

MAYONESA

LA ESENCIA DEL MARKETING

Principios Fundamentales del Desarrollo Competitivo

Por Alberto R. Levy

B"H

A Claudia, mi mujer.
A Diego, Nando y Hannah, mis hijos.
A Rafael y Mary, mis padres.

El viento bajo mis alas.

INTRODUCCION

Este libro es una introducción a la especialidad de Desarrollo Competitivo, desafío de primera magnitud en nuestros países. Lo escribí siguiendo pautas muy simples. El estilo es el de un típico caso de Harvard, con algunas salvedades. Los datos del mercado son inventados. Las tres empresas principales son ficticias, así como sus marcas. Pero los problemas son reales. La gente de las empresas son personajes inventados, pero en todos los casos corresponden a personas que conocemos en empresas reales, sólo que los nombres están cambiados. Toda mi gente, los miembros de mi equipo, son reales. La metodología de trabajo es la real, la que aplicamos en las empresas. El viaje a Francia es un ejemplo exacto de cómo vivimos cuando nos toca hacer una intervención en otro país o en alguna provincia nuestra.

Mi trabajo comenzó hace muchos años como asesor en Planeamiento Estratégico. Los primeros clientes fueron empresas como Alpargatas, Texas Instruments, Pfizer, 3M, Banco Ganadero, YPF y Coca-Cola. En esa época mi enfoque era facilitar que los gerentes formularan planes grupalmente y que pudieran transformarlos en acción práctica concreta en lugar de archivar el esfuerzo en una carpeta.

Así comencé a detectar que el área de Marketing no podía trabajar competitivamente si **toda la empresa** no estaba **alineada** tras esos planes, tomándolos **cada área** como propios. Hacía falta compartir valores y objetivos. Hacía falta que todos participaran en la construcción del futuro, ya que la gente ayuda a implementar aquello que ayudó a crear.

Este libro es el resultado ejemplificado en la práctica de un mercado, el de la mayonesa, de mi preocupación por integrar dos perspectivas diferentes que tratan sobre los conceptos, los procesos, las técnicas y las tácticas de cambio y transformación que requiere el **desarrollo competitivo**. Estas dos perspectivas son las de la **estrategia empresarial** y la de la **psicología organizacional**.

Es importante destacar que se trata de **un ejercicio de metodología basado en los conceptos que nuestro equipo sostiene**, preparado para discutir en grupo, con lo cual puede ser usado como un entrenamiento ejecutivo en desarrollo competitivo **dentro de una empresa** y en **cursos universitarios** de Marketing, Desarrollo Competitivo, Planeamiento Estratégico o Cambio Cultural.

La idea de este libro surgió gracias a una conversación mantenida en el Consejo Asesor de la Escuela Tarbut con mi querido amigo y ex alumno Fabián Skornik, quien me ayudó en todo el planeamiento del trabajo.

Mi agradecimiento al estudio de diseño gráfico Fernández-Raggio, por la creación del packaging de nuestros tres personajes y a Luis Ojeda por la foto de tapa. Realmente creo que son profesionales de máximo nivel. Mi agradecimiento a todos los miembros de Levy Marketing, los que aparecen en este libro y los que quedaron detrás de bambalinas. Mi reconocimiento a todos los ejecutivos y empresarios con los que tuve el privilegio de trabajar todos estos años. No puedo nombrar a todos pero todos saben a quienes me refiero. Mi gran aprecio a Marc Roittman, ex presidente para América Latina de Louis Dreyfus, por haberme honrado con la revisión de todo el manuscrito y con sus valiosísimos comentarios. Mi agradecimiento a Walt Disney quien, a pesar de no haber tenido la suerte de conocer personalmente, me enseñó el ejemplo de ser alguien que se atrevió a soñar. Mi agradecimiento a Paul Watzlawick por haberme enseñado a pensar. Mi reconocimiento a mis eternos profesores Theodore Levitt del Harvard Business School y Phillip Kotler de Northwestern University. Los dos me enseñaron a aprender. Mi enorme cariño al profesor Stephen Greyser del Harvard Business School (nunca me voy a olvidar de tu kipá), por haberme enseñado a enseñar (y a hacerme más fácil extrañar).

Cualesquiera que sean los logros de un hombre, ellos serán incuestionablemente el producto de gente afectuosa que alimentó sus aspiraciones. Aquellos que a uno le brindan estima, que lo alientan en momentos de confusión y desánimo, que lo apuntalan hacia el futuro por su expresada fe en sus capacidades, son, seguramente, los agentes de su desarrollo. Muchos han hecho esto por mí. Algunos, como mis padres, mi mujer y mis hijos, han sido verdaderamente excepcionales aliados. Ellos me enseñaron a querer.

Especialmente, mi gratitud hacia Claudia, mi mujer, que hizo doble trabajo. Por muchos años me soportó navegar entre cambios, muchos de ellos muy profundos e impactantes. Después me apoyó al revivir esos cambios en las páginas de este libro y hasta me ayudó a estar seguro de que el texto estuviera bien escrito.

INDICE

- Apertura
- Capítulo 1. EL MERCADO
- Capítulo 2. LA EMPRESA
- Capítulo 3. MARKETING TÁCTICO. Mayonesa si estuviéramos en 1967 y en 1973. Marketing de Primera Generación. Marketing de Segunda Generación
- Capítulo 4. MARKETING ESTRATÉGICO. Como si estuviéramos en 1976. Marketing de Tercera Generación.
- Capítulo 5. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.
- Capítulo 6. TIERRA, AGUA, AIRE Y FUEGO. El marketing estratégico de la década de los 80.
- Capítulo 7. EL ADENTRO Y EL AFUERA. Conversión y Posicionamiento. Una visión diferente de marketing estratégico.
- Capítulo 8. LOS MOLINOS DE LA MENTE. Primeros pasos del Marketing Estratégico al Marketing Sistémico.
- Capítulo 9. LA MARCA LIDER Y LA MARCA VIRTUOSA.
- Capítulo 10. DEFINICION DEL MODELO DE NEGOCIO. Hacia el posicionamiento de Fouchet.
- Capítulo 11. DINAMICA COMPETITIVA. Ciclo de Vida del Producto versus Evolución del Mercado.
- Capítulo 12. EL MODELO PENTA.
- Capítulo 13. ¿POSICIONAMIENTO? Marketing del 89 al 97. Hacia el Marketing Sistémico. Marketing de Cuarta Generación.
- Capítulo 14. MARKETING AVANZADO. La marca, la mística y la mente. Marketing de Quinta Generación.
- Capítulo 15. LA VISION
- CIERRE

APERTURA

21 de diciembre de 1997. Punta del Este. Son las 10 de la mañana y estoy en Supermercados Devoto con Claudia, mi mujer. Acabamos de llegar anoche y no tenemos ni agua en la heladera. A pesar de que por mi trabajo como consultor de empresas tengo que estar permanentemente en los puntos de venta analizando la situación de las marcas de mis clientes y de las marcas enemigas, esta vez no estoy trabajando. No estoy mirando desde mi mapa mental profesional, sino desde la cómoda y hasta aburrida posición de príncipe consorte sin mayor responsabilidad que la de cuidar el carrito. Ni siquiera tengo que cuidar a Hannah, mi hija más chiquita, porque se quedó durmiendo. Entre bostezo y bostezo (qué me puede sorprender a esta altura en un supermercado?) navego por las góndolas esperando que Claudia termine lo antes posible para irme a tomar café a El Mejillón, leer todo lo posible antes de que llegue la hora de almorzar, saludar a los amigos que ya llegaron a Punta y olvidarme de todo lo demás.

ATENCIÓN. De repente concentro mi atención en los movimientos de Claudia. Sin poder evitarlo empiezo a registrar sus actitudes, sus miradas y sus gestos. En un instante me doy cuenta que está decidiendo la vida o la muerte de cientos de empresas. Si ella fuera la única compradora, la única consumidora, la única COMPARADORA, la vida de las empresas dependería de la decisión de Claudia de ponerlas en el carrito o dejarlas morir para siempre en una góndola.

Algunos productos los "levanta" casi sin mirar. Pienso si está comprando por impulso, como si estuviera hipnotizada por una maquinaria publicitaria que domina su indefenso, manipulable e irracional microcerebro (como muchos antiempresistas lamentablemente todavía creen) o si lo que está ejercitando es un muy elaborado y razonado ejercicio de FIDELIDAD a las marcas que prefiere.

Veo que a veces PARA, AGARRA un producto -ahora es un frasco de mayonesa- lo MIRA, LEE lo que DICE el envase, mira el packaging, con la otra mano toma OTRA marca de mayonesa, me imagino en ese momento que algo en la mente de Claudia COMPUTA COSAS, pone un frasco en el carrito y deja el otro en el cementerio.

Qué computó? Cómo decidió? Qué la hizo preferir? Qué otra marca abandonó? Qué pasará con la marca que eligió cuando pase del carrito a la heladera y de la heladera a la barriga? La próxima vez que vuelva al supermercado, la va a volver a elegir?

Este fenómeno -del que depende la viabilidad de las empresas- no tiene lugar solamente en el supermercado y en la perfumería. Pasa en la farmacia y en la estación de servicio. Pasa cuando se elige una central telefónica computadorizada y un vuelo Buenos Aires-New York. Pasa cuando se elige un médico y un abogado. Pasa cuando se elige un destino turístico y un lugar para vivir. Pasa cuando se elige un libro y un auto. Pasa cuando se elige una turbina y cuando se elige una mayonesa. Pasa cuando se elige.

Capítulo 1

EL MERCADO

Le pedimos a Claudia que nos cuente cómo es **su mayonesa ideal**. Esto quiere decir, cuáles son los requerimientos (las características, los atributos, las condiciones esperadas) que PARA ELLA debe reunir una marca de mayonesa para que la satisfaga al máximo. Este es el concepto del "CONES", o CONJunto ESperado. Esta es la DEMANDA DE CLAUDIA de una mayonesa.

En este caso le hicimos una entrevista individual en profundidad. Primero le pedimos que nos cuente los atributos que brotaran espontáneamente de su mente. Al principio nos contestaba atributos elementales sobre la consistencia, la naturalidad o lo relacionado con los huevos o el aceite. Después empezamos un proceso de recordación asistida en el que ella se daba cuenta que había un montón más de cosas que espera de una mayonesa. De atributos que CLAUDIA DEMANDA de una mayonesa.

- Que sea de aceite de maíz
- Que tenga mucha cantidad de huevos
- Que no tenga gusto a limón
- Que sea bien blanca, tipo americana
- Que sea bien salada
- Que sea cremosa
- Que sea muy untable
- Que se vean los globitos del aceite
- Que la boca del frasco sea bien ancha para no desaprovechar lo que queda en el fondo
- Que el envase sea redondo
- Que la tapa sea de metal
- Que el envase sea antideslizante
- Que la marca sea muy publicitada
- Que sea la marca líder
- Que sea la marca que compra mamá
- Que sea la marca que compran mis amigas
- Que la marca proyecte imagen de familia
- Que sea la más exhibida en el supermercado
- Que la marca sea de una empresa confiable y prestigiosa
- Que la empresa se preocupe por mí personalmente dándome consejos y recetas
- Que se mantenga el gusto frasco tras frasco, año a año
- Que la marca este exhibida junto a los productos finos

Que para la empresa que la produce no sea "un producto más"
 Que sea compatible con mi gusto por la buena cocina
 Que tenga fecha de vencimiento
 Que la etiqueta sea bien clásica
 Que sea la más parecida a la que yo hago en casa
 Que Hannah quiera comerla a cucharadas
 Que la empresa se dedique especialmente a este tipo de productos
 Que haya variedad de envases
 Que el frasco de 500 cueste más o menos 1,5 pesos
 Que se encuentre en todos lados
 Que haya una variedad con mostaza
 Que haya variedades de condimentación
 Que haya diet
 Que el frasco -una vez empezado- sea hermético para que no se arruine el resto
 Que la etiqueta me deje ver cuánto consumí del contenido
 Que haya aceite de la misma marca que sea muy reconocido

Podíamos haber seguido, pero ahí paramos.

Pero tenemos varios comentarios que hacer sobre este listado. El primero es que no podemos -ni nosotros ni nadie- hacer un juicio de valor sobre si Claudia esta equivocada al demandar estos atributos o si es la más encumbrada experta mundial en elección de mayonesas. Estos son los atributos demandados por Claudia hoy Y PUNTO. El segundo es que puede suceder que muchas cosas las haya mencionado porque le parece que "es lo que se debe contestar" o "esto es lo que se espera de una buena madre". El tercero es que quizás no nos mencionó algunos que estaba pensando, porque le pareció que quedaba mal decirlo.

ATENCIÓN. Hablemos sobre investigación de mercado. Lo que hemos hecho con Claudia es una elemental e individual investigación sobre su producto ideal y a nuestro criterio no existe ningún tipo de investigación de mercado más importante estratégicamente que este.

Básicamente existen tres tipos de investigación de mercado. Estos son la investigación de demanda, la investigación de oferta o "inteligencia estratégica" y la investigación de canal o "trade research". Además, la investigación se compone de una fase cualitativa y de otra cuantitativa. Primero analicemos los tres tipos.

La **investigación de demanda** es la que busca información sobre el consumidor final. La información más importante que tenemos que disponer sobre el consumidor final es cuál es su demanda, es decir, cuáles son los atributos que integran su CONES (Conjunto Esperado). En segundo lugar -y recién en SEGUNDO lugar- debemos tratar de describir al consumidor: entre otros, qué edad tiene,

dónde vive, qué nivel de educación, qué nivel de ingreso, qué programas de televisión le gustan o que hobbies prefiere.

La **investigación de oferta** es el equivalente a la “inteligencia” estratégica militar. Consiste en tener toda la información posible sobre las empresas competidoras o enemigas, de manera tal de poder superarlas en el tiempo y en el espacio. Antes que ellas, ganar más mercado.

La **investigación de canal** o trade research significa conocer los requerimientos de cada tipo de cliente intermedio. Qué esperan de un proveedor de mayonesa los grandes hipermercados, los almacenes tradicionales, los canales alternativos tales como los minimercados de las estaciones de servicio o los superkioscos, los mayoristas o los distribuidores de venta institucional, como los que les venden a los restaurantes, a los hospitales, a los hoteles y muchos más.

La fase **cualitativa** es aquella que se dedica a estudiar las motivaciones, las predisposiciones, las actitudes, las razones, los significados construidos mentalmente, en general sin rigor estadístico. Esto quiere decir que los resultados de la información absorbida por **entrevistas individuales y /o grupales** (focus groups) a consumidores y no consumidores de mayonesa, no se pueden proyectar a todo el mercado nacional de la mayonesa, porque las entrevistas no reúnen los requisitos de lógica y de representatividad. Esto es, por ejemplo, que las muestras deben ser seleccionadas técnicamente por fórmulas especiales de varios tipos y que los datos se deben procesar con determinados protocolos. Así es como funciona la cosa en las investigaciones médicas y bioquímicas -entre otras- en las que la precisión es absolutamente crítica. La que cumple estos requisitos es la investigación **cuantitativa**. Esta me puede decir que el 26% de la gente de toda la argentina se parece a Claudia en su mayonesa ideal en el atributo “consistencia”.

La cualitativa usa varios métodos comunes. Por ejemplo,

- a) **Prueba de asociación de palabras.** Esta prueba se basa en la velocidad de respuesta y en la asociación que hace el entrevistado con respecto a una lista de palabras que se le lee. Por ejemplo -hablando de la mayonesa ideal- le decimos “un país” y responde “Francia”. Le decimos “un color” y responde “Blanca”. Le decimos “Una situación de consumo” y responde “En la mesa con toda la familia”.
- b) **Prueba de oraciones semicompletas.** Esta prueba se basa en que el entrevistado, al intentar completar las oraciones que se le presentan, se estimula a revelar motivaciones profundas. Por ejemplo, “Se puede creer que ---
---mayonesa ----- madre”. “En la mesa durante el almuerzo de ese domingo ---
--- mayonesa ----- juntar la familia”.

- c) **Psicodrama.** El entrevistado recibe un rol para interpretar, como si fuera una obra de teatro. El método es especialmente útil para evaluar reacciones intergrupales (“sistémicas”, este término lo vamos a explicar más adelante. MUY importante) a través de los aspectos dinámicos de la interacción entre los que participan. Especialmente es fundamental entender las redes de conversaciones que se establecen. Por ejemplo, un rol puede ser el de una madre que para que la hijita coma le sugiere que le ponga mayonesa a la comida, la abuela le dice que no exagere porque no es como la mayonesa que hace ella y la chiquita responde lo que se le ocurre espontáneamente.
- d) **Prueba de diálogo de figuras.** La entrevistada recibe una lámina en la que están dibujadas dos o más figuras. Algunas de ellas también tienen un espacio (como en las tiras de historietas) donde se le pide a la entrevistada que escriba un diálogo sobre mayonesa entre los personajes. Aquí el investigador busca descubrir proyecciones de la entrevistada
- e) **Análisis semántico-diferencial.** Son escalas bipolares de adjetivos generalmente opuestos entre sí, todos relacionados con una idea central. En nuestro caso, la elección, consumo, satisfacción y fidelización en el mercado de la mayonesa. Por ejemplo, separado cada extremo por seis posiciones en las que la entrevistada puede calificar su preferencia, se le pide que evalúe su predilección entre muy blanca o muy amarilla, muy consistente o muy fluida, muy salada o nada salada, muy masiva o muy exclusiva.
- f) **Test de Apercepción Temática.** En esta prueba el entrevistado debe observar una serie de láminas sobre situaciones sociales comunes. Todas se preparan como para que tengan que ver con la elección, consumo, satisfacción y fidelización con la mayonesa. El entrevistado debe tratar de explicar cada situación de cada lámina, tratar de imaginar cómo fue causada y cómo concluirá. La entrevistadora está muy entrenada en registrar minuciosamente todos los comentarios de la entrevistada.
- g) **Entrevistas en profundidad.** Este procedimiento es empleado para penetrar en las regiones más profundas y descubrir las motivaciones menos conscientes. Casi nunca se basa en cuestionarios muy preestablecidos, sino sólo en una guía de pautas que va intentando penetrar cada vez en mayor nivel.

Acabo de volver de tomar café con unos amigos y me pareció interesante pedirle a dos amigas nuestras que, de a una a la vez para no condicionarse una a la otra, me hablaran espontáneamente de las mayonesas. Esto sólo tiene valor exploratorio, para descubrir hipótesis de trabajo. No debe ser “extrapolable” como conclusiones de que así piensan todos los consumidores. Pero nos sirve como exploración previa para diseñar las investigaciones más rigurosas.

Testimonio de Valentina:

“Me parece que la mayonesa comprada tiene conservantes y colorantes. Cuanto más blanca, me parece que tiene menos colorante...pero yo creo que lo que dice la etiqueta tiene que ser verdad porque alguien puede ser alérgico a los productos químicos...cuanto más importante la empresa, me da la impresión de más seguridad. Lo que no sé qué es eso de beta-caroteno. A mi me parece que deberían explicarlo. Lo más importante es la calidad del aceite que usan, pero la diet engorda menos porque tiene menos aceite...el aceite es lo que más engorda. Debe tener algo que la sostenga...la textura es más liviana, más suave. Pero no es como la hecha en casa...igual la compro y me gusta, especialmente las de marca. A veces la rebajo con un chorrillo de limón o de agua mineral o de crema líquida común. La diluyo porque sino me da la sensación de que me hace mal...pura no la uso nunca porque cuando me pasa por la garganta me parece que me hace mal. Hoy en día nadie tiene tiempo de hacerla en casa, las buenas marcas son excelentes”.

Testimonio de Elisa:

“Me está encantando la de oliva. Es un poco más fuerte porque el aceite es más perfumado...pero el aceite de oliva no es para todos. Uno de mis hijos no lo puede pasar, a él le damos todo con aceite de maíz. La light es mejor porque es más liviana y me encanta la de zanahoria, le da más color. La light casi no tiene yema. Es mejor para el colesterol. El limón también. Me da miedo que esté vencida. Quiero que me pongan la fecha de vencimiento en el frasco grabada porque sino en el supermercado te la cambian”.

Estos dos testimonios pueden no tener la menor relación con la “realidad objetiva”. En el mundo físico o “real” de las empresas estos comentarios pueden resultar totalmente ridículos. Pero el mercado no existe en los laboratorios ni en las salas de directorio de las empresas. El mercado **sólo existe en el plano mental**, en la dimensión simbólica de cada consumidor o comparador. La marca es una **“construcción simbólica y subjetiva”** que brota del diálogo, de la “conversación” entre la **oferta**, que es una **promesa** y la **demanda**, que es una **esperanza**. La marca es una “realidad inventada”. La empresa vive o muere según el significado que la marca logra en la mente del COMPARADOR

La investigación cuantitativa se basa en los métodos técnicos de la estadística matemática **descriptiva** y de la estadística matemática **inferencial**.

