

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA
(MAF)

TEMA:
“LA DIFERENCIACION COMO VENTAJA COMPETITIVA”

PRESENTADO POR:
PEDRO ARGUMEDO

SAN SALVADOR, 19 DE ABRIL DEL 2006

INDICE

- i. Introducción
- i. Antecedentes
- ii. Diferentes aspectos diferenciadores que han representado una ventaja competitiva
 - II.1. Ser el primero
 - II.2. Atributos del producto/servicio
 - II.3. Liderazgo
 - II.3.1. Liderazgo en ventas
 - II.3.2. Liderazgo en tecnología
 - II.3.3. Liderazgo en rendimiento
 - II.4. La tradición
 - II.5. La especialización
 - II.6. Ser el más nuevo
- iii. Pasos para crear ventaja competitiva a través de la diferenciación.
 - III.1. Análisis del entorno de la empresa
 - III.2. Evaluar la idea o aspecto diferenciador
 - III.3. Demostrar la diferencia
 - III.4. Estrategias y comunicación de la diferenciación
- iv. Aspectos a considerar para mantener la diferenciación
 - IV.1. El crecimiento puede destruir la diferenciación
 - IV.2. La diferenciación requiere sacrificios
 - IV.3. Ser diferentes en lugares diferentes
 - IV.4. Preservar la diferencia
- v. Mercado moderno
 - V.1. Servicio Post - venta
 - V.2. Mantenimiento
 - V.3. Cadena de valor ampliada
- vi. Conclusiones
- vii. Bibliografía
- viii. Citas y notas

Introducción

En este trabajo se han presentado aspectos importantes los cuales le permitirán al lector tener una guía práctica para buscar, crear y obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación. En un primer momento, el mercado era algo de muy fácil elección, y esto se debía a las pocas alternativas que existían en el mercado para comprar; esto se fue complicando, ya que el número de oferentes aumentó y había varias alternativas de elección con similares características.

En un segundo momento, las empresas al querer ser diferentes y ganar una ventaja competitiva, buscan diferentes maneras de ganar el mercado donde operan; ofreciendo aspectos como: precios bajos, aumento en la línea de productos, ofreciendo atributos extras, especializándose en algo, etc.; y así ser diferentes y con ello ganar una posición privilegiada ante la competencia. Pero como el mercado no es estático y obliga a ser dinámico, muchas empresas que no se acoplaron a esa dinámica fueron desapareciendo y las que aun sobreviven tuvieron que hacer los cambios necesarios a través de la investigación y desarrollo de productos y servicios innovadores: adaptándose a las exigencias de sus clientes.

En la tercera parte, se nos presentan los pasos a seguir para crear esas ventajas competitivas mediante la creación de una idea o aspecto diferenciador. Se analiza el entorno de la empresa, se evalúa lo que nos hace diferentes de la competencia, para luego demostrar esa diferencia que poseemos y a la vez elaborar las estrategias necesarias para preservar ese aspecto diferenciador y que nuestra posición sea la que queremos ante nuestros competidores.

En un cuarto momento se nos presenta como preservar la diferenciación cuando esta ya se tiene; tomando en cuenta los aspectos como el crecimiento, sin descuidar la diferenciación. Además que la diferenciación implica hacer algunos sacrificios, tener en cuenta que los aspectos geográficos y culturales son diferentes de país a país y por último la cultura interna de la diferenciación debe de mantenerse independiente de los cambios que se den en la dirección de la empresa; evitando mucho los egos profesionales y que cada quien imponga lo que quiera, lo que debe de prevalecer es la línea de dirección que ha venido operando.

En la última etapa lo que importa es ofrecer soluciones verdaderas a los clientes, ya no solo importa vender y que las empresas deben de estar conscientes de eso, para que encuentren ese aspecto que los hace diferentes, y no les permita morir o desaparecer.

Antecedentes

A través de la historia el crear una ventaja competitiva por medio de la diferenciación cada vez se ha vuelto más complicado; ya que el mercado actual ofrece tantas alternativas similares, que el diferenciarse implica una tarea muy difícil de lograr¹.

Hay diferentes aspectos que nos permite obtener esa diferenciación, entre las que podemos mencionar: tecnología de punta, capital humano capacitado, capacitación constante, etc. Estos aspectos que permiten ganar esa ventaja competitiva a través de la diferenciación; cada vez cambian más rápido, por lo que el aspecto económico-financiero juega un papel muy importante para ir al ritmo cambiante del mercado.

