
DOCUMENTOS

RELACION ENTRE MERCADEO Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Dr. ALBERTO LEVY

Este texto es la transcripción de una charla que dió el autor, durante el Congreso de Mercadeo, organizado por ANDA en su 30º Aniversario. Hemos creído conveniente reproducirla, como un aporte a la discusión conceptual en los campos de la publicidad y el mercadeo.

El planeamiento estratégico dentro de la gran área de la dirección estratégica o del "Strategic Management" consiste en dos decisiones básicas y fundamentales: una primera decisión consiste en la definición del portafolio de negocios, es decir, en qué negocios queremos que nuestra compañía esté, en qué negocio o actividad estamos, en cuáles queremos estar. En definitiva, qué queremos ser y cómo conseguirlo. Y la segunda decisión, es la relacionada con el producto y el posicionamiento que queremos lograr.

Esta decisión de posicionamiento tiende a confundirse en general con una decisión pura y exclusivamente publicitaria en el sentido de la conceptualización del mensaje publicitario y sin embargo, la decisión en este sentido es la que permite la construcción de la argumentación previa a la elaboración del mensaje en sí.

En una segunda aproximación, dejando a un lado esta confusión, el posicionamiento tiende a relacionarse con una perspectiva exclusivamente de mercadeo, pero tampoco es así. El posicionamiento tiene que ver con la búsqueda del concepto de un determinado producto o servicio, con su ventaja diferencial, una ventaja competitiva, un beneficio básico fuerte, por el cual nuestro producto sea preferido en relación al del competidor, o los competidores.

Esa diferencia comunicacional fundamental debe ser transmitida al mercado, y no surge sólo desde una perspectiva publicitaria, sino que en este caso, desde una perspectiva de investigación y desarrollo y de ingeniería.

En el caso de los productos de informática, de alta tecnología, por ejemplo, las fuentes de diferenciación provienen no sólo del área de "marketing", y por lo tanto requieren de una actitud empresarial que tenga presente la interacción de diferentes áreas. Esta actitud debe tender al trabajo entre las áreas de mercadeo, financiera, recursos humanos, sistemas, etc. Esta necesidad de comunicación no sólo vertical sino también horizontal y diagonal, es lo único que permite en este momento a las compañías pretender estar un paso adelante en un mundo que cambia.

¿Cómo enfrentar la decisión de posicionamiento? Toda empresa o institución recibe un input; un input que es una estructura de recursos de todo tipo. Esta estructura que recibe es procesada internamente por la caja negra, y lo hace con el objetivo de lanzar hacia un deter-

minado mercado un programa de acción con respecto a un determinado producto. No quiero decir una estrategia porque considero que no lo es.

Ese paquete de recursos incluyendo información de todo tipo, que procesa para producir un programa de acción, lo hace condicionado por un determinado objetivo o un determinado conjunto de objetivos que hacen que esta compañía procese los insumos de manera tal que cuando produce ese programa de acción lo hace para llegar a ese mercado y para lograr ese objetivo.

La primera característica para que esto sea una empresa, para que esta caja negra sea una empresa es que esté condicionada por un objetivo, es decir, esa es la característica de racionalidad. Y la segunda que se conoce, es la característica de aprendizaje, tradicionalmente llamada "feed back" o "control".

Esta compañía lanza hacia el mercado un producto determinado marca "A", mientras que la otra empresa "B" lanza hacia ese mismo mercado, un determinado producto marca "B" y una empresa "C" también trata de dirigir hacia ese mercado un determinado producto "C". Pero que no logra penetrar la barrera del mercado. ¿Qué es esa barrera?

Este paso, esta barrera, esta burbuja psicocultural en la que se encuentra este consumidor al que queremos llegar, este cliente, sea un cliente de shampoo, de una mayonesa o de un computador de alta "performance" y de alta complejidad tecnológica; esa barrera psicocultural es lo que permite es lo que permite o impide que una determinada empresa logre posicionar un producto.

La empresa "C" no logra penetrar esa barrera, mientras la empresa "A" y la "B", al haber entrado en la burbuja psicocultural en la que está inmerso el cliente, han conseguido comenzar a competir en el mercado.

El producto "A" según la empresa "A", al penetrar esa barrera se ha transformado en la unidad perceptual de "A", se ha transformado en una marca, que es lo único que compete. Solamente compiten marcas y estamos lamentablemente acostumbrados a pensar que se compete con productos.

El mercado, que llamaremos a manera de ilustración "Claudia", Pedro, María, tiene 15 cms. de diámetro, el tamaño de un melón: es el cerebro del cliente. Allí dentro está el mercado para cualquier producto y no hay mercado en otro lado. Es ese el único lugar donde hay mercado, es el único donde se libra, se gana o se pierde una batalla competitiva para todos los productos que existen. Es decir, estamos hablando de percepciones y no de productos. El cliente, por tanto, compara estructuras perceptuales, en conclusión marcas.