La **descriptiva** es la que nos explica -por ejemplo- cómo es hoy el mercado de la mayonesa, consumo per cápita, envases más comprados, gustos preferidos, recordación y valoración de las marcas, participaciones de mercado de cada

marca, distribución física, locales que se quedaron sin stock en tal mes de tal tamaño de tal marca, etc.

La estadística matemática **inferencial** es la que, en función de los datos disponibles, actuales y pasados, proyecta el futuro más o menos probable. Por supuesto que cuando el mercado es de muy fuerte turbulencia competitiva, cuando el nivel de "fricción" o de "densidad" o de "rivalidad" entre las empresas es muy intenso y cuando los cambios en los gustos de los consumidores son muy rápidos y cuando el poder de los canales de distribución crece, la predicción es cada vez menos probable y, por lo tanto, más riesgosa.

Como explicaremos más adelante, en este libro vamos a ejemplificar todos los conceptos teóricos con un ejemplo totalmente inventado de tres empresas productoras de alimentos y que se disputan el mercado de la mayonesa. No existe ninguna relación entre lo que hemos decidido ejemplificar en este libro y las empresas reales, como Refinerías de Maíz o Molinos, verdaderos competidores en nuestro país.

De las tres compañías que compiten en el mercado de mayonesa, Westeast, Pradera Dorada y Calfrance (Compagnie Alimentaire de France), podemos decir que:

1. Westeast es una compañía americana con una tradicional cultura de investigar su posición en el mercado. Realiza constantemente grupos de consulta con consumidores y no consumidores de cada una de sus líneas de producto. Estas investigaciones son empleadas como control continuo del desempeño de sus ventas. Constantemente los resultados son enviados a los Estados Unidos, ya que en Saint Paul, casa central de la empresa, estos resultados son consolidados a nivel mundial. La compañía prioriza la realización sistemática de investigaciones cuantitativas y varias veces por año pone en marcha investigaciones cualitativas a nivel nacional. Lo que más le preocupa es controlar los volúmenes de venta por región, por tipo de cliente y de canal, su cobertura de distribución nacional y su participación de mercado. Cada vez que lanza una promoción, la controla con tests de eficiencia. Por ejemplo, en una determinada zona –como Recoleta- acostumbra a hacer "sampling", que significa entrega de muestras gratis, y después trata de calcular si en los puntos de venta de la zona se logró incrementar la venta.
2. Pradera Dorada no esta acostumbrada a invertir en investigación de mercado. En palabras de Daniel Rassato, presidente y principal accionista de la compañía, "no estamos en condiciones de gastar plata en teoría. ¿Quién puede saber de mayonesa o de cualquiera de nuestros productos más que nosotros que nacimos en esta ramo? Déjenme de psicología barata"

3. Calfrance se toma la investigación extremadamente en serio. Constantemente pone en marcha paneles de consumidores y de no consumidores. Valerie Lundaine, directora de investigación de mercado con sede en París dice “no movemos un pelo sin constatar, primero cualitativamente las hipótesis con las que trabajamos –por ejemplo el diseño de un nuevo packaging o un comercial para televisión- y después, SIEMPRE, lo testeamos cuantitativamente. Nunca nos arriesgamos a tomar decisiones sólo con información cualitativa. La cualitativa la usamos para despejar hipótesis pero después en Calfrance queremos números confiables con los que podamos calcular sin delirar”. Y agrega, “No investigamos sólo los resultados a corto plazo. Lo que más nos importa es cómo estamos construyendo el **patrimonio de marca**”.

Como enfoque práctico, en todos los casos la investigación de mercado debe permitir aumentar el conocimiento que tiene la empresa con respecto al “teatro de operaciones” donde combatirá para tener éxito. La investigación sirve para disminuir el nivel de incertidumbre -para saber aunque sea un poco más- en el momento de tomar decisiones. La **metodología** de investigación sigue siempre estos cuatro pasos:

1. **Definición del problema.** Este primer paso consiste en determinar los objetivos del análisis. Muchas veces es necesaria una investigación preliminar para la correcta definición del problema. Cuáles son las hipótesis o las creencias principales que queremos testear. En nuestro caso, nuestro problema principal es definir qué atributos configuran la mayonesa ideal en el mercado actual. Las hipótesis principales pueden ser, por ejemplo, que los atributos van a tener que ver con el huevo, con el aceite, con el packaging, con la marca, con las variedades y con el precio, pero que -seguramente- habrá muchos más.
2. **Diseño de la investigación.** Este paso se puede subdividir en a) *Determinación de las metas definitivas de la investigación*, queremos conocer en profundidad cuál es la mayonesa ideal b) *Determinación de la información buscada*, es decir, tenemos que lograr conocer todas las características que puedan ser esperadas en una mayonesa c) *Determinación de las fuentes de absorción de esa información*, vamos a contactarnos directamente con los consumidores de mayonesa, d) *Integración y coordinación del plan de absorción*, vamos a hacer entrevistas, grupos y una encuesta y e) *Determinación del programa operativo*, en tales y cuales lugares, coordinado por quien, en tales y cuales fechas, supervisado por quien, procesado por quien e interpretado por quien.
3. **Recopilación o absorción de la información.** En este paso la investigación se pone en práctica haciendo entrevistas en profundidad, grupos de focalización compuestos por consumidores de distintas edades, sexos, niveles de educación,

de ingreso, de localización geográfica, de estilos de vida y encuestas personales, por teléfono, por correo, por paneles, y muchas más. Pero para nuestra opinión, lo importante es que la investigación tenga validez estadística. La investigación debe poder permitir extraer conclusiones cuantitativas, tales como "El 45% de los consumidores de mayonesa de Capital Federal y Gran Buenos Aires demandan una mayonesa muy parecida a la que demanda Claudia".

- 4. Procesamiento, análisis e interpretación.** Este paso se subdivide en a) *Categorización*, esto es la agrupación de la información en clases, con respecto al gusto de la mayonesa, de la consistencia, del packaging, de la marca, etc. b) *Compaginación*, es el proceso de control de la información recopilada para hacer máxima la exactitud del análisis. Esta función es muy importante cuando se trata de cuestionarios usados por encuestadores, ya que pueden no ser legibles, estar incompletos, etc., c) *Codificación*, es el proceso de asignación de cada respuesta a cada categoría y d) *Tabulación*, el recuento de respuestas en cada una de las categorías.

Pero concentrémonos en la investigación de demanda.

CAUIDADO. Hasta ahora lo que hemos logrado es que Claudia nos defina su mayonesa ideal. Su CONES. Pero resulta que somos casi cuarenta millones de consumidores, muchísimos consumimos (comparamos) mayonesa y lo más probable es que no todos tengamos el mismo listado de atributos ideales que tiene Claudia.

ATENCIÓN. Si esto pasa -como seguramente pasa- hemos detectado **segmentos** del mercado. Los segmentos son los "pedazos" que componen el mercado. Son los grupos de gente que tienen preferencias parecidas, su mayonesa ideal es muy similar pero diferente de otros grupos. Hay tantos segmentos de mercado como grupos de consumidores con mayonesas ideales diferentes.

NO HAY INFORMACION ESTRATEGICA MAS IMPORTANTE QUE CONOCER LOS SEGMENTOS QUE COMPONEN EL MERCADO

Si no conocemos los segmentos, cómo sabemos qué mayonesa ofrecer?, ¿A quién se la ofrecemos?, ¿Es Claudia nuestro "blanco de mercado" (target) o mejor apuntamos a otra consumidora? ¿Qué imagen queremos que tenga nuestra marca en la mente del consumidor?, ¿A quién debemos vencer para lograr esa imagen? ¿Tenemos los medios para lograr esa imagen? ¿Y para mantenerla? ¿Qué tenemos que comunicar?

Hay muchos modelos de investigación de mercado (de descubrir segmentos de mercado). Uno de ellos que usamos cuando resulta apropiado es el Modelo de

Segmentación Vincular desarrollado hace muchos años por Leonardo Caden y Rubén Rojas Breu, que se centra en el vínculo entre el **sujeto** de la demanda y el **objeto** de la oferta, estando dado este vínculo por el **deseo**. El deseo opera como el vector que une al consumidor con el producto.

En su versión inicial, este modelo distingue básicamente cuatro tipos de vínculo entre el Sujeto y el Objeto: el vínculo **comunitario**, cómo la mayonesa se transforma en una liga de pertenencia "tribal" con respecto a un grupo humano, el vínculo **materno-filial** o **afectivo**, cómo la mayonesa es la demostración del cariño, el vínculo **simbolista**, cómo la mayonesa es una demostración de status o prestigio y el vínculo **racionalista**, cómo la mayonesa demuestra mi capacidad de elección.

El modelo considera que cada individuo es una **pluralidad de sujetos** o personajes que impulsan al individuo a decidir (a veces compitiendo contra otro, a veces disfrutando, a veces educando, etc.) y que cada cosa es una **multiplicidad de objetos**, que en el mismo producto pueden coexistir una diversidad de imágenes (la misma mayonesa funciona como una "golosina salada", como una forma de demostrar "el saber elegir", como una marca que "me permite crear", etc.). Al decidir un producto de una categoría cualquiera, el sujeto se orienta hacia uno de los tipos de vínculo.

En la versión posterior, (Rubén Rojas Breu, Método Vincular, Marketing Para los que Deciden, Ediciones Macchi, 1991), Rojas Breu sustituye la denominación de "comunitario" por la de "paterno-filial" y lo divide en el polo del mandato y el polo del placer, igual que el vínculo materno-filial. Asimismo, reemplaza la denominación del vínculo "racionalista" por vínculo "pragmático".

Como veremos más adelante, las preguntas con las que hemos iniciado este capítulo son los interrogantes fundamentales de la estrategia competitiva, de la diferenciación y del posicionamiento. Pero no nos adelantemos. Primero hagamos un poco de inteligencia estratégica.

Capítulo 2

LA EMPRESA

Sería bárbaro que este caso troncal de la mayonesa fuera ejemplificado con datos reales de las empresas y de las marcas que compiten en la Argentina. Quiero aclarar que ninguna de ellas es cliente de nuestro estudio (por lo menos hasta ahora) y que tengo muy buenos amigos en esas empresas. Si estuviéramos en el Harvard Business School seguramente podría disponer de casi toda la información necesaria para poder hablar de Hellmann's, de Natura, de Ri-K, de Dánica, de Fanacoa, de Gourmet, de Mayoliva o de Yovinessa, pero no quise poner en un compromiso a ninguna de ellas, ya que hubiera tenido que hacer un relevamiento de todas, y si sólo una de ellas no hubiera aceptado no sería válida la descripción. De cualquier manera, el propósito del caso es el de ejemplificar los conceptos teóricos y, con ese objetivo, este procedimiento es eficiente.

Desde este momento en adelante comienzo a inventar. Buen viaje.

En el mercado argentino compiten tres players (terminología que debe ser dominada y que quiere decir incumbentes, como dice Porter, competidores, como decimos todos, o enemigos como me encanta decir a mí).

Hagamos una visita a Westeast.

La marca **Sunny** de Westeast Products, compañía americana muy diversificada en muchas categorías de alimentos y productos de higiene personal e higiene del hogar. Su cuartel general está localizado en Saint Paul, Minnesota, desde donde comanda las diferentes Unidades Estratégicas de Negocios, UENs (Strategic Business Units). Estas unidades son tres: Alimentos, Higiene Personal e Higiene del Hogar. A la cabeza de cada UEN se desempeña un vicepresidente ejecutivo, reportando a John Berbenchik, Chief Executive Officer (Ejecutivo Jefe o N1) y Chairman of the Board (Presidente del Directorio).

La Unidad Alimentos tiene un portafolio actual que integran las siguientes líneas y categorías de productos: 1. Aceites, condimentos, salsas y aderezos, 2. Alimentos congelados, 3. Café molido, café instantáneo y té, 4. Panificados y galletitas y 5. Postres y lácteos.

Mayonesas Sunny, incluye mayonesas clásica, light, son bajo contenido de sodio y mayonesas condimentadas con mostaza y con páprika.

Los condimentos llevan la marca Valley, las salsas y los aderezos la marca Harvey, los alimentos congelados la marca Freezy, todos los cafés la marca Collins Coffee, los tés la marca Hudson Tea, los panificados y galletitas la marca Croutons y los postres y lácteos la marca Ribbon Dairy.

Westeast es una compañía con una típica cultura vertical bien orientada hacia “la última línea” (the bottom line) del cuadro de resultados. Pero, repasemos el concepto de “cultura organizacional” para asegurarnos que nos entendemos. La cultura de una organización es el conjunto de valores que sus miembros comparten. Son las ideas guía que se han instalado -socializado- en ese grupo humano, en ese “sistema socio-técnico” como me gusta llamarlo, y que han surgido de los “héroes” que han conducido a la organización en distintas “eras” y que han dejado historias, leyendas, mitos, ritos, tabúes, lenguaje, ceremonias y todo tipo de símbolos y significados compartidos que hacen a ese sistema humano diferente de los demás. Una de las frases más escuchadas en Westeast es “Just sell it”.

La compañía, decíamos, tiene muy estrictos sistemas de reporte a St. Paul. Louis Kleinmen, Presidente de Westeast, División Río de la Plata, con jurisdicción sobre Argentina, Uruguay y Paraguay, vive conectado con su jefe, vicepresidente para la región América Latina. No sólo a través del correo interno debe reportar el seguimiento de los presupuestos acordados anualmente con respecto a volumen, participación de mercado, costos, márgenes brutos y netos, productividad de las plantas, cobertura del mercado y mil índices más, sino que por lo menos una vez al mes debe viajar a St. Paul para dar un reporte personal a su jefe. A esa reunión asisten todos los pares de Louis. Estos son los responsables por Brasil, Méjico y Andina.

El resto del mundo está dividido en otras tres regiones: América -Estados Unidos y Canadá- Europa y Africa y Asia, incluyendo Oceanía. Ultimamente se ha estado pensando en abrir Asia separando China, dado el fuerte crecimiento que se espera en la región.

La discrecionalidad decisoria, es decir, la plasticidad de la que dispone Louis para adaptar la operación global a los requerimientos específicos de los países que comanda es bastante limitada, ya que casi todas las estrategias competitivas de cada producto son formuladas con el criterio de globalización. La idea es que cada marca debe tener un “patern” (parametrización) coherente en todos los países en los que esa marca opera. Puede suceder que en alguno de los países cubiertos, no todas las marcas de la compañía estén compitiendo. Esta decisión es tomada

centralmente en St. Paul conjuntamente con el responsable por la región y la división. La empresa ya no se piensa a sí misma como una compañía americana, sino como una compañía global.

Si bien Louis es el responsable de la División Río de la Plata, los Gerentes de Negocio de la región reportan a gerentes de la Región América Latina con sede en Miami, Florida. En Buenos Aires hay un gerente por cada UEN. Uno de Alimentos, otro de Higiene Personal y otro de Higiene del Hogar. Cada uno de ellos reporta a un jefe equivalente que supervisa desde Miami.

Cada responsable divisional debe presentar en agosto un plan a tres años en el que propone los objetivos principales para la división, las grandes líneas para lograr esos objetivos, los resultados esperados y el requerimiento de recursos para conseguirlos. Este plan debe ser aprobado por el responsable de la región. Una vez aprobado, se consolidan los planes de las diferentes divisiones que integran la región y luego, agregados entre sí los planes regionales, se genera el plan global.

Cada año se repite el proceso, agregando un año adicional. Pero el plan del primer año debe ser explicitado más detalladamente y debe ser convertido en un presupuesto en el que se determinan todas las acciones que deberán ser implementadas, junto con su responsable, tiempos, costos e indicadores de desempeño parciales para el transcurso del año. Todos los meses Louis debe reportar a Miami el desempeño de su división y una vez cada tres meses debe hacer una presentación formal en St. Paul, junto con todos los divisionales de las cuatro regiones del mundo.

Una de las características de Westeast es su muy fuerte inversión en publicidad masiva y en eventos promocionales. Su área de trade-marketing, la dedicada a la relación con los canales, dispone de un fuerte presupuesto para promociones especiales, concursos y todo tipo de iniciativa que signifique alta visibilidad de los productos. Esta iniciativa consiste en dar fuerte apoyo a la venta de cada línea de productos. La marca institucional Westeast no es publicitada masivamente. Sólo aparece en los envases de cada producto pero sin un destaque importante.

En estos momentos recién se está pensando en St. Paul en iniciar un trabajo de identidad corporativa para lograr una estrategia de "sombrija" de la marca Westeast que potencie cada marca individual y logre sinergia entre todas las líneas de productos. La junta directiva ha considerado este tema muy importante para sustentar la estrategia global de portafolio de productos y de postura competitiva global de cada marca. La identidad de cada marca, su logotipo, colores, diseño y todo tipo de señal auxiliar, ha sido cuidadosamente parametrizada en manuales de los que no se puede apartar ninguna comunicación, tanto en la publicidad y en la promoción como en los packagings, camiones de distribución, edificios, membretes

y tarjetas personales. Todo ha sido programado como una nomenclatura, un sistema de signos que debe ser respetado milimétricamente.

La muy fuerte diversificación y el liderazgo de la compañía en muchas de sus líneas de productos, es decir, el enorme volumen y la importantísima participación de mercado, le brinda a Westeast un activo intangible invaluable: su enorme poder de negociación con el canal de distribución. Especialmente en este momento de gran concentración minorista, las grandes cadenas han decidido aceptar la propuesta de la compañía de hacer planes a mediano y largo plazo. Ya se han iniciado reuniones de planeamiento con Wal*Mart, Carrefour, Norte, Disco y Tía.

Podría decirse que la capacidad de trade-marketing de Westeast es su habilidad distintiva -lo que las demás empresas les gustaría copiar (este es el concepto de "benchmarking")- que ha logrado que la compañía reciba el apoyo de los más importantes minoristas. Gracias a ese apoyo puede lanzar tantos productos por año. Los minoristas los aceptan sin problemas y los exhiben fuertemente en el período de introducción. Lógicamente, si después el producto o la variedad de tamaño o de sabor no funciona adecuadamente, los hipermercados discontinúan la operación de esa variedad. Una "variedad" se llama "SKU", sigla en inglés de "Stock Keeping Unit" o unidad mantenida en inventario.

Pero la obsesión de St. Paul es el criterio de Creación de Valor Económico. Como acostumbra a decir John Berbenchik, la creación de valor es **más que un objetivo**. Es la **restricción fundamental** de toda empresa. Es la condición de SER empresa. CVE, crear valor económico es trabajar para que la inversión de los accionistas se valore día a día y año a año. La empresa más destacada en el mundo en este tema es The Coca-Cola Company, a quien no sólo debo mi carrera sino que este año tuve el privilegio de trabajar con Fernando Marín, vicepresidente ejecutivo de Coca-Cola División Río de la Plata (igual que Westeast) y aprender un poco todo lo que él sabe de creación de valor.

Westeast define su misión diciendo que "en el presente y en el futuro creará valor económico dedicándose a satisfacer todas las necesidades de alimentación, higiene personal e higiene del hogar, a través de las funcionalidades o tecnologías que sean requeridas, aprovechando las habilidades distintivas de diversificar y relacionarse con el canal de distribución". (Para mi gusto esta definición de Misión es demasiado abarcativa. Va a fabricar cocinas y heladeras?. Va a fabricar sanitarios y cepillos de dientes?). La definición de la Misión no es un ejercicio trivial. La política de diversificación, en cuáles negocios entrar y en cuáles no, depende de esta definición. También la asignación estratégica de recursos entre los distintos productos o líneas de productos que integran el portafolio dependen de esta definición.

Por ejemplo, Black and Decker podría decir:

Necesidades: Tener agujeros

Funcionalidades: Perforación mecánica (no laser ni hidráulica de alta compresión)

Habilidad distintiva: miniaturización de piezas

Productos y servicios: taladros

ATENCIÓN. En este momento debemos clarificar qué es **estrategia**, qué es **planeamiento** y qué es **táctica**. A diferencia de lo que comúnmente se cree, estrategia NO ES el camino para lograr objetivos. Estrategia es qué objetivos nos fijamos para crear valor económico. Estrategia es la definición de FINES. Las dos decisiones estratégicas son las de **Portafolio**, que es la estrategia económico-financiera (el bosque) y de **Postura**, que es la estrategia competitiva de cada componente del portafolio (el árbol).