Un ejemplo que muestra esto, son los autos; los cuales en la década de los 50, comprar un auto en Estados Unidos implicaba elegir entre General Motors, Ford, Chrysler o American Motors; hoy en día, el número de empresas para elegir son más de diez, entre las que destacan: Toyota, BMW, Mercedes, Mitsubishi, Volvo, etc².

El mercado actual ofrece tantas alternativas, que elegir resulta muy difícil. Lo importante es adelantarse a lo que el mercado exige, todos los recursos de la empresa deben estar orientados a conseguir esa posición privilegiada.

II. Diferentes Aspectos Diferenciadores que han representado una Ventaja Competitiva.

El momento, la situación o las características específicas de un mercado, pueden significar una ventaja competitiva para una empresa, estas deben evaluar el entorno donde operan y aprovechar sus fortalezas³, para que estas signifiquen oportunidades verdaderas y obtener los resultados que se buscan, entre estos aspectos están:

II.1. Ser el primero

Cambiarle la mentalidad a las personas es muy difícil, y el hecho de ofrecer un producto o servicio con un beneficio real y ser el pionero en ofrecerlo al consumidor, implica una ventaja enorme⁴. Las personas toman a los primeros como a los originales, y a los demás como imitadores. Lo más importante de ser el primero, es que el nombre o marca de nuestros productos se convierta en el nombre genérico de la categoría donde se encuentre. Como ejemplo podemos mencionar: Xerox, la primera fotocopiadora, se convirtió en el nombre genérico para el resto de las copadoras. Las personas pueden estar frente a una copadora marca Recoh, Sharp o Kodak; y lo primero que dicen es “Como puedo sacar una copia Xerox”.

II.2. Atributos del producto y/o servicio.

El atributo es una característica, una particularidad o algo que lo hace distinto a los demás; y podría decirse que el poseer un atributo es la mejor manera de diferenciarse⁵. Un atributo se puede poseer o crear, y como ejemplo citaremos el caso del Hospital y Centro Médico de Englewood, en New Jersey; el cual encontró la manera de diferenciarse de los 82 hospitales de la zona, ellos crearon un atributo especial, que consistía en hacer “cirugías sin sangre”.

Todo comenzó como un esfuerzo dirigido para atender las necesidades de los testigos de Jehová, quienes se niegan a las transfusiones de sangre por motivos religiosos. Una vez implantadas las técnicas y procedimientos para realizar este tipo de cirugías; la promoción de este atributo no sólo atrajo al segmento objetivo, los testigos de Jehová, sino también a la población en general (¿A quién le gustar perder sangre?).

Apropiarse del atributo de la “Cirugía sin sangre” resulto ser una idea diferenciadora muy exitosa: Paciente de 22 estados y 10 países han viajado a Englewood en busca de una característica que considera una gran diferencia en la forma de practicar cirugías. Se debe de trabajar de manera constante, para lograr algo que sea útil y que represente un atributo real para el producto y un beneficio para el cliente.

II.3. El liderazgo

El liderazgo es la manera más eficaz de diferenciar una marca. Las personas tienden a identificar a los grandes con el éxito, prestigio y con el liderazgo, además recibe nuestro respeto y admiración. Los psicólogos afirman que las personas tienden a relacionar a lo grande con el liderazgo.

Algo muy importante para los líderes fuertes es adueñarse de la palabra que representa a la categoría. Se puede verificar la validez del liderazgo de una marca, mediante una sencilla prueba de asociación de palabras. Si la palabra es computadoras, chocolates en barra o refresco de cola; las marcas que se asocian con mayor frecuencia son IBM, Hershey`s y Coca Cola.

El liderazgo puede darse bajo diferentes criterios, los cuales son:

II.3.1 Liderazgo en ventas

El criterio más utilizado para definir a un líder es a través del volumen de ventas que sé tenga⁶, aunque el liderazgo en venta también puede darse de diferentes maneras y se puede representar en su categoría particular donde opera. Como ejemplo podemos mencionar la venta de automóviles en Estados Unidos; donde el Toyota Camry es el auto de mayor venta, pero si nos vamos a la categoría de vehículos de lujo, el que más se vende es el Lincoln; en Minivan los de mayor venta son Dodge Caravan de Chrysler. De ésta forma se pueden observar las diferentes categorías en el mercado de vehículos, y definirse en cada una de ellas quienes son los líderes en ventas. Este enfoque funciona porque la gente tiende a comprar lo que compran los demás.

II.3.2 Liderazgo en Tecnología

Un elemento muy importante como diferenciador es la tecnología; y ser líder en este campo representa una buena ventaja competitiva. A nivel de ejemplo citaremos a la empresa Lenzing⁷, la cual se ubica en Austria y se dedica a fabricar fibra de rayón. Ellos no son líderes en ventas pero líder mundial en tecnología de fibra viscosa: Lenzing fue pionera en múltiples innovaciones tecnológicas para elaborar rayón nuevo y mejorado en la industria.

