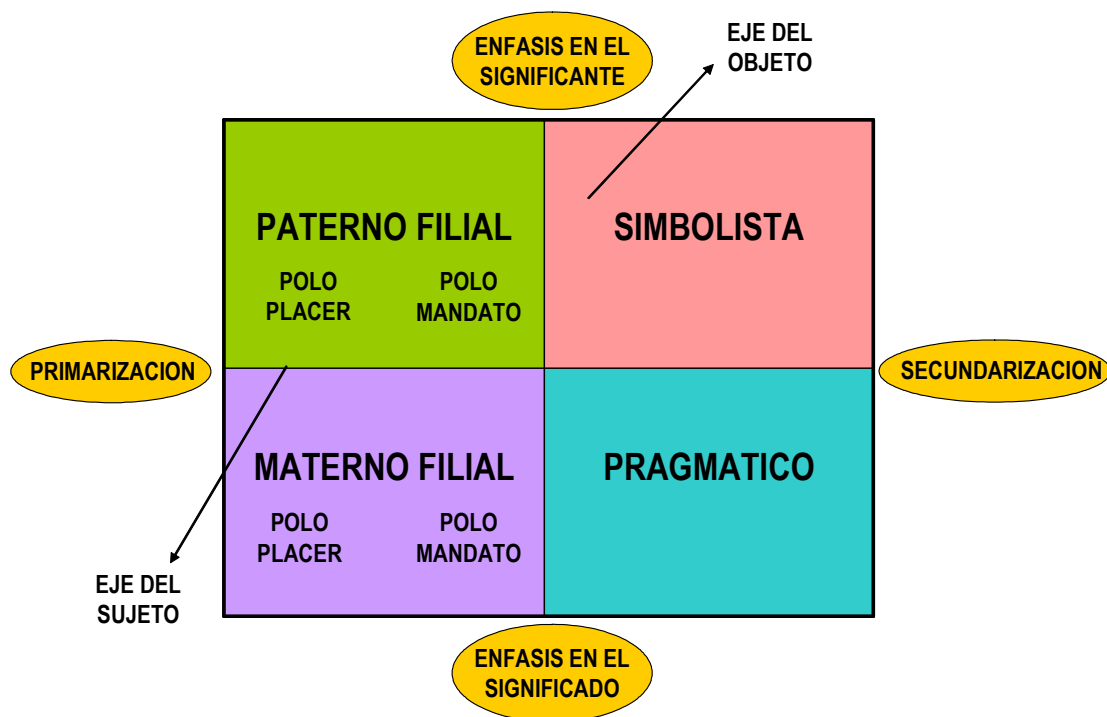
El así llamado “mapa vincular” relaciona dos ejes. En primer lugar, el eje del sujeto de la demanda (perfil del consumidor) y en segundo lugar, el eje del objeto en oferta (perfil del producto). Los conceptos de “sujeto” y “objeto” son definidos como relaciones. El “sujeto” es la relación entre “primarización” y “secundarización”. Un análisis muy simplificado expresa que la primarización está relacionada con el apego a lo conocido, la satisfacción absoluta y sin demoras del deseo, la polarización de posiciones en torno al placer y al mandato u obligación. Por su parte, la secundarización está relacionada con la búsqueda de la autonomía, el desprendimiento de doctrinas o dogmas, la valorización de la creación. La primarización tiene que ver con el conservadorismo, mientras que la secundarización tiene que ver con el liberalismo y la trasgresión.

En lo que respecta al objeto, éste es definido como la relación entre “significante” y “significado”, términos aportados al marketing por la semiótica. Los objetos pueden presentarse en el mercado dando valor protagónico al significante o al significado. Un objeto con protagonismo del significante, quiere generar signos y estimular los sentidos, es decir, el énfasis se pone en el “continente”, en la expresión sensorial (por ejemplo, un packaging espectacular, un nombre de marca muy

llamativo, un sonido u olor identificador). Un objeto con protagonismo del significado, reconoce signos existentes y el énfasis se pone en el “contenido”, siendo lo más importante “lo que está adentro” (por ejemplo, un alimento nutritivo, una zapatilla funcional).