“Yo no hago películas para los chicos. Las hago para el chico que tenemos todos dentro, tengamos seis años o sesenta. Llamo a la inocencia infantil. Lo peor de nosotros no deja de tener inocencia, por más profundo que esté enterrada. En mi trabajo trato de alcanzar y de hablar a esa inocencia, mostrándole la diversión y la alegría de vivir, mostrándole que la risa es sana, mostrándole que la especie humana, aunque a veces felizmente ridícula, todavía sigue procurando las estrellas” Walt Disney.

La estrategia de Westeast para crear valor económico en la división Río de la Plata es introducir la mayor cantidad de productos posible de las tres Unidades de Negocio internacionales, asignando recursos con la siguiente prioridad. Primero Higiene Personal, especialmente crema dental, jabón de tocador y desodorantes, segundo Alimentos, en este orden: cafés, panificados y galletitas, aceites y mayonesas, postres y lácteos y, tercero, Higiene Hogar.

La estrategia competitiva para mayonesa es mantener el actual liderazgo aprovechando la gran sinergia que todo el resto de los productos logra en el nivel minorista. Esto significa que la compañía espera aprovechar su fuerza con los minoristas, surgida de su gran participación en las ganancias de los hipermercados y del canal tradicional. La tan grande diversificación logra que Westeast le haga ganar mucha plata al canal. Es decir, la incidencia de la empresa en la rentabilidad de los minoristas es muy importante.

Mayonesa Sunny cubre todo el país. Tiene una distribución física de 68 % de los puntos de venta de productos de consumo masivo, que representa un 95% de distribución ponderada. (Ese 68% de los puntos de venta son los que venden el 95% de las ventas totales). Dada la enorme capacidad logística de la empresa, esos puntos de venta casi nunca quedan sin stock. Técnicamente esto quiere decir que el “out-of-stock” es mínimo. Estos números surgen de la auditoría estadística de mercado de Nieslen-IPSA bimestral de cobertura nacional (La empresa es de verdad, los números son inventos nuestros).

Planeamiento es la asignación de medios a fines, la asignación de recursos para lograr los objetivos determinados en el nivel estratégico. El plan es el camino para alcanzarlos, pensado ampliamente. Por ejemplo, Westeast ha decidido integrarse verticalmente hacia atrás, va a producir el jugo de limón que necesita para hacer mayonesa, en lugar de comprárselo a un proveedor. Y va a integrarse verticalmente hacia adelante haciendo la venta institucional de mayonesa directamente, en lugar de venderla a través de distribuidores. Recordemos que la venta institucional es la que hacen las empresas a los hoteles o a los sanatorios y hospitales.

En cambio, **el nivel de lo táctico es el empleo de medios**. Son los programas concretos de acción, en los que se definen responsables, tiempos, costos y medidas de desempeño. Por ejemplo, la compañía va a cambiar la línea de envasado antes del 1 de octubre a un costo de \$450.000, responsable Guillermo Padola, debiendo estar comprada antes del 15 de marzo, instalada antes del 1 de mayo y haciendo la primera prueba en paralelo el 1 de septiembre.

Veamos qué pasa dentro de Pradera Dorada.

Dorada es la marca de mayonesa de Pradera Dorada, compañía argentina avícola. Esta es una empresa familiar, fundada en Córdoba por don Damián Rassato en la década del veinte.

Don Damián inició la empresa con una pequeña producción de pollos con la experiencia de haber trabajado con su padre en Génova desde que tuvo uso de razón. Hoy la dirige su hijo Daniel, 68 años, junto con sus hermanos Arturo y Fabián.

La empresa está totalmente concentrada en el mercado avícola. Produce y comercializa pollos y huevos en todo el territorio nacional. Ha logrado un muy fuerte liderazgo en el mercado (no se disponen cifras comparativas pero intuitivamente Daniel cree que Pradera vende el doble que el competidor que le sigue). El segundo producto de la compañía es la comercialización de huevos y el tercero es mayonesa Dorada, que representa el 20% de la facturación.

“Es muy importante que crezcamos en mayonesa por dos razones. Primero porque es un producto de mayor valor agregado, segundo que la calidad es la mejor del mercado (Quién puede dudar!) y tercero que es lo que nos va a resultar más fácil lanzar en el resto de Mercosur, y en Mercosur hay que estar o estar” comenta Daniel cada vez que tiene oportunidad de hacer una reunión pacífica con sus hermanos (Situación muy poco frecuente). “Nos matamos pero nos queremos. La familia es la familia y todos respetamos la memoria de papá, pero alguien tiene que mandar y yo soy el mayor”.

El brazo derecho de Daniel es Daniel Toscarina, antiguo consejero de Don Damián y hoy jefe de planta. También cercano a la Dirección está Don Jorge Ferrara, encargado de la venta en todo el país. Don Jorge empezó como vendedor en la zona sur del Gran Buenos Aires cuando tenía 18 años y, como siempre se jacta "conozco este mercado como la palma de mi mano" "Qué daría por que los 55 vendedores que tenemos con relación de dependencia en Capital y GBA y los representantes del interior aprendieran cómo se trabaja!" "Aquí no hay tiempo para teorías. La consigna es vender, vender y vender. Lo demás es poesía".

Pero Don Daniel (a pesar de que se pelea con ella más que con sus hermanos) confía ciegamente en Julita, una especie de secretaria, intendente, niñera y -jamás él lo reconocería- consejera personal.

Los estudios de los que dispone Westeast arrojan una participación de mercado de Dorada de un 19%, con una distribución física muy concentrada en los hipermercados, supermercados, autoservicios y carnicerías. El 13% restante corresponde 8% a Fouchet de Calfrance, recién ingresada en el mercado, y el 5% restante a otras marcas no significativas. La concentración de Dorada obedece al fuerte liderazgo de Pradera en pollos y huevos, que de excelente calidad, son la primera marca del mercado argentino. Daniel con Daniel Toscarina no dejan un solo día de recorrer las instalaciones productivas, ni siquiera los sábados y domingos.

Ahora veamos Calfrance

Calfrance, Compagnie Alimentaire de France, compañía francesa de alimentos recién desembarcada en el país es la productora de Mayonesa Fouchet, uno de los pilares fundamentales de la compañía en su estrategia internacional, especialmente en sus planes de expansión en Mercosur. La línea de alimentos incluye una muy importante especialización en aceites, vinagres, mostazas, salsas, aderezos para ensaladas y mayonesas. Todas las líneas llevan la marca Fouchet, tanto los productos con fuerte carga simbólica francesa como todos los demás.

La línea de aceites incluye oliva, maíz, girasol y uva, además de una variedad de aceites más sofisticados como aromatizados al "tartufo nero", al "tartufo blanco", al "funghi porcini", a la "savia", al "peperoncino", al "Rosmarino", además del "Extra Virgin Olive Oil".

Los vinagres presentan una línea sofisticada que incluye "Blanco Apple", "English Style Malt", "Red Wine", "Salad Vinagar", "Balsamic of Modena", "Vinaigre de Vin Rouge" a la frambuesa, al estragón y a la echalotte, vinagre de champagne y de cognac, vinagre a la pimienta verde, a las hierbas de Provence y al ajo.

Mostazas de Dijon, al estragón, "Mild Yellow", "Spicy Brown", "Horse Radish" y en polvo, tanto común como la "Ground Double Superfine". Mostazas a las herbes de Provence, al estragón, de grano entero y a las hierbas y tomate.

Salsa de soya, de Jalapeno, salsa tipo Worcestershire y mango chutney, horse radish, tártara y salsa para pescados y mariscos.

Aderezos para ensaladas Caesar Italian, Italian común, Roquefort, Mil Islas, Vinagreta, Ranch, "Salad Green", "Garden Herb French", "Roasted Garlic" e "Italiana Dos Quesos".

Mayonesa con y sin jugo de limón, americana con mostaza, clásica, con mostaza y páprika, picante, clara casi blanca, amarilla tradicional, amarilla ocre, a la pimienta, al estragón, con ajo, sin sal, light y especial para pescados y mariscos.

Estas líneas son producidas en las plantas industriales que la compañía tiene en Bordeaux y en Le Havre, plantas que pueden ser consideradas como modelos a imitar por su combinación de altísima tecnología y profunda inspiración artesanal. Esto ha sido sustentado desde la fundación de la empresa en 1943 por una cultura casi fanática de trabajo en equipo, alta motivación individual y ruptura de "silos" o compartimentos estancos, quintas, islas, que generan el síndrome "palomar".

La central de Calfrance es en París, en un elegantísimo petit hotel en la avenida Victor Hugo a pocos pasos de Champs Elysées. Todo lo que se siente al entrar en la empresa es elegancia, distinción, camaradería, trabajo en equipo, obsesión por la atención personal (como dicen en Disney "agresivamente amigables") y -fundamentalmente- juventud. Mucha gente se asombra de ver gente promediando 30 años tan experta en estas líneas de productos. Algunos miembros del directorio de Calfrance, algunos Chefs Cordon Bleu y algunos miembros del "clan" (como les gusta decir) que tienen un poco más de edad, curiosamente se comportan como si fueran los más jóvenes. "La casa privilegia el valor de disfrutar trabajar juntos" (atención lo de "la casa") dice Alain Larreche, presidente ejecutivo, 34 años, Master in Business Administration, Harvard Business School, especializado en marketing en el INSEAD de Fontainebleau.

La empresa está totalmente especializada en estas líneas de productos, todos muy fuertemente vinculados entre sí. El portafolio se asemeja a una boutique de productos que se refuerzan los unos a los otros con una muy distinguida imagen. Con una muy marcada identidad gourmet, de alta cocina, de Francia, de campiña, de artesanía, de seriedad, de altísima calidad de producto y hasta "se huele" la preocupación prioritaria por el servicio al cliente. "Estamos para tener resultados económicos a través de la fidelidad de nuestros clientes. El que nos compra un producto una vez, debe sentir que ingresa a un club exclusivo de gente que sabe

lo que come. Después no se debe querer ir nunca más” dice Pierre Lanvin, vicepresidente de Marketing y Relaciones con el Cliente.

La empresa se preocupa muy detalladamente de que su línea de productos sea expuesta en los minoristas como un “sistema”, todos los productos muy próximos entre sí. Para ello ha logrado muy buena relación con el canal, no en el sentido de alianzas estratégicas como Westeast, sino más por el vínculo emocional que ha generado gracias a la personalidad de servicio amigable y caluroso.

En algunas ciudades de Francia y en otras capitales de Europa, la empresa abrió locales que parecen boutiques donde exhiben los productos y muy bien entrenadas chicas elegantísimas explican variedad por variedad. En esos locales se hace degustación pero no se vende ningún producto para no generar conflictos con el canal. Ahora se acaba de inaugurar una de estas boutiques en Madison Avenue y la calle 75 en Nueva York. Los locales muestran la muy definida identidad de la compañía, todos son idénticos entre sí y se ha estandarizado desde el aroma que se siente al entrar hasta el crujido del piso de madera.

NOTA: Todas las marcas se presentan en frascos de 250, 300, 500 gramos y 1 kilo, y en sachets de 125 y pomos de 250 con pico decorador. El precio de Dorada tiende históricamente a estar marcado un 10% debajo de Sunny. El de Fouchet generalmente está a la par de Sunny, salvo en algunas bocas en las que puede llegar a costar entre 2 y 5% más.

Capítulo 3

MARKETING TÁCTICO

Mayonesa si estuviéramos en 1967 y en 1973
Marketing de Primera Generación
Marketing de Segunda Generación

Hace varios años, cuando terminé mi primera carrera en la Universidad de Buenos Aires y di Marketing, el profesor José Otaduy, importante ejecutivo de Coca-Cola gracias a quien me especialicé en Estados Unidos, nos enseñaba que para hacer el plan de marketing de una mayonesa había que trabajar con las 4Ps.

La P de Producto era la determinación de cuáles deberían ser las características físicas (organolépticas) de la mayonesa y su envase, su etiqueta, sus diferentes tamaños y sus posibles diferentes variedades.

La P de Plaza consistía en la definición de cuál sería el territorio cubierto, las zonas geográficas en las que la empresa decidiría vender la mayonesa.

La P de Promoción, que en ese momento era básicamente la publicidad masiva de la mayonesa y la promoción en punto de venta. Esta última tenía que ver con el “merchandising” o sea la exhibición y reposición de los frascos en góndola, el uso de cenefas con mensajes promocionales, la contratación de punteras de góndola y las degustaciones y promociones con promotoras. En esa época ya varias empresas dedicaban un gran esfuerzo al entrenamiento de las chicas para que supieran argumentar a favor de la marca, en lugar de sólo ser una linda cara que le pasa el plumero a los frascos. Esta tercera P incluía la Fuerza de Ventas, a no ser que se tratara de una marca que no necesitara vender sino sólo levantar pedidos (como Coca-Cola), con lo cual Ventas pasaba a ser Plaza.

Y la P de Precio que tenía que ver con las listas de precios básicos, plazos, bonificaciones por volumen, premios anuales por escala de compra alcanzada y descuentos por cobranza.

Las 4Ps eran las llamadas “variables controlables” con las que se formulaba el plan integral de marketing. Hoy muchísimas empresas continúan usando el criterio de las 4P e inclusive cuando estudié ya de mayor en el Harvard Business School, los profesores lo seguían usando. Este tema lo discutí miles de veces en el HBS con Theodore Levitt, otro de los grandes gurues que me dejaron su marca para siempre.

En 1973 salió mi primer libro que se llamaba "Estrategia de Comercialización" de Ediciones Macchi, en el que cambié -gracias a mi interacción con Levitt- las 4Ps por lo que en ese momento llamé "el PLIP". Y la diferencia no es exclusivamente semántica, sino que había que dar cuenta de los cambios que se estaban produciendo en la disciplina, en ese momento muy influenciada por los métodos cuantitativos como la estadística matemática y la investigación operativa.

La P de producto siguió siendo lo mismo que antes.

La P de Plaza la cambié por la L de Logística. Ya no sólo se trata de decidir el territorio servido. Ahora las decisiones a tomar en el plan de marketing de la mayonesa son, además de cuál sería el territorio, otras tres, para las que ya en 1973 se contaba con los modelos cuantitativos. Ahora en Argentina todos hablan de logística, hay varias empresas especializadas en logística haciendo excelentes negocios y hay hasta una asociación profesional de la especialidad.

La primera es la del armado del canal de distribución. A qué clientes llega la empresa directamente con su fuerza de ventas, a cuáles a través de mayoristas o de distribuidores o de representantes.

La segunda, especialmente importante financieramente en momentos de alta inflación es la definición del despliegue de los stocks de la mayonesa. Por ejemplo, Westeast tiene un depósito central en Capital Federal, que abastece a depósitos regionales, como el que tiene en Córdoba, que a su vez abastece depósitos terminales en Río Cuarto, Villa María y San Francisco. Aquí se usaban "Modelos de Stock Óptimo" que permitían "hundir" el menor posible capital de trabajo pero sin arriesgar el abastecimiento constante de los puntos de venta. La tercera es la de transporte, es decir, el flujo físico desde la cadena de stocks hacia el canal de distribución.

La P de Promoción la transformé en la I de Impulsión. Me pareció mucho más significativo el verbo "impulsar" la mayonesa que "promover" la mayonesa. Además, ya aparecían muchos medios alternativos que se sumaban a la publicidad masiva y a la promoción, como por ejemplo el marketing directo. Ni hablar hoy en día con la cantidad de canales por cable y ATENCION la interactividad del marketing por la Web! OTRO MARKETING! (Pero de esto vamos a hablar después).

La P de Precio en ese momento la dejé igual. Inclusive en "Marketing Avanzado", otro libro mío, también la dejé igual. Pero en este libro por primera vez voy a cambiar el PLIP por el PLIV porque voy a cambiar la P de Precio por la V de Valor. La empresa no debe tomar decisiones de precio de la mayonesa. Debe tomar decisiones de valor.

Al marketing de las 4Ps lo llamo Marketing Táctico de orden 1. Al marketing del PLIP lo llamo Marketing Táctico de orden 2. El marketing del PLIV sigue siendo de nivel táctico pero el concepto de valor ya lo acerca más a un nivel estratégico. Los llamo Tácticos a esos esquemas iniciales porque, si bien el concepto del marketing era el de la orientación al consumidor, éste no estaba incluido en las herramientas técnicas con las que se hacía un plan de verdad. Era más que nada una nueva filosofía declamada pero bastante poco aterrizada a la práctica. Además, tenía poco de estratégico ya que, como se ve, poco se tenía en cuenta al competidor, al enemigo, esa voluntad opuesta a la nuestra con objetivos simétricos a los nuestros. Objetivos simétricos quiere decir que son antagónicos a los nuestros. El competidor quiere quedarse con nuestro mercado (y nosotros con el de él!).

Capítulo 4

MARKETING ESTRATÉGICO

Como si estuviéramos en 1976
Marketing de Tercera Generación

El marketing de las 4Ps, el del PLIP y el de la nueva versión del PLIV -recordemos la distinción importantísima entre estrategia, planeamiento o administración y táctica u operación- se pensaba que era la herramienta para (en esa época) lograr rentabilidad (hoy en día, crear valor económico), basando el accionar de la empresa en una no demasiado concreta filosofía de orientación al mercado. Esto es, todos declamando “lo más importante es satisfacer las necesidades del cliente o del consumidor”, pero no contando ni con esquemas conceptuales más desarrollados ni con metodología práctica para implementarlo.

En esa época, alrededor del 76, comienza a ponerse más de relieve el concepto de “posicionamiento”, del que ya se venía hablando hacía varios años. La primera vez que lo había escuchado fue tomando un curso con el profesor Abe Shukman de la Universidad de Columbia en 1968! (viejo, no?). En el 76 pude meterme más en el tema cuando lo conocí al querido profesor Phillip Kotler, en un encierro espectacular de tres meses de banquete de marketing en el Graduate School of Business de la Universidad de California.

Posicionamiento, como vamos a ver con más detalle más adelante (además de todos los comentarios nuevos que voy a presentar en este libro) significa qué lugar, qué **posición** ocupa una marca **en la mente** del consumidor, en la mente del no-consumidor, en la mente de Don Chicho que tiene un almacén en Ojo de Agua, Santiago del Estero, o en la mente del vicepresidente de compras de Wal*Mart. Esto es, qué significan la marca Sunny, la marca Dorada y la marca Fouchet.

En el momento que escribíamos estos párrafos,
Laura, mi secretaria,
entra exitadísima a mi escritorio para contarme
que la gente de Compagnie Alimentaire de France llamó para confirmar
que han aceptado nuestra propuesta de asesoramiento en desarrollo competitivo.

Desarrollo competitivo quiere decir “diferenciación para afuera, alineamiento para adentro y calidad para todos lados”.

Diferenciación para afuera es marketing puro.

Alineamiento para adentro es lograr que todos los miembros de la organización (todos los “colaboradores” como dicen en Siemens, uno de mis clientes preferidos) tengan una visión comprendida, compartida y comprometida.

Calidad para todos lados es implantar en la empresa no sólo las certificaciones ISO de calidad, ni sólo el premio Malcolm Baldrige a la calidad (de Estados Unidos) ni sólo el Premio Nacional a la Calidad (premio argentino en el que tuve el honor de participar como asesor de la comisión del Congreso Nacional cuando se redactó la ley que lo creó). Calidad para todos lados es el fuego sagrado que se siente cuando uno vive de adentro una cultura como la de Disney, una de las experiencias más inolvidables de mi vida que después te voy a contar.

Entonces ahora tenemos que pensar fundamentalmente en Fouchet. Posicionamiento es **qué marca la marca Fouchet -por ejemplo, PARA CLAUDIA- mejor que lo que marca la marca Sunny o la marca Dorada**. La marca la entendemos como un significado, como una “construcción subjetiva” que tiene lugar en la mente de Claudia cuando “piensa” “Fouchet” y la compara con su mayonesa ideal y contra Sunny y contra Dorada.

La marca no existe en el mundo de la “realidad objetiva”, la marca (toda marca) sólo existe subjetivamente, como una huella psicológica, como un surco mental, como una REALIDAD INVENTADA. Arriba puse con mayúsculas PARA CLAUDIA, porque la marca Fouchet **marca** -quizás- para Claudia, un significado diferente que lo que **marca** para Valentina o para Elisa.

Por ejemplo, una marca que tiene un fuerte posicionamiento es Volvo. Para casi todos, Volvo es seguridad. **Significa** seguridad. Es decir, posicionar una marca es lograr que el consumidor (o el comprador, o el **compArador**) elegido como blanco a apuntar, asocie a la marca un adjetivo calificativo discriminador. Qué atributos, beneficios y valores **significa** la marca Fouchet, **percibe** en la marca Fouchet diferente de los atributos, beneficios y valores que significan Sunny y Dorada.