Este tipo de liderazgo da buenos resultados porque a las personas les agradan las empresas que desarrollan nuevas tecnologías.

II.3.3 Liderazgo en Rendimiento

Algunos productos se diferencian por su rendimiento y posiblemente no se vendan en exceso, Silicon Graphics⁸ es una de estas empresas que elaboran productos de alto rendimiento. Ellos utilizan Super computadoras Cray y estaciones de trabajo visuales que hacen posible los efectos especiales de Hollywood, además utilizan servidores de banda ancha que procesan gráficos mejor que los demás. Por lo que son los líderes mundiales en la computación de alto rendimiento. Este tipo de liderazgo es funcional porque las empresas financieramente fuertes; suelen utilizarlo mejor, aún cuando no lo necesiten. Los líderes deben tener bien claro que es más fácil mantenerse en la cima que llegar a ella, y para mantenerse es preciso estar alerta para no perder esa posición de líder.

II.4. La tradición

El poseer una larga historia, la que haga sentirse seguro a los clientes con nuestra empresa, podría ser una diferencia muy poderosa; ya que al poseer esta larga historia hace pensar que lo que hacemos, lo estamos haciendo muy bien. Los psicólogos afirman que las personas le dan mucha importancia a este tipo de record histórico, ya que les brindan buen margen de seguridad. Algunas empresas utilizan su cultura y tradición como una forma de decirle a sus clientes, que son diferentes. Entre estas empresas están:

CROSS anunciaba sus plumas como “Clásicos perfectos desde 1846” y Budweiser promueve su cerveza como “la cerveza ligera clásica de Estados Unidos desde 1876”. Sin embargo se debe tener claro que la tradición no siempre lo es todo, en ocasiones se hace necesario utilizar estrategias de mercado que combine la tradición con el avance tecnológico y si el mercado exige abandonar la tradición se debe de hacer para ir con la moda o tendencias de éste, aquí lo importante es que lo antiguo no se vea como nuevo otra vez, sino como algo diferente.

II.5. La Especialización

A los especialistas los consideran expertos en lo que hacen, ya que se concentran en una sola actividad o en un solo producto, y por lo tanto hay

personas que les atribuyen más conocimiento y experiencia que la que realmente tienen. Además es muy poco probable que alguien se interese en varios rubros y se considere experto en todos, sin importar lo bueno que sea⁹. El sentido común indica que una sola persona o empresa no es experta en todo lo que hace.

Subaru es una empresa japonesa de automóviles, la cual afrontaba muchos problemas. En 1993 nombraron como presidente a George Muller, lo primero que hizo fue preguntar a los miembros de la empresa: ¿Cuál es la personalidad que nos distingue? Y ¿Qué es lo que mejor hacemos?. La respuesta a ambas preguntas fue: La tecnología de tracción en las cuatro ruedas. Entonces se enfocó en esa especialización y se comprometió a vender vehículos 4x4. Esto permitió a la empresa, que antes solo copiaba a los demás, salir de las ventas bajas a la que habían caído.

Así mismo, cuando uno es especialista y complementariamente con ésta estrategia; se ha obtenido lo que se quiere, el peor error que puede cometer es querer tomar otro tipo de negocio, ya que cuando empiezan a dirigir sus esfuerzos por convertirse en otra cosa, diferente a la idea original, abren la puerta para que otra empresa se convierta en el nuevo especialista del campo que se abandona. Scott representa el mejor ejemplo, ellos eran el papel higiénico número uno del mercado de Estados Unidos, pero la empresa empezó a meterse en otros negocios relacionados con el papel, ahora el líder del segmento donde ellos eran el especialista es Charmin.

En el caso del Subaru la empresa no desapareció porque utilizó la estrategia de la especialización para diferenciarse, pero para Scott, la historia fue diferente ya que al abandonar la estrategia de la especialización para el papel higiénico, ellos dejaron de ser líderes del segmento de mercado donde ellos eran los especialistas.

II.6. Ser el más nuevo

El crecimiento tecnológico y los cambios bruscos del mercado, han creado la cultura de la nueva generación de los productos. Esto le ha permitido a algunas empresas verse en ventaja, ya que las consideran diferentes, porque en lugar de intentar de ser mejores; ellos son la siguiente generación del producto que ofrecen. El punto de vista psicológico dice que este sentimiento es obvio, ya que nadie se siente cómodo comprando un producto que se perciba como pasado de moda u obsoleto.