Cruzando estos dos ejes, se obtiene el mapa vincular que queda determinado por cuatro cuadrantes bien definidos, que se muestra en la figura 5.

Fig. 5 – Mapa Vincular de Rubén Rojas Breu



Antes de comentar las características de cada cuadrante, es necesario fijar una idea rectora. El entrepreneur o el analista que redacta el Plan de Negocios, debe tener en

cuenta que lo óptimo para una marca es ocupar un cuadrante determinado, a fin de atraer con claridad a un consumidor, y que una vez elegido el posicionamiento, este no

debe cambiarse nunca, con el objetivo de no enviar mensajes confusos a la mente de los consumidores. Un posicionamiento confuso será inmediatamente rechazado. Al momento de comportarse como consumidor, el sujeto se inclina por alguna de las combinaciones representadas en los cuadrantes del mapa vincular. Pero no debe olvidarse que el sujeto puede comportarse en forma distinta comprando categorías diferentes. Es por eso que es tan complejo lograr posicionamientos exitosos, y es por eso que hay negocios que fracasan y otros que tienen éxito. Los mercados se hallan en permanente evolución y, dentro de ellos, los distintos segmentos se hallan en conflicto perpetuo, ya que cada segmento tiene su propio proyecto de poder.

Cada posible posicionamiento es un cuadrante en el mapa de la figura 5.

A- Posicionamiento paterno-filial
(palabra clave: PERTENECER)

Valorización notoria de la masculinidad. Subordinación de la femineidad. Pertenencia a algún grupo. Enaltecimiento del valor de la potencia, especialmente la potencia sexual masculina y la virilidad.

➔ **Polo Mandato**

Subordinación a valores sublimes. La mujer es madre y preferentemente de hijos varones.

Espartanismo. Conducta moral. Cuidado exigente del cuerpo. Eficiencia. Acción Enérgica.

➔ **Polo Placer**

Masculinidad sensual. Tendencia a la adolescencia. La mujer es un objeto de goce. Hedonismo erótico. Tiempo libre para el placer. Evitar esfuerzos. Estimular los sentidos. Abundancia.

B- Posicionamiento materno-filial
(palabra clave: PROTECCION)

Idealización de la maternidad. Protección. Subordinación de la masculinidad. Se enaltece el valor de la vida. La afectividad cubre un lugar fundamental. El contexto es el hogar.

➔ **Polo Mandato**

Matriarcado. Autoridad y tradición femeninas. Oposición a la tecnología y al consumo. El hombre es modelo de hijo. La vida es provisión de alimento. Amor y protección. Confort doméstico. Protección filial. Hogar. Suavidad. Durabilidad.

→ **Polo Placer**

Protagonismo del niño. La vida es placer infantil. La madre es proveedora de suministros placenteros en abundancia. Apelación apetitosa y "naif". Inmediatez. Facilidad de uso.

C- Posicionamiento pragmático
(palabra clave: USABILIDAD)

Prioriza los objetivos a alcanzar. Los mejores recursos son aquellos de los cuales se dispone.

Alude a la capacidad de tomar decisiones. Autonomía y posibilidad de elegir. Análisis de la relación costo-beneficio. Variedad. Funcionalidad.

D- Posicionamiento simbolista
(palabra clave: CREATIVIDAD)

El objeto de la oferta es un instrumento para la creatividad personal. Sensualidad refinada. Variedad orientada a la creación. Potencial creativo. Estética.

En la figura 6 se muestran marcas correctamente posicionadas.

Fig. 6 – Mapa vincular con marcas correctamente posicionadas.



El estrategia que emplea el método vincular para posicionar su marca, no solo observa su marca sino también las de sus competidores. En este sentido, es interesante el concepto de “espacios vacíos” en el mercado, que surgen claramente al armar el mapa vincular para una determinada categoría en un territorio determinado. En todo sector industrial, es posible que aparezca un espacio de mercado que nadie ha ocupado con una marca (Pi), aunque esté ocupado con un producto físico (Pf) sin un posicionamiento claramente definido. Entonces, es preciso descubrir a qué posicionamiento vincular corresponde ese espacio vacío y qué se necesita hacer para ocuparlo.