El concepto de posicionamiento sí es **estratégico** porque ya estamos hablando en el nivel, en la dimensión, de los objetivos. El posicionamiento es un objetivo que formulamos para crear valor económico. El nivel del planeamiento, es decir, el nivel del PLIV (planes de producto, logística, impulsión y valor) quedan subordinados al posicionamiento. Antes decíamos que generar un plan de marketing era tener un plan PLIV para generar rentabilidad. Ahora decimos que formulamos una estrategia de marketing determinando un posicionamiento para Fouchet, que luego implementamos con un plan de producto, un plan de logística, un plan de impulsión y un plan de valor.

En mi libro “Marketing Avanzado” definí Marketing como “el proceso de posicionamiento de una marca para hacer máximo su valor percibido”. Después

vamos a volver sobre este tema **y no con buenas noticias**. Pero antes tenemos que hablar sobre uno de los temas más importantes y más controvertidos del marketing. Este es el de la segmentación del mercado.

Capítulo 5

SEGMENTACION DE MERCADO

El desarrollo competitivo orientado hacia el consumidor exige un conocimiento profundo de sus necesidades, deseos y demandas presentes y futuras. 1) La comprensión del “modelo decisorio del consumidor” –esto es, cómo percibe una marca de mayonesa cuando la percibe, cómo elige cuando la elige, cómo prefiere cuando la prefiere, cómo es fiel cuando le es fiel- permite, con mayor facilidad, la formulación de una estrategia exitosa para la marca Fouchet. 2) Esto, unido a una exigencia cada vez mayor de Calfrance, como de cualquiera de las empresas, por tener la definición de sus objetivos competitivos en forma bien precisa, son las dos características principales de la actual situación de los mercados de alta rivalidad. El conflicto entre Westeast, Pradera Dorada y Calfrance en 1998 no es del mismo nivel de intensidad, de densidad, de fricción, de rivalidad competitiva como hubiera sido hace apenas cinco o seis años.

La oligopolización cada vez más marcada de la oferta (menos empresas que dominan el mercado, pero cada vez más enemigas entre sí) obliga a cada compañía a un enfrentamiento con un sistema competitivo compuesto por oponentes racionales cada vez más fuertes, con mayor información y recursos y con una predisposición mayor a luchar por sus respectivas participaciones del mercado. Para poder ayudar a Calfrance vamos a tener que enfrentar a una Westeast muy diversificada, con grandes recursos internacionales, con una determinación muy definida de quedarse en los mercados de Mercosur y con una fuerte alianza estratégica con los minoristas importantes (entre otras cosas que después analizaremos con profundidad).

Así mismo, debemos enfrentar a Pradera Dorada –compañía totalmente diferente a Westeast- con una cultura familiar casi patriarcal que privilegia la producción de pollos más allá de cualquier objetivo terrenal y que, aunque pareciera que no le da a la mayonesa una prioridad absoluta, ésta es una “querida continuación emocional de sus pollitos”.

Por otra parte, ¿hay lugar hoy en día en los hipermercados para una tercera marca?

Más aún, ¿qué pasa ahora que casi todos los hiper decidieron lanzar su propia marca de mayonesa?, ¿No será que lo más probable es que quede la primera marca, Westeast, y la marca propia del hipermercado sin lugar siquiera para Dorada?. Hace más de veinte años, cuando comenzaron en Argentina a actuar las cadenas de supermercados, las marcas propias que éstos intentaron imponer no funcionaron. Ahora SI FUNCIONAN, y cada vez hay más. Cada vez son más creíbles.

Ante esta realidad, descubrir la segmentación del mercado de mayonesa, le permite a la empresa precisar el posicionamiento de la marca Fouchet en el o los segmentos en los que pueda hacer máxima la creación de valor económico. De acuerdo con sus recursos y restricciones, Calfrance evaluará cada uno de esos segmentos y luego podrá concentrar todo su tiempo, energía y recursos en el o en los segmentos elegidos como blanco a apuntar, buscando lograr el mayor retorno posible sobre la inversión.

Pero quiero destacar que estoy diciendo que hay que **“descubrir segmentos”**, no “segmentar el mercado”. Un segmento es un PEDAZO de LA DEMANDA. La demanda es “lo que la gente demanda”, lo que la gente “requiere”. Un segmento es “lo que **un grupo** determinado y concreto, separado del resto de la gente, **demanda”**, lo que ese grupo **requiere**.

Un segmento es (y solo es) un grupo de personas que comparten su concepto de mayonesa ideal, y que se diferencian de todas las demás personas cuyas mayonesas ideales no son como esa. El mercado de la mayonesa está, entonces, constituido por diferentes segmentos de personas cuyas mayonesas ideales son muy parecidas, dentro de ese segmento, y diferentes de las mayonesas ideales que prefieren las personas de otros segmentos. Si somos casi 40 millones de argentinos y si todos consumiéramos mayonesa, estaríamos segmentados en tantos segmentos como mayonesas ideales diferentes descubriéramos. Al principio del libro habíamos hablado del CONES. Esto era el CONJunto ESperado de atributos que para Claudia constituyen la mayonesa ideal. Cada segmento demanda un CONES. Habrá tantos CONES como segmentos.

POR LO TANTO

Conocer el mercado es descubrir cómo está segmentada la demanda.
Si no sabemos esto no conocemos el mercado.

Descubrir la segmentación posibilita a Calfrance la innovación en nuevos productos para satisfacer deseos actuales o futuros del mercado de mayonesa. Tiende a evitar el método del ensayo y error y a promover la filosofía de investigar los

segmentos constantemente y así poder detectar las variables relevantes de información. ¿Cómo son las preferencias por diferentes tipos de mayonesa?, ¿Qué atributos están siendo demandados?, ¿Están cambiando las preferencias? ¿Hay un segmento para mayonesa al estragón lo suficientemente interesante para lanzarla?

Se trata de disminuir el peligro de lanzar productos invendibles o de dirigir productos a segmentos equivocados. Este puede ser el caso de intentar posicionar una mayonesa con una imagen muy pesada, consistente y de alto tenor graso, pretendiendo que funcione bien en un segmento que privilegia fuertemente lo "sano, light, libre de colesterol" (Ruego a los especialistas que disculpen esta sobresimplificación).

Descubrir la segmentación puede brindar notables resultados en la gestión competitiva a través de una orientación clara para la inversión publicitaria, qué comunicar sobre Fouchet a qué segmento y cómo invertir esa inversión de manera tal de alcanzar específicamente a ese grupo de personas. Además permite fijar objetivos más concretos para los esfuerzos de venta y exhibición en el canal de distribución y, por sobre todo, a tener un horizonte más claro para el planeamiento del producto.

Por ejemplo, de todas las variedades de mayonesa que Calfrance tiene en Europa, orientadas a diferentes segmentos, cuáles irá la compañía introduciendo en Argentina y en qué orden. ¿Cuál es la mejor secuencia de lanzamientos para hacer máxima la calidad de la identidad institucional de Calfrance y el patrimonio de marca de Fouchet? ¿Cómo se compara la segmentación del mercado de Europa con la segmentación nuestra?

Algunas empresas apuntan a los segmentos que sólo privilegian el menor precio posible, con no demasiada preocupación por el resto de los atributos. En nuestro caso, salvo por la diferencia de ese 10% con la que Pradera Dorada trata de que el canal de distribución ofrezca a Dorada, no podemos decir que haya verdaderas diferenciaciones por precio. Es decir, ninguna de las marcas "apela" a la variable precio como argumento de venta.

En mi opinión, quien compite por precio termina fundiéndose. Esta es la estrategia de diferenciación más rápidamente imitable por cualquier competidor. Quien compite por precio se funde, a no ser que tenga acceso monopólico (en este caso se dice "monopsónico", que quiere decir "monopolio de demanda") a todos los insumos que integran su producto. Quiere decir que ningún competidor puede ni podrá fabricar ese producto a menores costos. Esto no pasa en el mercado de la mayonesa.

NOTA ANTICIPADA. Con respecto a la relación entre la segmentación de mercado y el plan de impulsión, después de haber sido decidido el mensaje (tema que

todavía no hemos tratado), el problema principal es el de la selección de la **programación de medios** de comunicación que asegure la mayor cobertura del blanco de mercado (consumidores-target) elegido. En este sentido, la audiencia general debe ser analizada para la localización de los consumidores actuales y potenciales, según cuáles son su hábitos como audiencia.

ACLAREMOS. La estrategia de la marca de mayonesa es específicamente cómo se diferencia de las demás para pretender ser elegida por los miembros de algún segmento (recordemos que un segmento es un montón de gente que comparte la opinión de cuáles son los requerimientos que debe tener una mayonesa ideal – CONES-). Determinada esa diferenciación –**posicionamiento**- ¿Qué hay que comunicar? ¿Qué mensaje se debe enviar al mercado para **construir el significado** de la marca? Lo que se debe comunicar **es LA DIFERENCIA**. Y si no me diferencio GASTO plata en comunicar. **Si no comunico un significado diferente, mejor me ahorro la plata. Y si no puedo comunicar un significado diferente de mi mayonesa, mejor abandono el mercado de la mayonesa y me dedico a otra cosa donde pueda comunicar un significado diferente!!!!!!**.

OTRA ACLARACION. Puede suceder que se presente un problema de indefinición de segmentación que denominaremos “suboptimización en segmentación”. Esto significa que **cualquier intento de satisfacer las necesidades de dos o más segmentos con el mismo concepto o diseño de producto puede ser peligroso**. La segmentación correcta supone que los diferentes grupos de consumidores tienen diferentes necesidades y deseos. Si el segmento fue bien identificado, esas necesidades y deseos deberían ser lo suficientemente distintivas y los requerimientos de producto ideal lo suficientemente concretos.

ENTONCES, la segmentación de mercado es la base del posicionamiento, con lo que se constituye en uno de los aspectos fundamentales de la estrategia de desarrollo competitivo. Como vimos, consiste en el proceso de descubrir las partes que componen la demanda. La demanda no es un espacio homogéneo sino varios subespacios, en algunos casos cercanos y hasta superpuestos (cuando todas las mayonesas ideales de todos los consumidores son muy parecidas entre sí) y en otros distantes y sin contacto entre sí (cuando las características que delinean las mayonesas ideales de distintos grupos de consumidores son notoriamente diferentes entre los grupos). La demanda es la manifestación de una **necesidad** en forma de un **deseo** de un determinado grupo de consumidores.

La segmentación de mercado es:

a) la visualización de los subespacios o segmentos en que se particiona la demanda,

- b) el análisis de las características que definen a cada uno de esos segmentos,
- c) el análisis de la distancia entre esos segmentos, y
- d) la descripción de los participantes que lo componen.

Lo opuesto a la segmentación es la **agregación**, nombre que sugiere el "apilado" de consumidores en una masa, sin detectar las diferencias entre uno y otro o suponiendo que tales diferencias no existen o que no son importantes. Consiste en asumir que todos queremos exactamente la misma mayonesa. La segmentación es el estudio de esas diferencias.

El criterio de la **agregación** fue el supuesto básico de la producción en masa que caracterizó a la industria mundial cuando se buscaba el beneficio de la **economía de escala** ("que me compren cualquier color de auto con tal de que sea negro") y dependiente de la distribución masiva (basada en la economía de escala de distribución) y de la comunicación masiva (basada en la economía de escala de la comunicación).

El criterio de la **segmentación** es el supuesto básico de la **economía de foco**, esta es la producción, distribución y comunicación **selectiva**. Consiste en darnos cuenta que no todos creemos que la mayonesa ideal es la misma. Que tenemos preferencias. Que nuestra demanda no es homogénea. Que preferimos cosas diferentes. Que nos gustan cosas distintas.

También debe ser tomada en cuenta la dimensión **tiempo** en la caracterización de cualquier segmento, dimensión que hace **VARIABLE** la configuración de cualquier mercado. Lo que queremos destacar es que cada segmento cambia, que ese cambio es hoy en día cada vez más rápido y que, por lo tanto, ese cambio significa **cambio en el mercado**. El mercado de la mayonesa cambia –cada vez más rápido y cada vez más fuerte- porque los segmentos que lo componen cambian, cada vez más rápido y cada vez más fuerte. Este cambio en el mercado puede darse, simultáneamente o no, en los siguientes niveles:

- a) **Segmentos constitutivos**. Cambian las expectativas, los requerimientos de cuál es la mayonesa ideal. Gente que comienza a privilegiar atributos como "bajo colesterol" o "más imagen gourmet". La demanda MIGRA. La demanda se transforma. Hoy la demanda DEMANDA atributos diferentes que los que demandó ayer y diferentes que los que demandará mañana.

Lo primero que Valerie Lundaine, directora de investigación de mercado de Calfrance, quiere determinar para pelear en serio en el mercado argentino es cómo son las diferentes mayonesas ideales que buscamos los argentinos. Ella sabe que **seguramente** esas mayonesas ideales (conjuntos de atributos esperados) no

son las mismas que en Francia, que en el resto de Europa o que en Estados Unidos. Cuando vivió la experiencia de invadir el mercado americano, ya había descubierto diferencias entre las mayonesas ideales esperadas en diferentes regiones de Estados Unidos

- b) **Distancia entre ellos.** “Distancia” quiere decir cuán profunda es la diferencia. Imaginemos que hemos descubierto dos CONES (Conjuntos esperados), dos perfiles de atributos de mayonesa ideal de dos grupos de consumidores. Un grupo espera el conjunto de atributos parecido al que demanda Claudia y otro el conjunto de atributos parecido al que demanda Elisa. “Distancia” entre los segmentos quiere decir cuánto se diferencian entre sí esas dos mayonesas ideales. Cuanto más distancia separa a esas dos mayonesas ideales, a esos dos segmentos, más debe cada marca explicitar a quién apunta. **Posicionar es elegir.** Cuanto más trato de posicionarme como la mayonesa que satisface la demanda de Claudia, más me separo -como marca- de Elisa.

Posicionar es elegir. Cuando Volvo se posiciona como “seguridad”, es decir, cuanto más le asociamos a la marca Volvo el **adjetivo calificativo discriminador** “Volvo es más seguro”, más Volvo se está especializando en el segmento cuyo perfil de CONES, cuyo perfil de atributos esperados, privilegia el atributo “seguridad”. Si **mayor seguridad** implica, por ejemplo, **menos diseño** de moda, el posicionamiento seguridad implica **sacrificar** el posicionamiento moda. **Posicionar es sacrificar.**

Valerie no está dispuesta a posicionar los productos de Calfrance sin disponer de un análisis bien serio de la segmentación de mayonesa del mercado argentino. Y Valerie sabe que una vez que este análisis esté disponible, no necesariamente servirá para todo el Mercosur. No necesariamente los consumidores brasileños, paraguayos y uruguayos demandan lo mismo que los consumidores argentinos. Pero Valerie sabe que no existe información estratégica de mercado más importante que esta. Tratar de invadir el mercado sin tener esta información es una irresponsabilidad.

Es necesario tener en cuenta el fuerte liderazgo de Westeast con su marca Sunny, basado en su prestigio internacional, “Si la marca está en todo el mundo, cómo no va a ser excelente”. Pero también es imprescindible considerar la buena imagen de Pradera, irradiada a la mayonesa por su fuerza en el mercado de los pollos. “Si son los más importantes criadores de pollos, cómo no va a ser buena su mayonesa”

- c) **Participantes** (consumidores). Puede pasar que en el tiempo se mantengan los perfiles diferenciados de mayonesas ideales. Esto quiere decir que no cambian los conjuntos esperados. Que haya tres o cuatro (o lo que fuera) mayonesas ideales en el mercado argentino que sean bastante constantes en el tiempo. Gente que prefiere un determinado perfil y gente que prefiere otro.

Pero puede pasar que si bien no cambian las diferentes mayonesas ideales, UN CONSUMIDOR, un comparador, cambie de preferencia y pase de un ideal a otro.

Valerie tenía la experiencia de haber investigado el consumo en los minishops de las estaciones de servicio y había descubierto en Europa que el mismo consumidor se comportaba diferente eligiendo en un hipermercado que eligiendo en una estación. La **ocasión** diferenciaba el proceso de elección.

En el transcurso de la **evolución** de cualquier mercado estos tres factores cambian constantemente. La magnitud y la oportunidad de ese cambio definen esa dinámica. Por lo tanto, la evolución de un mercado ha de ser explicada por los cambios en cada una de las tres categorías, tanto en períodos relativamente cortos como en ciclos y tendencias en períodos mayores.

Las diferentes mayonesas ideales

Cada segmento puede ser calificado concretamente por su

- a) **Identificación:** distinción como parte significativa de la demanda, separada del resto de la demanda por alguna variable distintiva. La mayonesa ideal que nos describió Claudia en el primer capítulo, diferente –quizás- de la que otra consumidora nos describe.
- b) **Mensurabilidad:** posibilidad de otorgarle un valor o una jerarquía significativa. “Este segmento representa el 45% del mercado”
- c) **Accesibilidad:** posibilidad de ser alcanzado por un plan específico. Por ejemplo, el segmento muy consciente de diet, light, colesterol, bajo tenor graso, etc., es fácilmente alcanzable con un plan de impulsión especialmente dedicado.
- d) **Composición:** descripción de sus integrantes. Edad, sexo, educación, ingreso, hábitos de audiencia en televisión, diarios leídos, estilo de vida o cualquier otra variable que nos diga quiénes son los que forman parte de ese segmento y cómo son.
- e) **Variabilidad:** tasa de cambio de las características distintivas o de sus integrantes. Si hay una característica que define en resumen al segmento, como por ejemplo “consistencia”, y si los consumidores no son constantes en su preferencia con respecto al nivel de consistencia esperado, esto me dice que el segmento es variable. Puede pasar cuando se elige mayonesa en diferentes ocasiones de consumo. Se prefiere más consistencia al elegir

mayonesa para un sándwich y menos consistencia para tomates rellenos con atún.

- f) **Distancia:** cálculo de cuánto se diferencia de los segmentos restantes. Cuán diferente es el segmento de consumidores que eligen una mayonesa como la que prefiere Claudia, con relación a los demás segmentos. Recordemos que un segmento es un grupo de consumidores que buscan una determinada mayonesa ideal.
- g) **Defendibilidad:** la medida en que es vulnerable competitivamente la marca que pretenda posicionarse (especializarse) en ese segmento. Por ejemplo, si Fouchet decide elegir como blanco-objetivo (como target) al segmento de gente que prefiere una mayonesa como la que nos contó Claudia, cuánto, cómo y porqué puede defender ese posicionamiento si Sunny o Dorada tratan de invadirlo.

En realidad, desde un enfoque extremo, **cada consumidor puede ser considerado como un segmento separado**. La decisión de posicionamiento toma en cuenta un determinado nivel de "parecido" entre las características distintivas que identifican a un segmento como "recortable" del resto del mercado. Más adelante veremos que con la revolución tecnológica de la interactividad, los segmentos de-a-uno ya son una realidad en muchos mercados. En la web, Levi´s ya vende jeans a medida y con entrega instantánea.

Una vez que Valerie tenga esta información sobre los segmentos que componen el mercado de la mayonesa, va a estar en condiciones de:

- a) Especificar si la interpretación que se ha hecho de cada segmento se traduce en una oportunidad o en una amenaza para Calfrance,
- b) Determinar el nivel de rivalidad y la estrategia competitiva de Westeast y de Pradera Dorada en cada segmento en los que opera cada una de las empresas enemigas.
- c) Disponer de un análisis de mediano y largo plazo sobre cuáles pueden ser las principales tendencias de cambio –especialmente en los gustos de los consumidores- que generen nuevas oportunidades o amenazas, dadas las fuerzas y debilidades de Calfrance para su marca Fouchet contra Sunny y contra Dorada.
- d) Concluir si esa oportunidad es tal que resulta conveniente disponer (diseñar, modificar, abandonar) un producto específicamente dirigido hacia ese segmento.

Una vez que descubrimos cuáles son los conjuntos esperados, los CONES que caracterizan a cada segmento, se debe pasar a la fase descriptiva. Es el momento de explicitar con datos “duros” quiénes son los miembros de ese segmento.

Estos datos pueden ser geográficos como región, tamaño de la población, tamaño del área, densidad de la población, clima. Demográficas, como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingreso, ocupación, educación, religión, nacionalidad, clase social. Psicográficas como estilo de vida, personalidad. Comportamentales, como ocasión de compra, tipo de consumo (alto, bajo), nivel de lealtad, etapa de motivación, sensibilidad a la publicidad, al precio, al packaging.

En realidad, cuando estamos hablando de los diferentes segmentos del mercado de la mayonesa, estamos refiriéndonos a como se distribuyen las preferencias de la gente. La forma en que las preferencias se distribuyen puede ser de tres tipos.