El mejor ejemplo es Intel, el cual se ha mantenido a la cabeza de la industria de los microprocesadores mediante el constante lanzamiento de la siguiente generación de los mismos, y lo ha hecho a costo de los microprocesadores existentes; por ello, ningún competidor ha podido atacar a esta empresa, ni siquiera en lo que a precios se refiere; aspectos que se deben de evitar con los productos de nueva generación

II.6.1. No trate de solucionar un problema que no existe.

El producto de nueva generación debe resolver un problema real. Dow Chemical introdujo el Dowtherm 209, un nuevo anticongelante-refrigerante, que según esta empresa, no produce daños si llegaba a filtrarse al motor. El problema era que los refrigerantes tradicionales casi nunca se filtraba al motor. ¿Por qué pagar el doble para solucionar un problema inexistente? De hecho, la mayoría de la gente no lo hizo.

II.6.2 No meterse con la tradición.

Algunas veces hay problemas reales que la gente no desea que se resuelvan porque les gusta la manera tradicional en que funcionan las cosas. Nada es tan tradicional como comer cacahuates con cáscara en un partido de béisbol. Por desgracia, al terminar el juego, las cáscaras acumuladas llegan hasta los tobillos de los espectadores. Para evitar el problema de las cáscaras, Harry Stevens lanzó cacahuates pelados en bolsas de celofán. La gente se indignó. Las ventas cayeron y las quejas se multiplicaron. La gente prefería caminar sobre las cáscaras.

II.6.3 Debe ser mejor.

La casa de moneda de Estados Unidos sacó la moneda de un dólar con la silueta de Susan B. Anthony para reemplazar el billete de un dólar. Para la casa de moneda de este país se trataba de una mejora sustancial, pues con ella se ahorrarían 50 millones de dólares al año en costo de impresión y procesamiento. Pero el público no percibió ningún beneficio. Parecía una moneda de 25 centavos y para muchos era fea.

III. Pasos para crear ventaja competitiva a través de la Diferenciación

III.1. Análisis del entorno de la empresa

Identificación de los competidores.

Las empresas pueden identificar a sus competidores desde el punto de vista del sector¹⁰; para el caso de Coca Cola, los competidores del sector son Pepsi, 7up y otras marcas de refrescos. Además pueden identificar a sus competidores desde el punto de vista del mercado; al evaluar a Coca Cola bajo este panorama, definimos a sus competidores como todas aquellas empresas que intentan satisfacer la misma necesidad de los consumidores o que intentan entablar relaciones como el mismo grupo de consumidores, y lo que ellos quieren es saciar su sed, y esta necesidad la pueden satisfacer también bebidas tales como: té helado, agua mineral y muchas otras bebidas.

Tener sentido dentro del contexto.

Aquí juega un papel muy importante “la lógica”, la cual tiene que ver con las ciencias que tienen reglas y pruebas del pensamiento correcto.

El punto de partida es lo que se ha sabido del mercado y en especial de su competencia, lo que se necesita saber son percepciones del contexto, sin pensamientos tan profundos, para luego sacar los puntos fuertes y débiles de las percepciones, tanto las nuestras como las de la competencia. El objetivo es saber a quien le pertenece cada idea o concepto en una categoría. Este será el contexto que justifique nuestro argumento.

Evaluación de la competencia

Después de haber identificado a los principales competidores, la dirección de mercadeo de la empresa debe preocuparse por saber cuales son los objetivos de las empresas competidoras, que es lo que buscan en el mercado, cuales son sus estrategias, fortalezas y debilidades y además como reaccionarían ante posibles acciones de la empresa. Luego de hacer este análisis se pasa a la siguiente etapa.

III.2. Evaluar la idea o aspecto diferenciador

Ahora tenemos que evaluar que es lo que nos hace diferentes y tomar las medidas que corresponden.

Idea diferenciadora

Se debe de tener bien claro, que es lo que nos hace diferente y que nos permite tener esa ventaja competitiva, sobre los demás empresas. El aspecto diferenciador no necesariamente debe de estar relacionada con el producto.

Selección de competidores a los que se quiere atacar o evitar.

Luego que la empresa a decidido con que empresas competir de manera directa, tomando como referencia a los consumidores de mercado objetivo. Se determinan valores de los consumidores del público objetivo y como estos, consideran la oferta de la empresa en relación con la oferta de los demás competidores.

La empresa debe de identificar los principales aspectos que valoran los consumidores y la importancia que estos conceden a cada uno de ellos, luego evalúan su propia actuación y la de sus competidores con respecto a dichos aspectos. La clave para conseguir una ventaja competitiva está en estudiar cuidadosamente cada segmento de consumidores y la oferta de la empresa para dicho segmento en comparación con la de su principal competidor.