5- PRICING

La política de precios se ha transformado en la vida empresarial moderna en una decisión muy delicada. En estos días, los modelos “exitosos” de Internet, son gratuitos para los consumidores. Sin embargo, la clínica empresarial demuestra que el principal error en el pricing proviene de una elección equivocada en la “unidad de producto” que se ofrece al mercado.

¿Cuánto creció el mercado de los automóviles a través de los planes de ahorro?. Esto significa vender un automóvil en “pedacitos”.

¿Cuánto creció el mercado turístico a través del concepto de “tiempo compartido”?. Esto es vender “pedacitos” de propiedad en bienes raíces alrededor del mundo.

XEROX, una de las compañías de crecimiento más espectacular del siglo XX, decidió “vender” las copias, es decir su servicio, en lugar de las fotocopiadoras, su producto, alquilando este último a una vasta red de proveedores. Nadie hubiera comprado una fotocopiadora, pero prácticamente todos sacan fotocopias.

La noción de “unidad de producto” no solo es útil para introducir un producto en el mercado, sino especialmente en la etapa de planificación del negocio para presupuestar. Por ejemplo, ¿qué “unidad” vende un bar-restaurant y cuántas de estas unidades se van a vender por mes? En este caso, la unidad de venta está relacionada con el ticket promedio de consumo, la cantidad de mesas y su grado de ocupación promedio, y con la rotación de esas mesas.

En todos los negocios, la elección de la “unidad de venta”, ya que influye

directamente en el precio, requiere un análisis muy elaborado.

Con la unidad de venta definida, comienza el análisis de precio. Muchas veces el negocio no “cerrará” con la unidad-precio elegida y habrá que redefinir uno u otro.

La elección de un precio requiere coherencia interna y coherencia externa. La coherencia interna exige que el precio contemple los costos del producto y atienda las necesidades de rentabilidad de la empresa. La coherencia externa exige detectar las expectativas del mercado en relación con el valor percibido del producto, es decir, lo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto.

En este último caso, el análisis debe hacerse sobre la base del escenario y la competencia. El precio está de la mano del posicionamiento elegido, de la estrategia de

ingreso y de la estrategia competitiva. Es esta coherencia la que debe buscarse. El problema de precios que enfrenta el consumidor es siempre relativo. Cualquier precio es inmediatamente comparado, y cualquier incoherencia será severamente penalizada por el mercado.

Se llama estrategia “activa” de precios a la que pone el precio como protagonista en toda la comunicación y política del negocio, y estrategia “pasiva”, a la que no utiliza el precio para influenciar en el comportamiento del consumidor desde la comunicación. Ambas estrategias pueden utilizar precios relativos altos o bajos. La diferencia esta en que la primera los “grita” y la segunda los “disimula”.

En la figura 7 se muestra una matriz de estrategias de precio que sirve para orientar la política de precios y terminar de definir el negocio.

Fig. 7 – Matriz de estrategias de precio, adaptada de Néstor Braidot, Marketing Total.

| | PRECIOS BAJOS | PRECIOS ALTOS |
|-------------------|--|--|
| ESTRATEGIA ACTIVA | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Productos indiferenciados. ➔ Consumo masivo. ➔ Calidad media, alta rotación.  | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Mercados pequeños. ➔ Productos de alta calidad. ➔ Productos personalizados.  |
| ESTRATEGIA PASIVA | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Calidad inferior a la competencia. ➔ Segunda marca. ➔ “no-marca”.  | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Alta diferenciación. ➔ Impacto de prestigio. ➔ Estilo de vida transgresor.  |

El concepto de precio fue definido por el genial Tato Bores con el siguiente chiste. Una señora fue a comprar una plancha. Cuando el vendedor le dijo el precio, la señora se horrorizó: ¿cómo es posible?, aquí enfrente cuesta la mitad! replicó la señora. El vendedor dijo “señora, entonces cómprela ahí enfrente”. Y la señora se lamentó: “es que ahí enfrente no tienen más”. Entonces el vendedor le contestó a la señora (y también a los burócratas que pretenden controlar los precios desde un escritorio) “señora, cuando nosotros no tengamos más planchas, también las vamos a poner a ese precio”.