Pueden ser preferencias **homogéneas**, cuando la dispersión, la diferencia entre las distintas “mayonesas ideales” (CONES) es muy baja. Antes habíamos hablado de “distancia”. Si las preferencias son homogéneas, la distancia es mínima. Las preferencias pueden ser **difusas**, cuando no podemos descubrir diferencias sistemáticas constantes entre lo que buscan diferentes consumidores. Al ser consultados sobre la mayonesa ideal no aparece nada que pueda servir para formular una estrategia para la marca. O las preferencias aparecen como **encapsuladas**, las mayonesas ideales se presentan en grupos de consumidores significativamente separados entre sí.

Esta es la situación más fácil para formular una estrategia competitiva, especialmente cuando todavía no hay marcas fuertemente posicionadas.

Capítulo 6

TIERRA, AGUA, AIRE Y FUEGO

El marketing estratégico de la década de los 80

Uno de los problemas que ha tenido que enfrentar el marketing como disciplina empresaria es que debe ser entendido en tres niveles lógicos diferentes.

Por un lado, debe ser entendido como un valor **cultural**. Como la orientación al mercado, al cliente, a la satisfacción del consumidor. Así entendido como valor cultural, se espera que debe ser sostenido por todos los miembros de la organización, por todos los sectores y por todos los niveles.

La compañía Disney logró subir impresionantemente en la lista de las 500 empresas más importantes de la revista Fortune, una de las publicaciones empresariales más importantes del mundo. Hoy es una de las compañías más admiradas, según la encuesta anual de esta revista. Disney sabe que 70% de la gente que llega a Disney, **ya había estado antes**. Casi 40 millones de personas visitan por año los parques de Disney en Florida. Las acciones en bolsa y los resultados financieros logran cifras espectaculares. ¿Quién puede ser mejor en sus relaciones con el cliente que una organización que promedia de 50 a 70.000 invitados por día, de los cuales casi todos quedan fascinados?

“Jamás Disneyland estará completada...en tanto aún quede imaginación en el mundo”, Walt Disney.

“De alguna forma, creo que no existen alturas que no puedan ser escaladas por alguien que conoce el secreto de que los sueños se hagan realidad. Este secreto especial, me parece, puede ser sintetizado en cuatro C’s. Estas son Curiosidad, Confianza, Coraje y Constancia”, Walt Disney.

Esto es lo que vamos a ver más adelante lo que distingue fuertemente la cultura interna de Calfrance. Westeast, a pesar de ser una compañía americana y, como tal, muy acostumbrada a la cultura de marketing, más se caracteriza por una cultura orientada a la venta. Está mucho más preocupada por el volumen de venta del trimestre para informar si cumplió el presupuesto que prometió a Saint Paul que con el concepto de “patrimonio de marca”.

Es una paradoja que muchas veces no hay peor enemigo del marketing que la venta. Muchas veces se daña el valor de la marca con tal de cumplir una cifra de

venta. Esto no quiere decir que no se puedan hacer promociones. Lo que no se debe hacer es que una promoción deteriore el patrimonio de marca a largo plazo.

En cambio, Pradera Dorada es una compañía muy orientada a la producción. Su muy buena calidad en pollos logró “sinergizar” la venta de mayonesa, pero su cultura está orientada hacia el criadero.

Marketing, además de operar en el plano cultural, opera en el plano **estratégico**. Consiste en formulación de la estrategia competitiva de la marca. Qué marca la marca Fouchet mejor que lo que marca la marca Sunny y la marca Dorada. En el plano de la estrategia se decide la diferenciación de la marca y el posicionamiento en el o los segmentos elegidos como blancos de mercado o “targets”. En este capítulo vamos a ver este tema con profundidad. El plano estratégico corresponde a la Alta Dirección, excede el área de marketing ya que se trata –nada menos- que de la **definición del negocio**.

“Disneyland siempre va a seguir construyendo y creciendo y agregando cosas nuevas... nuevas maneras de divertirse, de aprender cosas y de compartir las muchas aventuras excitantes que puedan ser aquí compartidas junto a la familia y a los amigos”, Walt Disney.

“EPCOT (Experimental Prototype Community of Tomorrow) se va a basar en las nuevas ideas y en las nuevas tecnologías que ahora están emergiendo de los centros de creatividad de la industria americana. Va a ser una comunidad del mañana que jamás podrá considerarse terminada, sino que para siempre seguirá introduciendo y testeando y demostrando nuevos materiales y nuevos sistemas ... muestra viviente para el mundo del ingenio y de la imaginación de la libre empresa americana. No creo que haya un desafío en el mundo más importante para toda la gente que el de encontrar soluciones para los problemas de nuestras ciudades”, Walt Disney.

Por último, marketing también opera en el nivel de lo **táctico**, el marketing del área de marketing. El marketing que implementa la decisión estratégica de posicionamiento y la transforma en un plan de Producto, un plan de Logística, un plan de Impulsión y un plan de Valor.

“Una parte del éxito de Disney es nuestra habilidad de crear un creíble mundo de sueños que apele a todas las edades”, Walt Disney.

Si bien ya hemos presentado varias veces el concepto, todo este proceso, toda nuestra metodología, toda nuestra preocupación, toda nuestra obsesión, toda nuestra responsabilidad, todo nuestro fanatismo, toda nuestra PARANOIA (Andrew Grove escribió un libro que se llama “Only the Paranoid Survive”), depende, se basa, se concentra, se focaliza, se especializa, se **DESESPERA** por el activo

intangibles más difícil de explicar, de entender, de evaluar, de comprar, de vender. Este es el **patrimonio de marca**. Como digo siempre en mis conferencias públicas o a mis alumnos de la Universidad de Buenos Aires o trabajando en las empresas, ¿Cuánto valen esas impresionantes ocho letras, separadas de a cuatro por un guioncito, que dicen –nada menos- que “**Coca-Cola**”?

Nuestro enfoque central en Marketing, siguiendo en el nivel de Marketing Estratégico o de tercera generación, es que la decisión fundamental que debe tomar Calfrance para que funcione su marca de mayonesa Fouchet en Argentina, compitiendo contra Sunny y contra Dorada es la de cuál ha de ser su posicionamiento. Como hemos visto, posicionar es elegir un segmento blanco (target) y especializarse en satisfacer mejor que nadie lo que ese segmento espera. Esto quiere decir, **DIFERENCIARSE** de las demás marcas, para que Fouchet **SIGNIFIQUE** ser la marca para ese segmento. Volvo es seguridad significa que Volvo se posiciona en el segmento que privilegia la seguridad, diferenciándose de las demás marcas como la más segura.

Cuando hablábamos de estrategia empresarial habíamos dicho que Calfrance (y toda empresa) debe tomar dos decisiones estratégicas. La de **portafolio**, esta es en cuáles productos decide Calfrance trabajar para crear valor económico, esta es la estrategia económico-financiera, y la de **postura**, esta es la estrategia competitiva para cada uno de los productos que componen ese portafolio.

Concentrémonos un poco en la de postura. Esta decisión estratégica tiene dos “riendas” con las cuales se formula. Una externa, que es la de posicionamiento o cómo se diferencia Fouchet para posicionarse contra la competencia en la mente del consumidor (compArador). Esta consiste en cómo se transforma un frasco físico y tangible de mayonesa en un conjunto de atributos valorados por los miembros de un segmento del mercado (por ejemplo, Claudia). La otra es la de conversión que consiste en **cómo se organiza internamente** Calfrance para realizar todos los procesos de abastecimiento, logística de ingreso de materias primas y materiales, fabricación, tecnología, administración, ventas, logística de distribución física y servicios de posventa.

Aquí no debemos confundir esta decisión de “armado” de la empresa con los planes de Producto, Logística, Impulsión y Valor. Al decidir su **postura**, Calfrance piensa para adentro y para afuera. Nos tenemos que diferenciar hacia fuera con Fouchet, qué tenemos que tener para adentro para poder diferenciarnos como nos conviene diferenciarnos. Después, a nivel planeamiento, formulamos el PLIV (y, más tarde, los programas de acción táctica para implementar esos planes). Por ejemplo, vamos a hacer publicidad en el programa de Georgina Barbarrosa.

Michael Porter, a quien todos conocemos por sus libros y por sus conferencias, cuando viene a Buenos Aires de la mano de mis queridos amigos de HSM, una de

las empresas más brillantes que hemos visto surgir en los últimos años en Brasil y luego en Argentina, tiene una idea un poco diferente que la de nuestro equipo. El año pasado (hoy ya es 4 de enero del 98), tuve la suerte de presentar en el Harvard Business School nuestra opinión y han coincidido conmigo, con lo cual quiero tranquilizar al lector que no se trata de un alocado disparate.

La opinión de Porter es que existen tres estrategias genéricas y no sólo una –la de diferenciación- como sostenemos nosotros. Él dice que estas son: 1. Diferenciación (de acuerdo), 2. Liderazgo en Costos (no de acuerdo) y 3. Nicho o Focalización (menos de acuerdo). Veamos porqué no estamos de acuerdo con la segunda y con la tercera y porqué creemos que la única estrategia que puede desarrollar Calfrance para Fouchet es diferenciarse.

Comencemos con la de Liderazgo en Costos. Si, siguiendo con el ejemplo de Calfrance con su mayonesa Fouchet, la compañía ha conseguido optimizar de tal forma su proceso de conversión (término que ya hemos explicado antes) que sus costos son menores que los de Westeast o de Pradera, ahora se le presentan dos posibilidades.

La primera es la de trasladar esa ventaja operativa al precio de venta. Si es esta la decisión, entonces se DIFERENCIA por **precio**. Con lo cual, desde el punto de vista estratégico, volvemos a la que para nosotros es la única estrategia posible: la diferenciación.

Si NO traslada su liderazgo en costos al precio y se queda con mayor margen de utilidad, ¿Cuál es la razón por la cual Fouchet será elegida, consumida y retenida como marca preferida? ¿Alguien va a comprar mayonesa Fouchet porque es la mayonesa que le hace ganar más plata a la empresa que la produce? ¿Quién la va a preferir porque le genere más utilidad a la empresa? Necesariamente tengo que **argumentar una razón** por la cual espero que elijan Fouchet. No puedo **no** diferenciarla porque si no la diferencio por algún atributo que no sea el precio, sólo me queda diferenciarme por precio, QUE ES DIFERENCIARSE!. Con lo cual, volvemos a la única estrategia posible.

Ahora veamos la tercera alternativa de Porter. La que él llama estrategia de nicho o de focalización. Para ello aclaremos la diferencia que existe técnicamente entre un segmento y un nicho. Un nicho es un segmento lo suficientemente **chico** como para que **no** resulte atractivo para las empresas **grandes**, pero lo suficientemente **grande** para **sí** ser atractivo para las empresas **chicas**.

Por ejemplo, un segmento de gente cuya mayonesa ideal fuera extremadamente sofisticado podría ser poco atractivo como para que Westeast o Calfrance inviertan recursos en producir una variedad de mayonesa especializada en ese nicho. Pero quizás Pradera, empresa mucho más chica que las otras dos empresas globales,

puede decidir posicionar una variedad en ese nicho. Pradera puede quizás pensar que tener una variedad tan exclusiva y sofisticada puede mejorar su imagen en el resto de los segmentos importantes del mercado, aunque no le genere mucha rentabilidad (o valor económico agregado).

Pero ¿esto no significa que Pradera lanzó una variedad DIFERENCIADA para posicionarla en ese nicho? Sí. Significa exactamente eso. Por lo tanto, **en todos los casos** estamos hablando de **diferenciación**, como queríamos demostrar.

Hemos visto que **conversión** es la función de transformación de **recursos** en **productos** y que **posicionamiento** es la función de transformación de **productos** en “**paquetes de valor**” para el consumidor.

En la noción de conversión incluimos como recursos a todos los insumos que la mayonesa necesita para competir en un determinado mercado. Esto significa una determinada combinación de los trece tipos diferentes de recursos: recursos **tangibles**, como plantas y camiones, recursos **intangibles**, como marcas y know-how y, fundamentalmente, **gente**, recursos humanos (este tema lo tenemos que ampliar más adelante)

El posicionamiento, por otro lado, dijimos que no debe ser entendido exclusivamente como una responsabilidad del área de marketing, sino que es una decisión completa de **definición del negocio**. Como hemos dicho anteriormente, significa decidir el **concepto** de ese negocio. Y decidir el “concepto de un negocio” (Porqué Fouchet) es decidir un acople entre una constelación de requerimientos de un segmento del mercado y una constelación de atributos que diferencian al producto (Fouchet) con respecto a las marcas competitivas (Sunny y Dorada).

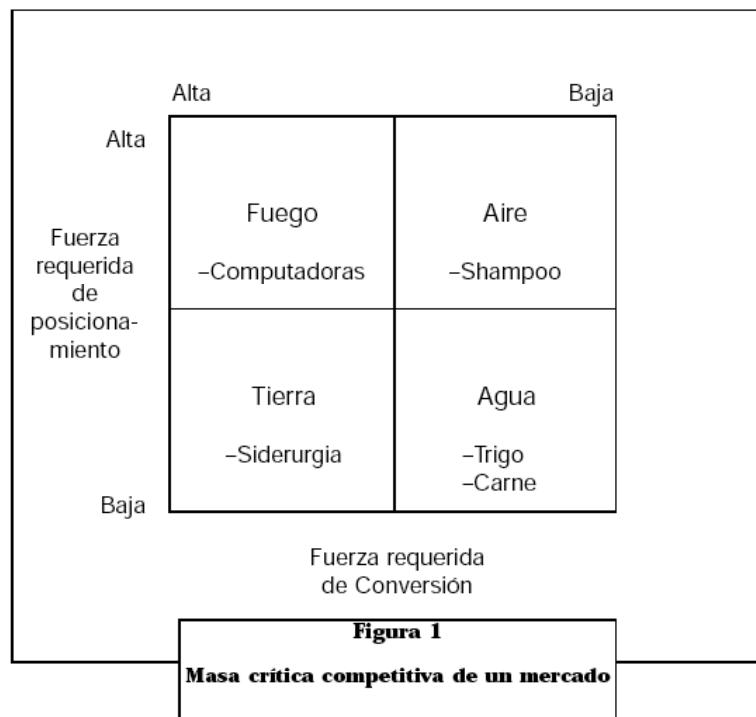
Cada sector de la economía, dadas sus condiciones competitivas, requiere una determinada inversión mínima o masa crítica de posicionamiento (más cercano al marketing) y una determinada masa crítica de conversión (más cercano a lo industrial). Decimos que si no invertimos –por lo menos- la masa crítica necesaria, es una irresponsabilidad tratar de competir en ese sector.

La masa crítica de posicionamiento y la masa crítica de conversión son, ambas, consecuencia de la **intensidad** competitiva de ese sector económico. Entendamos por intensidad competitiva al nivel de rivalidad que existe entre los competidores que disputan ese mercado. En términos militares, podemos decir nivel de **fricción** o de **densidad** del conflicto.

Con los conceptos de masa crítica de posicionamiento y de masa crítica de conversión, hemos clasificado a los sectores económicos de acuerdo con la inversión requerida de ambas riendas de la estrategia competitiva, conversión y

posicionamiento. Esta perspectiva de un sector industrial nos va a permitir comprender el nivel de rivalidad que debe enfrentar Calfrance para competir con Fouchet contra Westeast y contra Pradera, como también cuáles son los factores críticos de éxito, qué debe hacer Calfrance para ganar.

Esta clasificación la basamos en las cuatro combinaciones entre alta o baja masa crítica de conversión y alta o baja masa crítica de posicionamiento. Para recordar mejor estas combinaciones, hemos empleado calificativos para cada tipo de mercado, caracterizándolos como "Tierra", "Aire", "Agua" y "Fuego" y lo mostramos en la figura 1.



Tierra: Este es el resultado de una alta masa crítica requerida de conversión, con baja masa crítica requerida de posicionamiento. Implica una ventana estratégica para un ingresante que, disponiendo de la masa requerida de conversión, pudiera mejorar la "fuerza" de posicionamiento que el sector está empleando. Un ejemplo

típico es el de la siderurgia salvo en el caso de los aceros especiales que requieren más esfuerzo de posicionamiento.

Agua: El sector económico -en el momento del análisis- opera con un nivel bajo de inversión requerida de ambas dimensiones. La detección de un sector económico que cayera en esta categoría implica una alta probabilidad de encontrar "ventanas estratégicas" (oportunidades no explotadas), dada la "liquidez" de la situación competitiva de los competidores actuales. Un ejemplo típico son los commodities agropecuarios como trigo o carne.

Aire: Inversamente al caso Tierra, el sector se caracteriza por una baja inversión requerida en conversión y una alta inversión en posicionamiento. Este sector es básicamente definible por sus características "simbólicas". Las ventajas diferenciales con las que estos productos compiten no están basadas en fuertes diferenciaciones técnicas físicas, o éstas son muy fácilmente imitables. El nivel tecnológico de producción es bajo y no especializado y la inversión total es también baja. Pero las inversiones en concepto de imagen, diferenciación, significado e identidad son altas. En un sector Aire puede presentarse una ventana estratégica si se detecta una ventaja competitiva proveniente de una fuerza importante de conversión que fuera difícil de imitar. Si descubriéramos, por ejemplo, una nueva tecnología industrial revolucionaria que los competidores tardaran mucho tiempo en incorporar en sus fábricas. Típicamente este cuadrante es ocupado por productos de consumo masivo fuertemente basados en el manejo de la marca, pero sin necesidad de una gran inversión en complicada tecnología o capacidad de planta. Un ejemplo puede ser el de shampoo.

Fuego: Este sector es el de mayor complejidad estratégica. El nivel de efervescencia y la temperatura competitiva es máximo. Las ventajas competitivas consisten en sólidas diferenciaciones simbólicas, amparadas por complejas instalaciones y sistemas tecnológico-físicos de conversión. Asimismo, a esta alta y complicada rivalidad se le suma una fuerte variabilidad de los requerimientos combinados de oferta y de demanda. Mucha y constante innovación en las características de los productos y mucha y constante innovación en los requerimientos de los diferentes segmentos del mercado, segmentos que cambian velozmente, esperando cada vez **más** y cada vez **nuevo**.

El sector construye constantemente fuertes barreras de ingreso contra nuevos competidores potenciales, difíciles de sobrepasar o eludir. Asimismo, construye barreras de protección contra los competidores actuales, para impedirles realizar maniobras agresivas de intento de conquista. Dada esta intensidad, cada vez más común en cada vez más mercados, la aparición de una ventana estratégica es muy esporádica y muy breve. Esto indica que para el posible ingresante no ha de ser suficiente disponer de un alto potencial financiero, tecnológico o productivo.

Necesariamente, alguna “**habilidad distintiva**” debe operar como palanca. Esta habilidad debe ser obtenida por una combinación entre todos los recursos: humanos, tangibles e intangibles. Por ejemplo, Cannon ingresó en el mercado de las copiadoras aprovechando su habilidad distintiva de miniaturización, que traía de su dominio del mercado de la fotografía. ¿Qué sabemos hacer mejor que nadie? ¿Qué nos copiaría cualquier otra empresa?. Al principio de este libro hemos comentado que este es el concepto de “benchmarking”. Esa habilidad distintiva debe poder ser traducida en una ventaja competitiva para obtener un resultado competitivo que agregue valor al cliente y que cree valor económico para la empresa. Computadoras, automóviles, tractores, banca minorista y todo lo que requiera mucha masa crítica de las dos riendas son los negocios tipo Fuego.

Es importante destacar que el tipo de competitividad del sector influye en la cultura de las empresas que en él operan. Así es que hay culturas Tierra, culturas Agua, culturas Aire y culturas Fuego. El problema es si el sector cambia de tipo de competitividad pero la empresa no se anticipa y no cambia su cultura.

Pero bueno, ¿qué podemos decir de **nuestro** caso?, ¿Qué tipo de sector económico es el del mercado de la mayonesa?. El requerimiento de inversión en conversión, en lo más industrial, parecería no ser demasiado alto si es que la empresa se dedica, como Westeast y Pradera, a competir con los dos o tres tipos de mayonesas más masivas. El requerimiento en posicionamiento, en cambio, es extremadamente alto. Con no muchos miles de dólares se instala una planta de mayonesa y se la fabrica y distribuye (si el canal de distribución acepta exhibirla en góndola), pero ¿quién la compra?.

Es muy común escuchar “con la cantidad de locales minoristas que hay en la Argentina, si colocás una cajita de 12 frascos en cada local, lo que vendés es infernal” ERROR!. Suponiendo que sí pudiera convencer al canal que me exhiba la marca, ¿cómo consigo que Elisa pase el frasco de la góndola al carrito, del carrito a la mesa, de la mesa a la barriga y, cuando se acabe el frasco, que el proceso se repita sin que Elisa dude de cambiar de marca porque **quiere** sernos FIEL?