III.3. Demostrar la diferencia

Se debe de argumentar con hechos palpables o comprobables los aspectos que nos hacen diferentes. Se debe de tener las credenciales necesarias que apoyen la idea diferenciadora y la hagan real y creíble.

Si se afirma que poseemos una diferencia, y esta carece de pruebas, todo queda en palabras. Los consumidores son escépticos y entes pensantes. Se debe de tener la capacidad de respaldar un argumento de ventas.

III.4. Estrategias y comunicación de la diferencia.

Ninguna estrategia es la mejor, cada empresa debe de determinar cual es la más adecuada, teniendo en cuenta su posición en el mercado, sus objetivos y los recursos con los que cuenta¹¹. Además estas estrategias deben de ser flexibles, siempre diseñando las diferentes oportunidades y los movimientos que se den en el mercado donde operan.

Para luego comunicar y hacerle saber a nuestros consumidores objetivos de lo que poseemos y que conozcan nuestro producto o servicio. Nada es demasiado cuando se trata de comunicar aquello que nos hace diferentes.

Todas las facetas de la comunicación deben de reflejar la diferencia que se posee, ya sea que se trate de anuncios, catálogos, sitios en la Web o presentaciones a los clientes.

IV. Aspectos a Considerar para Mantener la Diferenciación

Muchas empresas logran obtener una ventaja competitiva, a través de la diferenciación, pero no toman en cuenta aspectos que si no son considerados pierden esa ventaja competitiva y su diferenciación se comienza a perder y por lo tanto esa posición privilegiada en el mercado también. Para no caer en ese error se dan las consideraciones siguientes:

IV.1. El crecimiento puede destruir la diferenciación

Se tiene comprobado que lo que más afecta a la diferenciación es el crecimiento empresarial, ya que esta es la medida de función de los presidentes ejecutivos de una empresa y de está manera están asegurando sus puestos y los incrementos en sus salarios.

Cuando se busca el crecimiento pueden ocurrir dos cosas malas: La primera es que se pueden distraer y perder las oportunidades para obtener una idea diferenciada; y si ya la tienen, darle la importancia que amerita y hacerla aun más atractiva para los clientes.

La segunda es que aumentan aun más su línea de productos. Entre más se trate de ser, más se pierde el enfoque, y por lo tanto más difícil diferenciar nuestro producto o servicio en el mercado.

La gente de mercadeo muchas veces no se da cuenta del daño que pueden llegar a causar a futuro, al expandir la identidad original de una marca, ya que con esto solo logran generar confusión acerca de lo que distingue a una marca. Si un producto o servicio es conocido por algo en especial, y éste se presenta como algo diferente, eso especial por lo que los clientes lo identificaban comienza a desaparecer, y por lo tanto su identidad.

De esta manera, lo que conseguimos, es que los clientes cambien su opinión sobre nuestro producto. Al final lo que pasa por un lado es que nuestra identidad básica o diferenciación se acaba, y por otro lado nos estamos enfrentando a las dificultades por vender nuestra nueva identidad.

Algo que los empresarios pierden de vista es que si se mantienen concentrados en su actividad principal, los beneficios a largo plazo serán mejores. Si Volvo fabrica los automóviles más seguros del mundo ¿Por qué empezar a fabricar vehículos deportivos?, Lo mejor sería investigar y averiguar en que parte del mundo necesita autos muy seguros. Alguien que ha conducido por los caminos de la India, sabrá que esas calles necesitan de vehículos muy seguros y lo mismo se aplica para muchas carreteras de otras partes del mundo. No obstante lo dicho hasta acá, no significa que el crecimiento sea malo, si bien manejar una sola marca signifique un presupuesto bajo para el departamento de mercadeo, el hecho de manejar varias líneas de productos implique incrementar la participación de mercado. Cada empresario debe de visualizar sus oportunidades, y de acuerdo a eso utilizar las estrategias que considere pertinente.

IV.2. La diferenciación requiere sacrificios.

Algunas veces querer demasiado, puede ser perjudicial para la empresa; porque se pierde la idea diferenciadora, pero existe la otra cara de la moneda: renunciar a algo puede ser bueno, al evaluar categorías de productos por periodos largos, se puede observar que el agregar más elementos puede debilitar el crecimiento, más que ayudarlo. El caso de Malboro nos deja una enseñanza, ya que ellos introducen el Malboro Light, luego llaman Malboro Mediums, Malboro Mentol y Malboro ultra-Light; de repente y por primera vez en su historia, la marca comenzó a perder terreno. El problema era obvio: Los verdaderos vaqueros no fumaban cigarrillos mentolados, ni ultra Light, y tuvieron que volver a lo tradicional.