Cada unidad perceptual es un paquete de atributos que el cliente "Claudia" ha percibido: lo que la marca del producto "A" le está ofreciendo y lo que la marca del producto "B" le está ofreciendo. Pero aquí pasa algo importante para la teoría estratégica del posicionamiento. Puede ser que la marca "A" no le esté ofreciendo uno de esos atributos que componen este conjunto que ella percibe. ¿Cuál es la realidad? ¿Lo que el ingeniero de planta considera que el producto tiene o lo que Claudia percibe que el producto tiene? ¿Qué es lo que compete? ¿El producto o la percepción del producto? Es decir, si la percepción de la marca "A" incluye un atributo, pero el ingeniero de planta dice que el producto no lo tiene ¿Lo tiene o no?

Pues lo tiene. Lo que importa es lo que diga Claudia. Si ella considera que el producto tiene ese atributo, entonces es así. Estamos acostumbrados a pensar en "value for money", valor-precio. Pensamos, movidos por la teoría microeconómica, que la calidad, que el paquete de atributos es exactamente lo mismo, indiferenciados: que la mayonesa "A" es exactamente la misma que la "B" y, por lo tanto, que Claudia va a elegir aquella cuyo precio sea inferior. Sin embargo, el precio es sólo uno de los atributos, uno de los puntos que pueden estar presentes en las unidades de los productos "A" y "B".

La teoría microeconómica no está preparada para explicar cuál es el proceso de elección de Claudia. Sin embargo, si tenemos en cuenta el precio como un atributo más, es decir, si de todos los atributos que nos podemos imaginar que Claudia espera de una nevera, el precio es uno de ellos, todos los demás atributos, por ejemplo, si tiene freezer, si tiene tres o dos zonas de frío, si es veloz para descongelar, confirmamos otra vez que el precio interviene como un atributo más.

La pregunta fundamental es, y ahora estamos entrando en lo que yo considero lo más importante: dados productos del mismo tipo, cada uno con paquetes diferentes de atributos, no necesariamente iguales, cómo se realiza la elección del cliente. El producto "A" tiene un atributo mejor que el "B", pero éste tiene otro mejor que el de "A". ¿Cuál elige Claudia?

Estamos imposibilitados de elegir en tanto en cuanto no tengamos claro cuál es el perfil de atributos que Claudia espera de una nevera; por tanto volvamos a Claudia. Pensemos en ella también como en una caja negra que recibe insumos que, en general, son todos los programas estratégicos que lanzamos hacia Claudia, para que ella elija nuestra marca y que va a producir una salida, va a producir una decisión de elección de consumo, pero consciente o inconscientemente, racional o irracionalmente, Claudia está también condicionada por un objetivo; por un patrón que marca cuál será su elección. A ese patrón con el cual Claudia está condicionada cuando decide, lo llamamos "unidad perceptual óptima". Ese es el paquete, el conjunto de atributos ideal, el conjunto que representa óptimamente el deseo de Claudia.

Esta unidad representacional óptima, yo diría en forma inicial que es el producto ideal, ese es el conjunto de atributos con el cual Claudia elige, con el cual compara las neveras entre sí. Ahora vemos que no sólo los productos que compiten son unidades perceptuales, sino que también el cliente tiene un conjunto de atributos que constituyen el producto ideal para Claudia, o sea, la unidad representacional óptima, la que representa su deseo.

Así pues, tenemos la percepción de la marca "A", es decir, lo que Claudia percibe que la marca "A" le da. Por otro lado, tenemos la percepción de la marca "B", es decir, la que Claudia percibe que la marca "B" le da. Y aquí Claudia está enfrentando la alternativa de elección entre dos marcas. ¿Cómo decide Claudia?

Para entenderlo consideramos que podemos presentar el concepto de nivel de compatibilización, es decir, el verdadero concepto que explica la calidad de una marca. Esto es lo que para nosotros debe ser calidad de una marca, y no lo que diga el ingeniero cuando está definiendo perfiles de control de calidad.

El nivel de compatibilización viene dado por el grado de superposición o intersección entre los atributos ideales que un cliente espera de un producto, y los atributos que él percibe del producto "A" o del "B". La competencia se genera aquí: lograr que nuestro producto sea percibido por el cliente como poseedor de los mismos atributos que él considera como ideales y plenamente satisfactorios.

El producto que logre esto tendrá la ventaja en el mercado. La planificación estratégica halla su fundamento en la búsqueda y conocimiento de estas unidades perceptuales ideales del segmento de mercado en el que quiere competir.