Sin embargo, Calfrance no ha adoptado una estrategia de conversión del tipo de Westeast y de Pradera. Su estrategia competitiva se basa en una muy amplio portafolio de líneas, pero todas girando en torno a las categorías de condimentos: mayonesas, mostazas, salsas, aceites, vinagres, en todos los casos con muchísimas variedades. Esta estrategia puede definirse como:

Decisión de Portafolio (estrategia económico-financiera): Foco actual y futuro de concentración, exclusivamente diversificando dentro de estas categorías.

Decisión de Postura (estrategia competitiva): Alta versatilidad de conversión para diferenciarse a través de un posicionamiento monomarca que signifique el más

alto nivel de conocimiento experto y de alta sofisticación en la elaboración de estas especialidades.

Dadas las condiciones expuestas hasta este punto en nuestro caso, parecería que este es el único "Modelo de Negocio" (Business model) que, dadas las fortalezas y debilidades de Calfrance contra Westeast y Pradera, presenta más oportunidades (ventana estratégica) y menos amenazas presentes y futuras. Sin embargo, nuestra recomendación a Jean-Jacques Rotman, Presidente de Calfrance de Argentina, es la de profundizar el estudio. Para ello se ha decidido un viaje a Europa para discutir con Alain Larreche, número 1 de la compañía, Pierre Lanvin, Marketing y Relaciones con el Cliente y Valerie Lundaine, Investigación de mercado.

Además el viaje nos ha de permitir analizar las líneas en los puntos de venta, conocer "en vivo" las boutiques de Calfrance, analizar las ofertas competitivas de Westeast en Europa y de los demás competidores y visitar las fábricas de la empresa. Siempre decimos que no se puede trabajar en marketing sin conocer lo interno. Uno de los temas que más nos interesa es comprender la cultura interna. Más que nada, lo que es importantísimo comprobar es si hay **alineamiento**, esto es si hay una Visión comprendida, compartida y comprometida por todos los miembros de la organización.

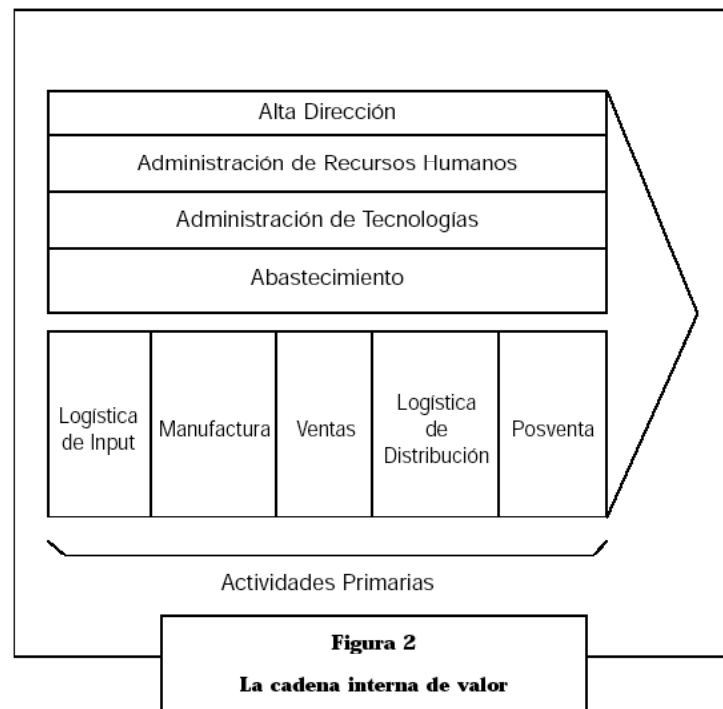
Capítulo 7

EL ADENTRO Y EL AFUERA

Conversión y Posicionamiento
Una visión diferente de marketing estratégico

El análisis operativo interno en Francia, en la administración central de París y en las plantas industriales, se hizo empleando una versión modificada del modelo de Porter de Cadena de Valor. (Porter, M., Competitive Advantage. The Free Press, Mac Millan, 1985, p. 37)

Este esquema ve a la empresa como (Figura 2) una cadena de cinco actividades principales sucesivas, organizadas linealmente de manera horizontal y de cuatro actividades de soporte que alimentan a las primeras cinco, una arriba de la otra, apiladas verticalmente.



Formamos un equipo entre mi gente, Paula Macedo Albornoz, Susana Maneiro García, Carola Bédouret, Ivanna Dombrauskas, Diego Levy y Lorena Reatti y gente de Calfrance (como equipo de contraparte), integrado por Valerie (aunque vive en París por estos meses está en Argentina), Jean Paul Borlain, Gerente de Planeamiento y Control de la Producción, Maurice Guthman, Gerente de Ventas de Gran París y Charles Badin, Subgerente de Distribución Física para toda Francia.

(NOTA: Es importante destacar que hemos incluido esta parte para contar cómo se debe armar una fuerza de tareas especiales y cómo se desarrolla una típica intervención de asesoramiento cuando nos toca salir de Buenos Aires, ya sea hacia Mendoza o hacia Nueva York. Los nombres de los miembros de mi equipo corresponden a profesionales reales por quienes siento admiración y cariño).

El grupo de la empresa fue armado antes de nuestra llegada personalmente por Alain Larreche de forma tal que hubiera un representante de cada una de las áreas funcionales. Pero cuando nos presentaron la lista, nosotros reclamamos que resultaba de suma importancia que también lo integrara un miembro del área de Recursos Humanos que conociera la cultura interna lo más profundamente posible.

Así es que se integró al grupo Marc Fournier, Gerente de Mística. Si bien toda la vida nuestro equipo consideró que la mística interna de una organización es la clave hoy en día para lograr satisfacción y fidelización de los clientes, nunca habíamos conocido una empresa que tuviera una posición gerencial con este título. Esto nos pareció una pauta cultural sumamente significativa, especialmente cuando nos enteramos que Marc se había integrado a Calfrance hacía tres años, pero que había trabajado nueve años nada menos que en Disneyworld, en Orlando, que había empezado como un simple "miembro del elenco" (en Disney no se llaman empleados) y que había trabajado tanto en Parks como en Resorts, o sea los parques y los hoteles de la propiedad de Disney y que había hecho una carrera espectacular.

Cuando lo conocí a Marc y le conté que nuestro equipo está entrenado con la metodología de Disney de calidad de servicio al cliente y le pregunté si no extrañaba a la compañía, me respondió: "Me pueden sacar a mí de Disney, pero no pueden sacar Disney de mí". (Comprendido. Seguía el fuego sagrado). Entonces pusimos manos a la obra. Nos dieron una sala de reuniones para el equipo conjunto y disparamos el inicio del estudio. Se llamó "la sala de guerra".

Lo que nos interesa al estudiar la cadena de valor de Calfrance es tanto su operación interna, como también hacer inteligencia estratégica, si es posible, de **cada** competidor, controlando los siguientes puntos:

- Evaluar la situación de **cada actividad** en el negocio de **cada variedad** de mayonesa, así como también analizar el funcionamiento de esa actividad con el resto de los negocios. Esto es, ver cómo opera, por ejemplo, **Logística de Input** (cómo está organizada la empresa para ser eficiente al recibir los insumos al pie de la máquina, una vez que **Abastecimiento** –actividad de soporte- compró esos insumos. Es muy importante no confundir estas dos actividades entre sí). El relevamiento hay que hacerlo **para cada** variedad de la línea de mayonesa pero también hay que estudiar cómo funciona esa actividad en las líneas, por ejemplo, mostazas. Siempre es buena esta comparación porque muchas veces un ojo independiente no comprometido con el día a día, como el de mi equipo, puede ver cosas que **el que mira todos los días no las ve**.
- La interacción de cada actividad con las demás. Sigamos el ejemplo de la interacción entre Abastecimiento y Logística de Input. Abastecimiento compra los insumos eficientemente pero quizás los procesos de Logística de Input de recepción física, depósito de materias primas y materiales y el flujo desde el depósito hasta las máquinas mezcladoras, son ineficientes, haciendo ineficiente a todo el resto de la cadena de valor. Esta ineficiencia puede significar pérdida de calidad del producto o incremento del costo por merma de los insumos (deterioros, desperdicios) o por baja de productividad.
- De la relación entre las actividades principales y las de soporte puede surgir eso que hemos llamado “habilidad distintiva”, lo que la empresa **sabe hacer** mejor que nadie. Muchas veces la habilidad distintiva es **una** de las actividades individualmente considerada. Por ejemplo, nadie sabe el proceso de producción masiva pero conservando “lo artesanal” de mayonesa mejor que Calfrance, o nadie sabe operar la distribución física –la logística de output- mejor que Westeast. Sin embargo, muchas veces vemos en las empresas que las habilidades distintivas más sólidas surgen de la mejor **interacción**, si es posible, entre **TODAS** las actividades principales y de soporte.
- La situación de costos de cada actividad y el efecto combinado.
- El nivel de productividad de cada actividad y el efecto combinado de productividad total.
- El nivel de calidad de cada actividad y el efecto combinado de la calidad total.
- La determinación de fuerzas y debilidades y los programas de acción táctica necesarios para consolidar unas y superar las otras.
- La relación entre la ventaja competitiva requerida en la función posicionamiento y las actividades de la cadena de valor. Esto es, cuál debe ser

la habilidad distintiva de conversión que sustente la ventaja competitiva de posicionamiento. Aquí se debe prestar muchísima atención, ya que si el posicionamiento a lograr fuese el de alta especialización, sofisticación, tradición y distinción, los procesos de conversión que integran la cadena de valor deben demostrar que se dispone de las habilidades distintivas requeridas. **Las ventajas competitivas que diferencian la marca en el afuera, en la mente del consumidor, deben estar sustentadas por habilidades distintivas en el adentro, en la cadena de valor de la compañía.**

El valor de una Unidad de Negocio en particular, como la línea de mayonesas de Calfrance, no debe ser estudiado de manera aislada, sino también como la capacidad de ese negocio –la línea de mayonesas- de generar una acción de “palanca estratégica” en el resto del portafolio de líneas de la compañía. **Cómo la línea de mayonesas potencia a todas las demás líneas y cómo las demás líneas potencian a la línea de las mayonesas.** Esto significa que el valor de cada negocio, considerado como **un elemento** de un **SISTEMA** de negocios, es su **efecto sistémico** con respecto al total y no sólo su resultado individual.

Veamos el concepto de “emergente sistémico” con el ejemplo que uso siempre. Ponemos en el cielo cuatro turbinas Rolls Royce de última generación, fuselaje, alas, timón, sistema neumático, flaps, computadoras, altímetro, radar, sistemas eléctricos, un comandante con 100.000 horas de vuelo, un copiloto con 80.000 horas de vuelo, un ingeniero de vuelo con 85.000 horas de vuelo, dos comisarios, un jefe de cabina y una docena de auxiliares de abordaje divinas, elegantes, simpáticas y monísimas.

NADA DE TODO ESTO SUELTO VUELA.
VOLAR ES UN EMERGENTE SISTEMICO
LA COMPETITIVIDAD DE CALFRANCE ES UN EMERGENTE SISTEMICO
LA RENTABILIDAD TAMBIEN
LA CREACION DE VALOR ECONOMICO TAMBIEN

Los resultados de Calfrance son un emergente sistémico que surge de la relación entre todas las **funciones** de la compañía, como las que componen la cadena de valor, entre todos los **procesos**, por ejemplo todo el proceso de fidelización de clientes, entre todos los **productos**, mayonesas, mostazas, aceites y todas las demás y entre todos los **servicios**, por ejemplo el servicio de recuperación de clientes insatisfechos o el servicio de consejos de recetas que se brinda en las boutiques de la compañía.

Tenemos que hacer el esfuerzo de no pensar sólo en una de cualquiera de esas partes sino TAMBIEN en la **interacción**. Cuando lo logramos, podemos decir que hemos desarrollado la habilidad de “captar” las vinculaciones sistémicas. Cada vez que compramos en la farmacia un medicamento, lo abrimos y leemos el folleto donde dice “contraindicaciones”, estamos ante una demostración más de la visión sistémica.

Por ejemplo, si Calfrance sólo se dedicara al negocio de las mayonesas, el valor de esa Unidad de Negocio estaría dado por el emergente que logra entre las actividades de conversión (su cadena de valor) y de posicionamiento (su diferenciación competitiva en la mente del cliente). Pero como también se dedica por ejemplo, al negocio de las mostazas, el valor de cada una de las dos unidades de negocio también debe tener en cuenta cuánto cada uno de los dos negocios potencia al total. Esto es cuál es el emergente sistémico global.

Por ejemplo, cómo la Unidad de Negocio “Mayonesas” logra mejorar el nivel de competitividad, de tecnología, de flexibilidad, etc., de toda Calfrance. En este sentido, el valor económico de toda la empresa surge como el emergente sistémico que todas sus unidades de negocios logran combinadas.

La cadena de valor agregado es una representación gráfica de las actividades que agregan valor al ser un producto convertido desde los insumos que lo componen hasta que es entregado al cliente final. Cuantas más actividades componen la cadena de valor de una empresa, cuanto más actividades desarrolla internamente Calfrance, en lugar de depender de proveedores o de intermediarios que la distancien del consumidor final, mayor es su nivel de **integración vertical**.

Esta medida del nivel de integración vertical es un elemento importante en el análisis estratégico. Resulta fundamental evaluar el **nivel relativo** de integración vertical **comparando el nivel propio de Calfrance contra el de los competidores**. El nivel de integración vertical está considerado como parte de la evaluación de los recursos operacionales, pero tiene efectos sistémicos en el resto de la base de recursos. Por ejemplo, impacta en los niveles de competitividad, estabilidad, flexibilidad y organicidad.

El diagrama de la cadena de valor especialmente nos va a servir para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la línea Mayonesas, al compararla con la de los competidores. La diferente configuración de la cadena de valor de los competidores individuales sirve para detectar **ventajas competitivas** y **áreas de mejora**, ya sea en términos de costos o de diferenciación.

Con respecto a los costos, debemos considerar que el costo de cualquier variedad de mayonesa Fouchet es el resultado de la cadena de actividades que componen el proceso desde la compra de insumos hasta la fidelización de Claudia, Valentina

o Elisa. Llamamos "condicionantes de costo" a los factores que pueden afectar el costo de **esa** variedad de mayonesa. Lo primero que hicimos el grupo conjunto (la task-force que armamos para formular la estrategia competitiva y la estrategia económico-financiera de Calfrance para Mercosur), fue considerar todos los diferentes condicionantes típicos de los costos.

Analizamos el impacto en el costo de la participación de mercado que ha logrado la marca en cada país, la economía de escala que se ha conseguido industrialmente, la capacidad productiva empleada, la interdependencia entre todas las actividades, la interdependencia entre las diferentes unidades de negocios, la integración vertical, la actualización de la tecnología empleada, los métodos y procedimientos administrativos, la localización física, o los impactos no controlables del escenario externo y todo lo que se nos iba ocurriendo en las tres semanas de trabajo frenético que vivimos durante ese viaje. Estas podían ser palancas para mejorar los costos.

Aquí debemos hacer dos comentarios de orden sistémico. El primero es que el costo total de una unidad de negocio, tal como la línea de mayonesas, es el **emergente sistémico** de la **interacción** entre los diferentes **condicionantes de costos** que Calfrance enfrenta al producirla y comercializarla. Es importante notar que esa interacción puede diferir con respecto a la de los competidores. Por lo tanto, de aquí surgen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El segundo es que pueden generarse condicionantes de costos en la cadena de valor de **una** unidad de negocio, como la mayonesa, pero también en la interacción de esa unidad de negocio **con las demás** unidades de negocios de la empresa. Un caso típico es el de los costos promocionales y publicitarios. Si analizamos el costo de cada boutique de Calfrance, si se lo imputáramos completo a la línea de mayonesas, el costo sería delirante. Pero al ser distribuido entre todas las líneas el costo de tan excelente promoción y vehículo de relacionamiento y fidelización del cliente es realmente mínimo.

Capítulo 8

LOS MOLINOS DE LA MENTE

Primeros pasos del Marketing Estratégico al Marketing Sistémico

En la primera reunión del grupo conjunto comenzamos por ponernos de acuerdo en relación con lo que creíamos que eran los puntos conceptuales básicos. Concordamos que la estrategia competitiva de un negocio es una configuración de decisiones que articula tanto decisiones de Conversión como decisiones de Posicionamiento. Que estas son las dos dimensiones de la estrategia de Fouchet que liga a Calfrance con su mercado y que consisten en una "traducción" en términos competitivos de los procesos realizados interna y externamente por todas las áreas funcionales tanto en el nivel estratégico de la Alta Dirección como en los niveles de mando operacional y táctico.

- a. La estrategia de mayonesa Fouchet debe ser orientada hacia un determinado segmento de clientes con el objetivo de que éstos, por formar parte del blanco de mercado seleccionado (segmento o segmentos), elija, prefiera y **quiera ser fiel** a nuestra marca.
- b. Para ello, la estrategia debe penetrar distintas capas (sociológicas, antropológicas, psicológicas) que "encapsulan" al consumidor que pertenece a ese segmento y que lo categorizan y lo distinguen de los clientes de otros segmentos.
- c. Al penetrar esas capas, la estrategia (vista desde Calfrance, desde el lado de la oferta) se transforma o traduce en una "interpretación" o "percepción" (vista desde Claudia, o Valentina o Elisa) desde el lado de la demanda. El grupo conjunto ha acordado que el problema estratégico consiste en el planteo competitivo **entre percepciones del consumidor** con respecto a las marcas de mayonesa, las "realidades inventadas", las "construcciones subjetivas", los "significados" de las marcas, **NO** sólo entre las mayonesas **FÍSICAS** de las empresas competidoras. Lógicamente lo físico es parte de lo que compete, pero Claudia, Valentina y Elisa consideran muchas cosas más. Por otra parte, **la misma característica física, el tenor graso o la forma antideslizante del frasco, pueden significar cosas diferentes para las tres. Sólo podemos saber qué significan, preguntándoles a ellas!**
- d. Coincidimos en que el consumidor "**construye**" una interpretación del producto mayonesa Fouchet (o Sunny o Dorada) y de la empresa Calfrance (o Westeast o Pradera Dorada). Esta es una determinada configuración entre los diversos atributos que percibe. Que la **percepción** de cada marca no está integrada por los atributos con los que se ha "armado" la mayonesa, sino por la **interpretación** que de los atributos percibidos realiza el cliente, conscientemente o no.

- e. Que cada marca, Fouchet, Sunny y Dorada, es, entonces, un **Conjunto Percibido** o una **estructura** de atributos que "**significa**" algo al consumidor. Que dos mayonesas estén diferenciadas entre sí sólo puede ser entendido como que sus respectivas marcas o Conjuntos Percibidos "**significan**" cosas diferentes para Claudia, Valentina o Elisa. Que en sus correspondientes marcas ellas perciban uno o más atributos diferenciadores por los que eligen una de ellas (o no) y luego le son fieles (o no).
- f. Coincidimos en que el Conjunto Percibido en Fouchet es "contrastado" por el cliente no directamente contra las marcas Sunny o Dorada, sino contra una estructura ideal de atributos, que hemos llamado Conjunto Esperado (CONES). Esta estructura de mayonesa ideal es una "configuración simbólica" de atributos esperados que a Claudia (por ejemplo) le "significa" la expectativa que **ELLA** considera óptima para satisfacer su deseo. Es **SU** mayonesa ideal.
- g. Y coincidimos que la marca (el "conjunto percibido") que le "signifique" a Claudia la configuración de atributos más parecida a su Conjunto Esperado, ha de ser la que logre más motivación en Claudia a ser elegida.
- h. Y que si Fouchet logra **seguir** significándole a Claudia que **SIEMPRE SERÁ** la que más se aproxime a su Conjunto Esperado, **aunque Claudia vaya cambiando**, incorporando nuevos atributos a su mayonesa ideal y, **además**, superando a Sunny y a Dorada, **hagan la maniobra de imitación o de innovación que hagan**, podemos esperar que Claudia sienta fidelidad a Fouchet.

Ya nos estamos poniendo de acuerdo con el concepto de "significado", entendiendo que la relación entre la oferta y la demanda, entre la promesa y la ilusión, entre Fouchet y Claudia, **es una "conversación"**. Entre Fouchet y Claudia, "conversando", se va **co-construyendo** un significado. No estamos queriendo decir que se llaman todos los días por teléfono ni que toman el té todas las tardes, sino que **viajan señales** desde la mayonesa hacia Claudia y desde Claudia hacia la mayonesa. Viajan infinitas señales, desde un encuentro casual con un frasco en la heladera de la casa de Cristina Padilla hasta un comercial de televisión, desde un comentario de mi tía Ivonne hasta una mirada lejana de Claudia, desde un taxi, a una exhibición de Fouchet en la vidriera de Hydra, de la calle Callao.