Cuando se añade, mayor es el riesgo de erosionar la idea diferenciadora básica. La mayoría de las empresas que ha fracasado han tenido alguna vez una idea diferenciadora, la cual fue destruida cuando se le añadieron más y más versiones. Además, crear productos que tengan más de una función requieren sacrificio de otro tipo, diseñar productos multifuncionales obliga al diseñador a abandonar lo que podría ser un diseño excelente para una sola función y nos podríamos preguntar ¿Puede un auto excelente, ser a la vez un barco excelente? La respuesta es no. Si se quiere un automóvil realmente rápido, se compra un Ferrari y si se desea un barco rápido, se compra una lancha Cigarrete.

Dentro de la diferenciación, ha habido tres tipos de sacrificios indispensables, los cuales son:

a) Sacrificio del producto

Enfocarse en un solo producto resulta ser una estrategia mucho más efectiva, que la de ser todo para todos (a menos que se utilice la estrategia

de las marcas múltiples); Duracel se enfocó en las pilas alcalinas, KFC se enfocó en el pollo y Ferrari en los autos deportivos. Usted podría convertirse en el experto y el mejor de su clase en una sola categoría de productos.

b) Sacrificio de atributos

Mantenerse enfocado en un solo atributo es mejor que contar una historia sobre múltiples atributos. Esto permite que un producto sea diferente apropiándose de un atributo percibido por el cliente como algo que le genere un beneficio real. Volvo se apropió de la “seguridad” en los automóviles y Dell se apropió de las “Ventas directas”. Un producto puede ofrecer más de un atributo, pero el mensaje es enfocarse en el que le genere mayor beneficio al cliente o en el que se desea enfatizar.

c) Sacrificio del mercado objetivo

El hecho de enfocarse en solo un segmento de mercado de una categoría determinada permite ser diferente por lo que un producto se convierte en el preferido de dicho segmento. Como ejemplo mencionamos a Pepsi, la cual va dirigida al segmento de mercado de las generaciones jóvenes. Muchas empresas cuando atacan otros segmentos del mercado, corren el riesgo de ahuyentar a sus clientes originales.

IV.3. Ser diferente en lugares diferentes.

La globalización está obligando a las empresas a que estas den una cobertura de manera mundial. Aunque el concepto del producto sea universal, este debe adaptarse a las diferencias culturales, legislativas y de capacidad de producción de cada país. Las necesidades y los deseos de los clientes no son iguales en todas las partes de mundo.

Cuando se pretenda invertir en otro país, no hay que dejar por un lado a los competidores locales, ya que estos pueden tener bien cautivo el mercado que queremos atacar y que además nuestra idea diferenciadora no la estén desarrollando. McDonald's tiene sus orígenes y su tradición en los Estados Unidos, pero ellos piensan de manera global, para ello se ven obligados a actuar de manera local, donde invierten, basta con ver los siguientes ejemplos:

- En Alemania, el segundo mercado de mayor tamaño fuera de los Estados Unidos, tiene que enfrentar retos diferentes. Los menús son mucho más variados (hamburguesas orientales) y hay mayor oferta vegetariana (Mc Nuggets vegetarianos).
- En Italia, en todos los McDonald's hay un mostrador especial de café donde se pueden comprar bebidas calientes.

- En China, los anuncios utilizan a niños para explicar a las generaciones mayores de que se trata McDonald's; la tradición estadounidense no se puede importar.
- En Australia, tiene una de las mayores concentraciones de sucursales "por boca" del mundo, McDonald's refuerza su origen norteamericano con anuncios que protagonizan estrellas estadounidenses ya desaparecidas, como Marilyn Monroe y James Dean.

El director de cuentas internacionales de la agencia internacional de publicidad de McDonald's en 18 países, el señor Leo Burnett, afirma que "hacer mercadeo con comida es una tarea difícil, precisamente porque todo el mundo tiene su propia idea de lo que debería ser lo bueno en cuanto a comidas, y ésta suele ser una idea diferente en cada caso. Las connotaciones estadounidenses de las hamburguesas McDonald's pueden tener un efecto positivo en América Latina o incluso en algunos mercados asiáticos, pero, por la misma razón, estas connotaciones pueden asustar a los europeos, en ellos podrían generar reacciones contra el imperialismo culinario y cultural estadounidense.