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

La base de la teoría psicológica de la significación es que existe una correlación entre ciertos elementos recurrentes tales como las palabras y los conceptos o las ideas. En lingüística, un signo tiene siempre dos aspectos: el del **contenido** y el de la **explicitación de la relación** entre los que hablan. Gregory Bateson habló de “double-bind” o doble vínculo o doble mensaje, para referirse a lo que puede suceder cuando estos dos aspectos no coinciden. Por ejemplo, mamá le dice a hija “te quiero” y cuando hija se acerca para besarla, mamá la frena secamente con su brazo “cuidado, no me despeines”.

No sólo importa el contenido del mensaje, sino también importa tener en cuenta que ese mensaje lleva asociada la forma de relación que el que lo dijo quiere establecer con su destinatario, produciendo de esta manera, un significado específico.

Tanto cuando Calfrance trata de establecer con Claudia un mensaje sobre Fouchet, como cuando Daniel Rassato da órdenes a su gente en Pradera Dorada, SIEMPRE, el mensaje es contenido y explicitación de la relación. Siempre que te digo algo (o que no te lo digo), no sólo te digo algo, también te estoy explicitando qué siento por vos por la forma –verbal o no- como te lo digo. Si en una reunión entre diez personas de un día full-time en una empresa, que me toca conducir a mí como facilitador, en todo el día no hice ni siquiera contacto visual con Juan Schleper, le estoy diciendo (aunque no le hable) “Me importás un pito”.

**Muchas empresas cuando tratan de comunicar al mercado,
no saben qué están comunicando!**
**Muchos gerentes cuando tratan de comunicar a su propia gente,
no saben qué están comunicando!**

SIGAMOS ADELANTE. El grupo conjunto, reunido en su “sala de guerra”, decidió que era imprescindible no sólo tomar decisiones estratégicas para la invasión a Mercosur, sino que esto sería una irresponsabilidad si no se ponían de acuerdo en los fundamentos conceptuales del marketing moderno. El día prometía ser muy instructivo. Tanto a los más “marketineros” de mi equipo como a Valerie (Investigación de Mercado), Marc (Mística) y Maurice (Ventas Gran París), les encantaba la idea de que los demás, más lejanos del consumidor final, compartieran un montón de conceptos nuevos. Teníamos que ponernos de acuerdo y, para ello, teníamos que hablar el mismo lenguaje.

Lo primero que salió, apenas comenzada la reunión fue que, para seguir hablando de diferenciación y de posicionamiento, tenemos que saber que **el valor** de cualquier signo (la marca Fouchet) no está dado sólo por su significado propio. Sólo el **sistema completo** del lenguaje puede darle su carácter particular por comparación con otros signos. Cualquier palabra en castellano **significa** dentro de todo el sistema de signos que integran el castellano. “Cualquier cosa que nos dice

algo sobre otra cosa que no sea ella misma es un SIGNO". La luz roja de un semáforo no está allí en la esquina para hacernos pensar sobre la "rojitud" sino para parar el auto. (Ferdinand de Saussure, Curso de Lingüística General, Losada, 1945). La marca es un signo que significa por **oposición** a las otras marcas (signos) y por **complementariedad** con el conjunto esperado (Cones) del consumidor objetivo.

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

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

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

De aquí surge la idea de "valor". Y, de esta idea de valor, surge la noción de **ventaja competitiva**. El valor será una función de la oposición de diferencias. Estas diferencias son las que llamamos "ventajas diferenciales de valor".

PARA PODER SER CONSIDERADO EL MEJOR,
PRIMERO TENGO QUE SER CONSIDERADO DIFERENTE.

El marketing es una batalla por la legitimidad de la significación de las marcas.

El propósito de presentar en la reunión nuestro modelo sobre el proceso decisorio del consumidor fue mostrar su conexión con la estrategia. Todos coincidimos en que no podíamos hablar de estrategia competitiva si no estábamos de acuerdo en cómo decide, cómo elige y cómo es fiel un consumidor. Ya habíamos hablado muchísimo sobre el tema. Pero nosotros queríamos presentarles lo que llamamos el triciclo, que es un esquema muy útil para entender la salud competitiva de una marca, entonces faltaban muchas cosas sobre las que debíamos charlar.

Queríamos que estuvieran preparados para escuchar la presentación del triciclo. Este modelito, extremadamente fácil, en toda nuestra experiencia ha resultado contundente. La primera vez que lo presentamos fue en 1973 y nunca lo hemos abandonado.

ENTONCES SEGUIMOS UN PASO MÁS. Nos hemos puesto de acuerdo en que el tema prioritario de la estrategia competitiva es el valor dado a la marca. Hemos visto que el valor de la marca Fouchet, como satisfactora de un deseo, nace de un efecto sinérgico entre numerosos atributos. Este efecto sinérgico configura una "totalidad".

Por otro lado, vimos que tanto la percepción de una marca, como la comparación de esa marca con el conjunto esperado, es **procesamiento de información**. Este consiste en procesar signos y obtener significados a través de su interpretación. Si consideramos a la mayonesa Fouchet como "satisfactora de una necesidad", han de ser las diferencias percibidas entre este significado y otros significados (Sunny y Dorada) las que harán relevante el valor de Fouchet para Claudia. Este es el criterio de diferenciación desde el punto de vista de la demanda. La competencia no existe entre productos objetivos, sino entre estructuras de significado de atributos diferenciados.

Aclaremos que esto no pasa exclusivamente con los productos masivos. Como la competencia entre productos sólo tiene lugar en la mente del que compra lo que compite son sólo las percepciones que él tiene. Esto pasa sea quien fuere el comprador.

Desde la perspectiva de la oferta, desde el punto de vista de Calfrance, la estrategia competitiva para Fouchet es cómo la compañía "arma" la estructura de atributos que la va a diferenciar contra Sunny y contra Dorada, de manera tal que el mercado la considere de mayor **valor** que las otras dos, dados los atributos que distingan a cada una de las dos marcas enemigas. El campo de batalla es la mente del consumidor.

Desde la perspectiva de la demanda, mayonesa Fouchet es lo que es percibido e interpretado como un **sistema de atributos** al que el cliente le otorga significado. **Posicionar** es **vincular** a través del **significado** de la **marca** un **sistema** de atributos que la compañía integra en la mayonesa con un **sistema** de atributos que el consumidor espera. Por favor recuerde el concepto de "sistema" (el ejemplo del avión).

El concepto completo del CONES queda ejemplificado en las palabras de Revson de Revlon: "No vendemos lápices labiales, nos compran esperanza". El CONES es el paquete de atributos esperados por el consumidor. Pero las expectativas no son los requerimientos y especificaciones técnicas de "un instrumento con el cual

pueden ser pintados los labios con una pasta"; son la explicitación de esa esperanza. Es el objetivo real del cliente. Todo lo que el cliente ambiciona recibir de nuestro producto o servicio para que éste sea útil para satisfacer lo que desea. Para que tenga valor.

El CONES es la "configuración simbólica" de cómo el consumidor imagina que debe ser la "cosa" mayonesa para satisfacer esa necesidad. Es cómo imagina el lápiz labial, la mayonesa, el restaurante, la computadora, el vuelo Buenos Aires - Boston o, como en el ejemplo de Levitt "la barra de acero de 72 pulgadas número 302". (Theodore Levitt "Marketing Success through differentiation of anything", Harvard Business Review, Enero-Febrero 1990. p. 85).

Es el "complejo conjunto de satisfacciones de valor" que él o ella esperan obtener de la "cosa" mayonesa. Y esto es lo que hace que la "cosa" mayonesa valga o no la pena. Es decir, tenga valor. Esta representación no es estática. Los requerimientos, los atributos esperados cambian, algunos son incorporados y otros mueren. La demanda MIGRA. Estos cambios son producidos por numerosas influencias que pueden ser tanto económicas o tecnológicas. Como sociales, psicológicas o culturales.

La incorporación de un nuevo requerimiento en el CONES de la mayonesa de un determinado segmento del mercado (el segmento en el que está Claudia) puede suceder porque ese atributo se pone de moda en un cierto círculo social o porque ahora a Claudia se le antojó hacer dieta y cambia a light. Algún competidor lanza una mayonesa revolucionaria con nuevos atributos que nos resultan interesantes y, por lo tanto, ahora los queremos. Ahora los deseamos.

La máquina de escribir eléctrica hizo obsoleta a la manual porque hemos incorporado en nuestra representación el requerimiento de que la máquina de escribir debe ser eléctrica. Quizás el requerimiento de alta velocidad de escritura previamente existía en algunos segmentos, pero el segmento no requería "electricidad", en realidad deseaba "velocidad".

La máquina de escribir eléctrica satisfacía mejor las expectativas del segmento, hasta que la IBM de cabeza rotativa transformó en obsoleta a la maquina eléctrica común. Para el segmento, la "cosa" es ahora "representada" con una cabeza rotativa. Este atributo quedó incorporado en el conjunto esperado y, por lo tanto, se espera encontrarlo en cualquier marca. Hoy todo eso fue reemplazado por una computadora personal aplicando un procesador de palabras.

¿Cuánta gente sigue haciendo mayonesa casera?, ¿Cuánto cambió la mayonesa envasada desde que la vimos por primera vez en la góndola de un supermercado?, ¿Cómo será la mayonesa dentro de cinco años?, ¿Qué DEBE hacer HOY Calfrance para pretender participar en la región Mercosur en el 2002?, ¿Y para liderar?

Es así como se escribe la historia de un mercado y de un producto. Esta dinámica, estas transformaciones, estas mutaciones, estos "deslizamientos" del deseo son los que causan la modificación de la "configuración simbólica" de la "cosa" deseada.

Nada muere, todo se transforma: la "cosa" válvula se convirtió en un transistor que se convirtió en un circuito integrado que se convirtió en... ¿Qué estamos haciendo para que nuestra "cosa" Mayonesa Fouchet signifique la satisfacción del deseo que tenemos que satisfacer para poder seguir operando en ese segmento del mercado? ¿Qué debemos incorporar a nuestra "cosa" mayonesa Fouchet para que "signifique" esa satisfacción? ¿Cómo podemos contestar estas preguntas si no sabemos cómo "imagina" el cliente que la "cosa" mayonesa debe ser? ¿Cómo podemos sobrevivir si no entendemos las mutaciones, transformaciones o deslizamientos de esa imagen?

Nuestra "cosa" mayonesa Fouchet será un producto VIABLE si significa una alternativa válida que compatibilice dinámicamente con los requerimientos que el cliente "imagina". Si es posible, para siempre. Aquí se produce la liga entre la función **conversión** y la función **posicionamiento**. En este punto crítico de contacto es en el que una **habilidad distintiva** de Calfrance debe ser traducida en una **ventaja competitiva diferencial** de Fouchet. Esta es la chispa de ignición de la competitividad y de la creación de valor económico.

Pero aún más importante, ¿qué hacemos para que nuestra "cosa" mayonesa **signifique algo mejor** que las "cosas" contra las que competimos? La guerra entre "cosas" no es la estrategia competitiva. La estrategia competitiva es la guerra entre las interpretaciones que el consumidor tiene de las "cosas". La mayonesa que gana es aquella que más se acerca a la imagen ideal (CONES) que el cliente tiene construido subjetivamente de cómo su deseo de mayonesa debe ser satisfecho y cómo cambia dinámicamente la relación entre la marca y esa imagen ideal. El producto es la **interpretación** no la "cosa"; por lo tanto, el campo de batalla donde colisionan las estrategias opuestas se localiza en un nivel simbólico y subjetivo no en una "realidad tangible".

Levitt escribió: "Los datos no brindan información excepto con la intervención de la mente. La información no brinda significado excepto con la intervención de la imaginación". (Theodore Levitt, 'The globalization of Markets'. Harvard Business Review, Mayo-Junio. 1943. p. 99). La estrategia de la mayonesa es sólo un conjunto de datos que tienen significado cuando son interpretados en el campo subjetivo del cliente. Desde el punto de vista de la oferta, de Calfrance, la estrategia de Fouchet es sólo un sistema de signos diseñado para que el cliente lo interprete, dándole significado. El problema estratégico es, entonces, la confrontación entre interpretaciones. Las estrategias opuestas de empresas

competidoras sólo son los vehículos que vinculan signos con el campo de la demanda, donde estos signos son convertidos en "interpretaciones".

El triciclo

Las estrategias de productos que logran penetrar los campos cultural, social, lingüístico y psicológico que "encapsulan" al cliente se decodifican como conjuntos percibidos. Las mayonesas que compiten son comparadas en la mente del consumidor no como "cosas tangibles y objetivas" sino como percepciones surgidas de un proceso de interpretación que transforma la cosa en significado de marca.

El consumidor percibe estos conjuntos, uno por cada producto que consigue penetrar las barreras de su atención. Y elige entre uno de ellos o les son todos absolutamente indiferentes.

Para determinar el "valor" de una marca se requiere:

1. Conocer el conjunto esperado o la estructura ideal de atributos. Esto es, cómo ese consumidor considera que debe ser su "mayonesa ideal", incluyendo el precio que considera adecuado. Como vemos YA y después profundizaremos, el "rango de precio adecuado" es uno de los atributos de la calidad. Al principio del libro, cuando Claudia nos contó cómo era su mayonesa ideal, nos dijo que una de las características esperadas era que el frasco de 500 gramos cueste alrededor de \$1,50.
2. Conocer cómo el cliente interpreta a los conjuntos competitivos que "le significan" las diferentes marcas (conjuntos contrastantes). Sólo aquí puede darse la diferenciación de productos. Esto es cómo el consumidor percibe e interpreta cada marca que compite y cómo las compara con el significado que le otorga a la nuestra. De aquí surge el Posicionamiento de cada marca.

Un producto conjunto percibido sólo adquiere valor por oposición. Los productos no son nada fuera del mercado en el que cobran su propia identidad en contraposición con los demás. Fouchet "vale" por comparación con Sunny que "vale" por comparación con Fouchet.

El consumidor contrasta cada marca de mayonesa con su expectativa de mayonesa ideal y elige la que más se aproxima. La que está mejor diferenciada en su mente. Nuestra postura sistémica considera que el consumidor no compara atributo por atributo de la marca Fouchet sino que lo que percibe de cada marca

es un "emergente sistémico". El consumidor "interpreta" un conjunto percibido, una "constelación" integrada en la marca, que incluye todos los atributos percibidos y valorados O NO.

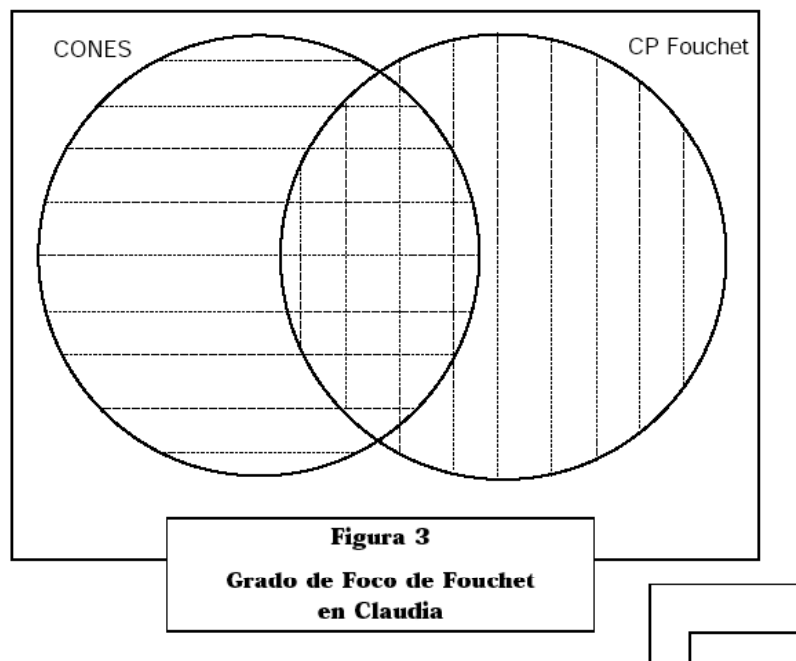
Esto es, todas las características de la mayonesa Fouchet tales como la consistencia, el color, el tenor graso, la etiqueta del frasco, el aceite con el que fue hecha, pero también la experiencia que tuvo con la mostaza Fouchet, la satisfacción que está teniendo con la salsa para mariscos, el recuerdo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

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

Grado de Foco de Fouchet

La Figura 3 muestra un conjunto percibido de los atributos de la Mayonesa Fouchet y el conjunto de atributos esperados por Claudia como su mayonesa ideal (Cones) esperado. Cada conjunto percibido, cada marca, es un **sistema** de atributos percibidos y tiene un determinado significado. El conjunto esperado es el **sistema** de atributos esperados.

Podemos definir como "Grado de Foco" de la marca Fouchet a la intersección entre el conjunto esperado por Claudia y el conjunto percibido en la marca. Designamos CP Fouchet al conjunto percibido de la marca y CONES al conjunto esperado por Claudia.



En la Figura 3 analizamos **tres** campos distintos. El rayado verticalmente corresponde a los atributos percibidos en la marca Fouchet. El rayado horizontalmente corresponde a los atributos esperados por Claudia en su mayonesa ideal.

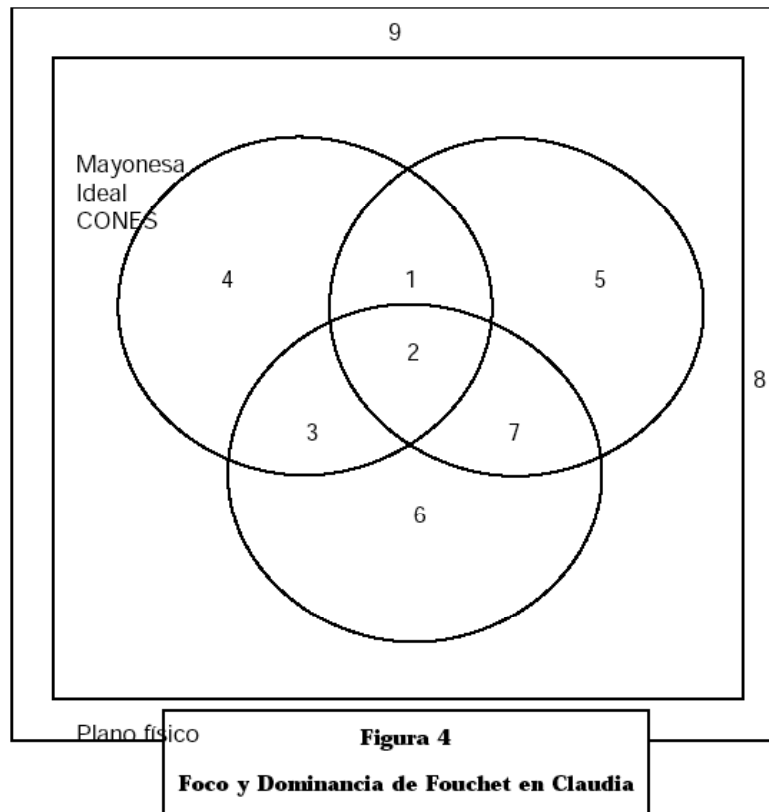
El cruce corresponde a los atributos esperados por Claudia y que ella percibe que Fouchet le ofrece. Los atributos que no forman parte de la intersección y que quedan rayados verticalmente son atributos que Claudia percibe que Fouchet le ofrece (o que ella cree que le ofrece), pero que **no valora** porque **no forman parte de su mayonesa ideal**.

Los que quedan rayados horizontalmente no formando parte de la intersección, son atributos **esperados** por Claudia pero que ella no percibe que Fouchet le ofrece (aunque desde el punto de vista de la conversión, Fouchet en realidad los ofrezca).

**Si no los percibe, para Claudia no existen.
La realidad objetiva no existe en la mente.**

Índice de Dominancia de Fouchet

La Figura 4 (¡llegamos al triciclo!) nos muestra el conjunto percibido por Claudia en la marca Sunny, su relación con el conjunto esperado por ella y con el conjunto percibido en Fouchet.



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

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

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

El grado de foco de Fouchet es el conjunto de atributos de los campos 1 y 2. Es el campo de atributos esperados en la mayonesa ideal y percibidos en Fouchet. Es el verdadero concepto de "**calidad**". **La calidad está en la mente del cliente.** La calidad es cuánto el cliente percibe que la marca satisface su requerimiento.