IV.4. Preservar la diferencia

En el desarrollo de una empresa, el involucramiento de la gerencia en los aspectos que hacen que un producto o servicio sea diferente son directos. Pero a medida que pasa el tiempo y llegan nuevos gerentes, es probable que dicha diferencia cambie, pues entran en escena nuevos egos, y por lo mismo, la memoria empresarial comienza a desvanecerse¹².

Se debe encontrar la forma en que la idea diferenciadora, no se aparte de la estrategia de la empresa, al entrar en juego nuevos gerentes, los cuales por lo general siempre traen nuevas ideas. La persona que debe mantener a toda la empresa en la misma dirección es el presidente ejecutivo, éste debe asegurarse que todos estén enfocados en el mismo mensaje. Esto, sin embargo suele ser la excepción, no la regla. Con mucha frecuencia el programa adoptado por una empresa debe ser un esfuerzo constante por mantener e incluso mejorar aquello que la hace diferente. Cambiar debido a que el mercado cambie es una cosa. Cambiar solo por cambiar es otra cosa, esto suele darse cuando se busca crecer en forma continua.

Hay que diferenciar bien entre lo que es evolucionar una marca a remendarla. La evolución suele responder algún movimiento competitivo a un cambio en el mercado. Los remiendos pueden ser cambios cosméticos, extensión de líneas absurdas o esfuerzos por explotar una moda pasajera.

V. Mercado Moderno

Ahora lo nuevo en mercadeo es vender soluciones, no vender productos¹³. Lo más importante es acercarse al cliente y que él perciba eso, a través de la solución de problemas que tenga nuestra empresa a los problemas o dificultades que el cliente tenga con los productos o servicios que la empresa ofrezca, aunque no necesariamente lo haya adquirido con nosotros. Esto

permite acercarse al cliente, y se haría fácil ofrecerle a estos, otro tipo de producto o servicio a futuro, por el alto grado de identificación que se logra obtener con los clientes.

Algunos aspectos que complementan, a la solución de los problemas de los clientes son:

V.1. Servicio Post-Venta

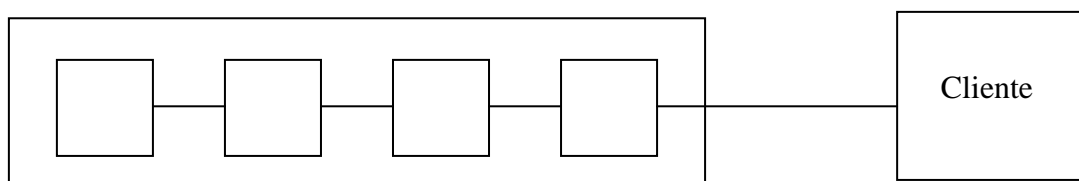
No basta con vender, se puede decir que es la primera etapa para llegar al cliente, luego se le tiene que dar seguimiento y estar pendiente, después de la venta realizada a este: Se puede hacer a través de visita personales, llamadas telefónicas o comunicación vía electrónica (e-mail) y haciéndole diferentes preguntas y consultándole del rendimiento del producto que se le vendió o si es servicio, pedirle sugerencias para mejorar, la idea que él perciba que estamos pendientes de ellos. Aquí se hace muy importante conocer muy bien el producto o servicio con el fin de asesorar como debe ser al cliente

V.2. Mantenimiento

Este también se da después de la venta, lo único que acá se requiere de un cúmulo de conocimientos y tecnología que están a disposición del cliente, y poderle resolver los problemas que se le presenten. Aquí es muy importante la capacitación constante, con el fin de tener los conocimientos más exactos, para poder resolverle los problemas de funcionamiento que se le presenten a los clientes en la maquinaria y equipo que ellos ocupan.

V.3. Cadena de valor ampliada¹⁴

Ya no ver al cliente como algo externo de la empresa, este debe de incluirse en el proceso productivo de ésta, para conocerlo más y ofrecerle las soluciones pertinentes a sus necesidades como cliente.



Cadena de valor de la Empresa

El cliente debe ser el fin último y al que se le debe de suplir todo lo que el necesite. Como ejemplo mencionamos a IBM¹⁵, esta empresa se da el lujo de decirle a sus clientes, que pueden comprar cualquier marca de computadoras, ya que ellos lo que ofrecen son soluciones, a través de una asesoría profesional, ponen a su disposición el cúmulo de 25 años de experiencia y conocimiento tecnológico del producto. Con esto se puede decir que IBM esta revolucionando la manera de mercadear al cliente, ofreciendo soluciones, no productos.

VI Conclusiones

- Si dejamos de prestar atención de aquello que nos hace únicos y diferentes, y tratamos de ser todo para todos; corremos el riesgo de perder nuestra identidad y terminar siendo nada para nadie.
- Subsistir ante la competencia; Implica estar atento a lo que los clientes quieren, porque cualquier error que se cometa, la competencia se lleva a nuestros clientes y recuperarlo no es nada fácil.
- El aspecto financiero juega un papel determinante; ya que para llevar a cabo una idea brillante, se necesita dinero. De lo contrario porque se queda en eso, una idea brillante.
- Es importante conservar los aspectos que nos hacen diferentes, pero si el mercado exige que cambiemos, lo tenemos que hacer ya que de lo contrario, la tendencia a futuro sería a desaparecer.
- Para diferenciarse, la investigación y desarrollo es un aspecto fundamental para crear más aspectos que nos pueden hacer únicos y diferentes, garantizando a la empresa la subsistencia en el mercado, y a los clientes el producto o servicio que ellos demanden.
- Al satisfacer necesidades humanas; el mercadeo debe de estar consiente que la empresa debe adaptarse al cliente, por lo que el aspecto cultural es un aspecto a considerar para mercadear un producto o servicio en cualquier parte del mundo.
- Se debe de tener claro que mercadeo no es algo estático, y como los gustos y preferencias de las persona son cambiantes; estos deben adaptarse de manera rápida a estos cambios, ofreciendo siempre productos o servicios que ofrezcan atributos diferentes y únicos.

Citas y Notas

¹“Las 22 leyes inmutables del marketing” Mc Graw Hill, pag. 81, de Laura Ries y Al Ries.

²“Diferenciarse a Morir” de Jack Grount, Mc Graw Hill, pag. 2 y 3

³“Ser competitivo” de Michael Porter, Editorial Deusto, pag. 78

⁴“6 claves para lograr el éxito mediante el servicio al cliente” de John L. Myers, pag. 32

⁵“Marketing Estratégico Integral (J. Requero) Alfa Centaura 2004, pag. 103

⁶“La guerra de la mercadotecnia” de Alries y Jack Trout, Mc Graw Hill, pag 49

⁷Lenzing, Lenzing proporciona tecnología para probar las características cruciales de fibra de filamentos de Nonwovens y de películas. Todo se diseña específicamente para el control de producción altamente eficiente. www.lenzing-instruments.com

⁸Silicon Graphics., ofrece servicios profesionales, los cuales sirven para construir una solución que entregue funcionamiento óptimo. Los técnicos expertos en la materia proporcionan la ayuda necesaria, para asegurar el éxito continuo de su solución de la tecnología. www.sgi.com

⁹“Diferenciarse o morir”, de Jack Grount, Mc Graw Hill, pag. 127

¹⁰“Marketing”, Philip Kotler, Gary Armstrong, Pearson, pag. 599

¹¹“Marketing”, Philip Kotler, Gary Armstrong, Pearson, pag. 603

¹²“Diferenciarse o morir”, de Jack Grount, Mc Graw Hill, pag. 197

¹³De vender productos a vender soluciones. Lo importante es tener la capacidad de solucionar problemas de los clientes, y no ser simplemente un promotor de productos. Es muy importante reconocer que la venta de soluciones juegan un papel importante en la difusión de nuevas tecnologías y servicios. www.manapro.com

¹⁴Cadena de valor. La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las diferentes actividades que realiza y que en este análisis se incluye al cliente dentro de esta cadena, para crear una ventaja competitiva diferente y más estable.

La cadena de valor es:

Una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa y a la vez las diferentes estrategias en cada actividad.
www.roncondelvago.com

¹⁵IBM, la estrategia puesta en marcha por IBM en la última década de orientar su actividad hacia el servicio y crear un valor añadido. Los productos y servicios de IBM abarcan desde la investigación y desarrollo de las más altas tecnologías hasta en servicios profesionales y la consultaría estratégicas del negocio, ganando mucha fuerza este última. www.ibm.com

Bibliografía

- "Diferenciarse o morir"
Jack Trout y Steve Rivken, Me Graw Hill

- "6 claves para lograr el éxito mediante el servicio al cliente"
John L. Myers, Edi D. y Tara A. Blanc, Editora Desconocida

- "La guerra de la mercadotecnia"
Al Ries y Jack Trout, Me Graw Hill

- "Ser competitivos"
Michael Porter, Editorial Deusto

- "Marketing estratégico integral"
J. Requero, Alfa Centaura, 2004

- "Las 22 leyes Inmutables del Marketing"
Laura Ries y Al Ries, Me Graw Hill, 1994

- "Marketing" 10ª Edición
Philip Kotter, Gary Armstrong, Pearson Prentice Hall, 2004