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

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

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

Los atributos que integran el campo 2 forman parte del foco. **Son necesarios para competir, pero no alcanzan para que Fouchet sea elegida.** El cliente los valora, pero los percibe en las dos marcas. Competitivamente, están neutralizados.

Los atributos del campo 4 son esperados por Claudia en la mayonesa, pero no son percibidos ni en Fouchet ni en Sunny. Puede ser que una o las dos marcas los tengan, pero si Claudia no los percibe entonces no los tienen.

Los atributos del campo 5 son percibidos en Fouchet pero no son valorados. Puede suceder que "en realidad" Fouchet no los tenga. Pero si Claudia los percibe entonces Fouchet los tiene.

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

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

El triciclo tiene lugar en el plano simbólico, en la mente de Claudia. Fuera del **plano simbólico**, delimitado por el cuadrado de la figura, podemos decir que se encuentra el plano físico. En el **plano físico** se localiza lo que sucede en Calfrance y no en la mente de Claudia.

Los atributos tipo 8 son características de la mayonesa que Calfrance ya dispone y que puede incorporar en Calfrance pero que a) aún no lo ha hecho, b) todavía Claudia no los espera ni los percibe en ninguna marca de mayonesa y c) todavía

Claudia ni siquiera imagina que una mayonesa los puede tener. Son **lo nuevo** que ya está por llegar.

Los atributos tipo 9 son iguales que los tipo 8, solo que Calfrance todavía **no los dispone**. La compañía sabe que los va a tener a corto o mediano plazo, los está desarrollando, pero todavía no los puede incorporar en Fouchet. Son el futuro. Son lo nuevo. Son la innovación siguiente a la tipo 8.

Con respecto al precio, este puede ser un atributo que aparezca en cualquiera de los 9 campos.

Puede ser tipo 4, todos queremos un Rolls Royce de u\$s 10.000. Si, pero no hay. Puede ser tipo 5, 6 o 7 si no nos fijamos en el precio. Todos los que tenemos hijos y que alguna vez salimos corriendo a las cuatro de la mañana a la farmacia a comprar un antibiótico pediátrico, la mayoría de las veces no creo que nos fijamos en el precio. Puede ser tipo 1 si nos diferenciamos por precio. Puede ser tipo 3 si el que se diferenció por precio es nuestro competidor. Puede ser tipo 2 si los dos tenemos un precio que el consumidor percibe como igual (aunque sólo lo sea aproximadamente). Puede ser tipo 8 si estoy a punto de poder bajarlo porque – por ejemplo- logré eficiencias de costos. Puede ser tipo 9 si todavía no las logré pero las voy a lograr próximamente.

Lo primero que debemos preguntarnos al tratar de descubrir la fuerza competitiva de Fouchet contra Sunny y contra Dorada (haciendo el mismo análisis que hicimos entre Fouchet y Sunny, pero ahora entre Fouchet y Dorada) es cuáles y cuántos son los atributos tipo 1, sus ventajas competitivas y su **peso relativo** en relación con los atributos tipo 3 de Sunny (o de Dorada). Estas son las ventajas competitivas de Sunny o de Dorada (haciendo el análisis contra cada una de las otras dos). Si la marca Fouchet no tiene atributos tipo 1, **no tiene por qué ser elegida ya que no tiene ninguna ventaja competitiva**.

El índice de Dominancia de Fouchet es expresado como el valor que Claudia le otorga a las ventajas competitivas de esa marca versus las ventajas competitivas de las demás. Es el **valor relativo** que Claudia le da a las ventajas competitivas que percibe en Fouchet, comparadas con el valor que le da a las ventajas competitivas que percibe en Sunny o en Dorada. **La marca que domina es aquella que logra que sus ventajas competitivas sean más valoradas por Claudia**.

Ampliación a más de un consumidor

El supuesto de fondo de nuestra postura es que cada consumidor construye una determinada configuración óptima en la búsqueda de satisfacción de una

determinada necesidad (en realidad, lo correcto sería hablar de **deseo** en lugar de **necesidad** pero en este trabajo es preferible no introducirnos en ese nivel técnico). Esa configuración ideal es el sistema de atributos buscados por ese cliente. Podemos agrupar a los distintos consumidores en base a la semejanza de sus conjuntos esperados ante la misma necesidad. Esto es, podemos considerar que todos aquellos clientes cuyas mayonesas ideales son muy semejantes, forman parte de un conjunto. Este conjunto es lo que en los primeros capítulos hemos llamado **segmento** de un mercado.

Que haya diferentes segmentos en un mercado significa que los distintos consumidores tienen conjuntos esperados que pueden ser considerados **significativamente** diferentes. Esto es, mayonesas ideales **diferentes** entre sí. Resulta altamente probable que muchos atributos esperados estén incluidos en varios conjuntos esperados. Por ejemplo, lo más probable es que un atributo como la buena calidad del aceite sea esperado por todo el mercado.

Resulta interesante destacar que uno puede creer que todos los segmentos esperan lo mismo. Sin embargo, la experiencia demuestra que esto no es así, que la gente no valora todo del mismo modo. Un ejemplo sencillo es la importancia otorgada a la imagen institucional de la marca, a la sensación de frescura, al precio o a la experiencia con otros productos de la misma marca. Pero lo más importante es que la gente valora estas características en "paquetes". El valor es resultado de la interacción entre los atributos percibidos. Esto quiere decir que el valor de Fouchet es un emergente sistémico de lo que cada consumidor percibe en Fouchet.

El resultado es la detección de segmentos de mercado definidos en base a los conjuntos esperados y no en base a variables descriptivas tales como la edad, el sexo, el nivel de educación o el nivel de ingreso, que nada indican sobre las expectativas de cada consumidor o de cada segmento.

Presentado el triciclo en la reunión del grupo conjunto, la propuesta de nuestro equipo fue que discutiéramos cuáles podrían ser los segmentos que constituyen el mercado argentino de mayonesa y qué ventajas diferenciales competitivas (atributos tipo 1 o beneficios básicos) podría presentar Fouchet en esos segmentos.

Valerie nos dio algunos datos demográficos y de volúmenes, pero ahora todos comprendían que esa información no era suficiente para poder decir que habíamos descubierto los segmentos con claridad.

Pierre Lanvin trajo a la sala de guerra información de mercado de toda Francia, Bélgica, Mónaco y Luxemburgo en la que se describía a la población según su

estilo de vida, según los valores que caracterizaban a los diferentes "tipos" de personas.

Pero cuando tratamos de cruzar esas tipologías de la gente con sus posibles gustos de mayonesa, no salía nada concreto. El mismo personaje que hacía una vida totalmente sofisticada, socialmente imparable, viajes, reuniones, conciertos y comidas, bien podría preferir una mayonesa light, mientras que un tranquilo jefe de estación de tren podría convertirse en un exigente gourmet al elegir una mayonesa al estragón con páprika. Por otra parte, la información que pudiéramos disponer de Europa no tenía porque ser representativa de Mercosur. Ni siquiera del mercado Argentino. Pero porqu iban a ser los segmentos del mercado de Buenos Aires los mismos que los del mercado de Corrientes o de Neuquén?

Por otra parte, con el concepto del triciclo en mano, Paula Macedo les seal que lo que teníamos que descubrir antes que nada era cómo se segmentaba la gente en relación con su MAYONESA IDEAL, su conjunto esperado, que podía suceder, como en todos los mercados desde que comenzó a pensarse en el concepto de "globalización" que hubiera "segmentos globales". Es decir, gente de todo el mundo, de cualquier edad, de cualquier grupo social o de cualquier nivel de educación o económico, cuya mayonesa ideal fuera la misma. Aquí por fin comenzaron a entender nuestro criterio de qué es un segmento. La misma mayonesa ideal podía ser esperada por el Rey Juan Carlos de España, por su chofer, por un electricista jubilado de Bruselas por mi tía Ivonne o por Sarita Peripenko, profesora de piano de Basavilbaso, Entre Ríos.

Capítulo 9

LA MARCA LIDER Y LA MARCA VIRTUOSA

Marc Fornier comenzaba a darse cuenta que su Area de Mística podía verse afectada con este dilema. Si no descubríamos cuáles eran las ventajas competitivas de Fouchet, los miembros de Calfrance podrían perder el sentido de pertenencia, de orgullo por la camiseta que sentían por la compañía. ¿En qué somos mejores?. Marc sabía que había que encontrar esta respuesta y que la gente de Calfrance no se conformaría con que la respuesta fuera una comunicación interna sino que tenía que provenir del mercado. En el encuentro con un vecino en el ascensor o en un comentario en la farmacia.

Nosotros creíamos que la imagen de superespecialización que mostraba Calfrance con sus líneas tan **sinérgicamente** relacionadas entre sí, sumada al origen francés, a un packaging realmente impecable, a una constante y paranoica desesperación en las plantas productivas porque los estándares de especificaciones técnicas nadie lograra superarlos, podía ser un camino de diferenciación importante. Pero no podíamos asegurarlo sin una investigación de mercado cuantitativa, con mucho rigor estadístico, que nos lo confirmara.

Por otra parte, si hubiera un segmento de mercado que valorara esta diferenciación en el posicionamiento de la marca, ¿sería ese segmento lo suficientemente importante como para que su volumen de compra repetida significara para Calfrance una capacidad sustancial de crear valor económico para sus accionistas?. Más aún, si esta fuera la diferenciación del posicionamiento de Fouchet, ¿cuánto podía tardar Westeast o Pradera Dorada en imitarlo, en neutralizarlo, lanzando una línea parecida?

En este momento de la discusión, Susana Maneiro, más acostumbrada a entender las culturas organizacionales de las empresas, ya que trabaja en nuestra Area de Alineamiento, introdujo un comentario muy valioso. Si hasta ahora el enemigo más temido era Westeast, y dado el posicionamiento de Fouchet “como sistema integrado especializado y de alto nivel”, no creía que sería la gente de Westeast la que lo imitaría. Su cultura estaba muy influida por la búsqueda de economía de escala, de masividad, de eficiencia. Louis Kleinmen era fanático de la producción en serie. Él comentaba orgulloso cómo en la línea de envasado no se podía distinguir entre frasco y frasco debido a la velocidad de las máquinas envasadoras.

El peligro era Pradera Dorada!. Susana no pensaba que Daniel Rassato se fuera a bancar el hecho de quedar disminuido en esos términos. Sólo los huevos de sus gallinas podían ser el manantial de la mejor mayonesa del mundo.

Entonces pidió intervenir Jean Paul Borlain. Desde su rol de Gerente de Planeamiento y Control de la Producción veía un tema que el resto del grupo no estaba focalizando. Nos estábamos olvidando de la dinámica competitiva que caracterizaba a Calfrance. Esto generó una nueva orientación de la discusión.

“Primero concentrémonos en el hoy” dijo Jean Paul, y entonces, parándose junto al triciclo que teníamos dibujado a todo color en la pizarra blanca comenzó a preguntar al grupo:

“¿Qué maniobras competitivas podemos hacer a corto plazo para perforar la fortaleza de Sunny y a Dorada?”

Podemos incorporar como atributos tipo 1 cosas que hoy espera el mercado y que no percibe en Fouchet. Estos son los atributos tipo 4. Muchos de ellos YA LOS TENEMOS pero el mercado no los percibe. No los hemos comunicado bien.

Tenemos muchos atributos tipo 5 que son percibidos en Fouchet y no son valorados. Tampoco los hemos comunicado bien. Podemos tratar de comunicarlos mejor para que la gente los valore o podemos eliminarlos para que la gente no piense que está pagando por cosas que no valora. Esto nos permitiría mejorar los costos.

Podemos neutralizar atributos tipo 3 de Sunny y de Dorada, salvo la tremenda fuerza distributiva que genera su relación con los canales. Esto hace que el consumidor vea exhibiciones espectaculares en el supermercado y esto lo relaciona inmediatamente con el liderazgo de Sunny. Tampoco podemos neutralizar el origen de productor avícola de Pradera, si es que las investigaciones que tenemos que encargar en Buenos Aires demuestran que este atributo es valorado.

Pero lo más importante de todo es el futuro. Nadie puede seguirnos en nuestros atributos tipo 8 y tipo 9.

En este punto nos pareció que resultaría bueno recapitular. Era necesario dar un paso adelante del triciclo y que el equipo francés viera otro instrumento con el que siempre trabajamos y que llamamos la “Matriz de Liderazgo”. Una vez que compartiéramos esta herramienta, podíamos presentarle otra herramienta más, la Matriz de Maniobra, que tenía que ver con la dinámica que planteaba Jean Paul.

La Matriz de Liderazgo.

Con los conceptos de Grado de Foco y de Índice de Dominancia podemos construir la matriz de la figura 5. El Foco puede ser Alto o Bajo. La Dominancia puede ser Positiva o Negativa. No hay alternativa, o dominamos o nos dominan. Recordemos que tanto el Foco como la Dominancia tienen lugar en el plano simbólico, en la mente de Claudia. Pero también recordemos que lo que definamos para cada marca en la mente de Claudia, puede ser diferente en la de Elisa. Lo que estamos haciendo es generar "hipótesis de trabajo" que nos ayuden a pensar, para después encarar una investigación EN SERIO.



En la matriz de liderazgo pueden ser categorizadas seis tipologías competitivas para el análisis de cada marca.

- a. Liderazgo real: Esta categoría implica alto Foco y Dominancia positiva. Significa que la marca se ha alejado de la presión competitiva de las demás y cuenta con ventajas competitivas que la distancian del resto.
- b. Fuerte seguidor: Alto Foco con respecto a los atributos esperados por el consumidor pero Dominancia negativa, lo que indica que otra marca dispone de ventajas competitivas más valoradas que las de esa marca. En este caso es probable que una innovación en los atributos, que pueda ser percibida y que esté incluida en el conjunto esperado, produzca una importante mejora en la competitividad de esta marca. Es decir si esta marca incorpora uno o más atributos que sean más valorados que los atributos percibidos en la -hasta ese momento- marca líder.

- c. Me-too: Si no existe ningún líder real, lo más probable es que todos los competidores que caen en este cuadrante compitan con productos "Me-too", es decir productos casi indiferenciados, casi idénticos (commodities). El producto es bueno ya que el Foco es alto (su calidad con respecto a los requerimientos del cliente) pero no dispone de ventajas competitivas. Ninguna marca domina. ACLARACION: En realidad la indiferenciación total no existe. Trigo ofrecido por una trader es diferente que el ofrecido por otra trader, aunque el precio y todas las condiciones sean exactamente las mismas. Algún tipo de atributo seguramente diferencia la imagen de las dos trading companies entre sí.
- d. Diferenciado pero malo: Dominancia positiva pero bajo Foco. Significa que la marca está diferenciada pero con bajos índices de satisfacción del consumidor. Por ejemplo, con un precio bajo. Con un conjunto de atributos percibidos de bajo valor en relación con los atributos buscados.
- e. Liderazgo precario: CUIDADO. En la medida en que no existe un líder real, esta marca diferenciada por precio puede estar dominando el mercado. Si otra marca mejora su producto, si la gente está dispuesta a pagar esa mejora, esta marca se muere. Cualquier otra marca que consiga innovar incorporando aunque sea **un** atributo valorado puede eliminarla.
- f. Rezagado absoluto: Bajo Foco y Dominancia negativa. Indica la situación de un producto totalmente fuera de la carrera competitiva de este mercado.

La hipótesis de esta propuesta es que la localización de una marca en la matriz de liderazgo indica una tipología competitiva que seguramente está fuertemente correlacionada con el desempeño de esa marca en volumen de venta y en participación de mercado. Para ello, es necesario destacar que la matriz está referida sólo a un segmento de todos los que constituyan el mercado. Habrá que repetir este análisis para cada segmento, con lo cual la misma marca puede caer en diferentes cuadrantes según el segmento considerado.

¿Dónde se localizaría Fouchet en los diferentes segmentos? Por un momento supongamos un segmento integrado por gente cuya mayonesa ideal (Cones) esta integrada por los atributos que enumeró Claudia al principio de este caso y recordemos que todavía no tenemos estudios más profundos con respecto a sus requerimientos. En esta fase inicial, podemos considerar que muchos de los requerimientos de Claudia están siendo cubiertos por las tres marcas. Son atributos tipo 2. Pero varios atributos de Fouchet hacen foco en Claudia mejor que Sunny y que Dorada. En el triciclo son los atributos tipo 1.

Por ejemplo,

- Que haya variedades de condimentación
- Que sea compatible con mi gusto por la buena cocina
- Que para la empresa que la produce no sea “un producto más” (si bien en este atributo Dorada se le puede aproximar más que Sunny)
- Que la empresa se dedique especialmente a este tipo de productos (Dorada se aproxima también)
- Que la marca este exhibida junto a los productos finos
- Que la etiqueta sea bien clásica
- Que haya aceite de la misma marca que sea muy reconocido

Pero hay atributos que Claudia demanda que se asocian más a la imagen de Sunny. En el triciclo son los atributos tipo 3.

Por ejemplo,

- Que la marca sea muy publicitada
- Que sea la marca líder
- Que sea la marca que compran mis amigas
- Que sea la más exhibida en el supermercado
- Que se encuentre en todos lados

Fouchet DOMINA sobre Sunny en Claudia, si Claudia prefiere las diferenciaciones que percibe y valora en Fouchet, más que las diferenciaciones que percibe y valora en Sunny. Atributos tipo 1 contra atributos tipo 3. Si esto es así, Fouchet caería en el cuadrante de líder real y Sunny en el de fuerte seguidor.

Haciendo el mismo estudio contra Dorada, seguramente esta marca también caería en el cuadrante de fuerte seguidor, especialmente por la imagen concentrada en este tipo de productos que parece proyectar Pradera Dorada. Sin embargo, Claudia no enfatizó demasiado la relación con la calidad de los huevos, que es la apelación principal de Pradera.

La Matriz de Maniobra

Ahora teníamos más herramientas compartidas por el grupo conjunto. La discusión había sido extremadamente positiva porque al ser el equipo francés tan diverso en cuanto a sus especialidades funcionales, las perspectivas que teníamos eran bien diversas. Nuestra sugerencia de armar un grupo como este era resultado de haber tenido muchísimas experiencias positivas con esta metodología. De esta manera se

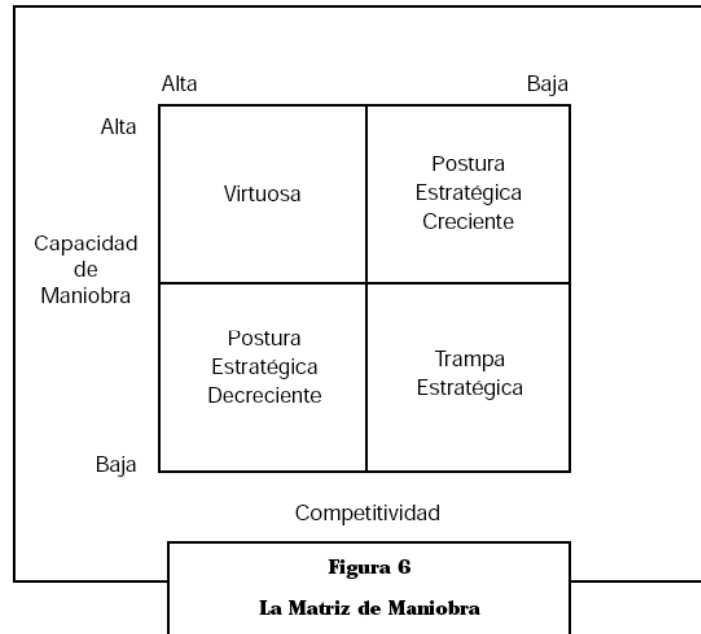
evitan las visiones "túnel" de sólo un área (como marketing o cualquier otra) Ya estábamos alineados para tomar en cuenta la argumentación de Jean Paul sobre la dinámica competitiva.

A VECES, la situación competitiva de un producto puede ser modificada. Esto depende de la **capacidad de maniobra** que la empresa tenga tanto en la función de conversión como en la función de posicionamiento. Del interjuego entre conversión y posicionamiento depende la posibilidad de que surjan las condiciones como para mejorar el nivel de competitividad.

El grupo conjunto ya compartía el concepto de que la competitividad de Calfrance para imponer mayonesa Fouchet es el resultado del Foco que la marca logre en relación con los requerimientos del consumidor, y también de la Dominancia que consiga en términos de ventajas diferenciales competitivas versus Sunny y Dorada.

En la sala de guerra ya teníamos una pizarra donde seguía dibujado el triciclo. En hojas de rotafolio íbamos escribiendo bien grande con marcadores de colores todo lo que creíamos que era importante y las pegábamos con cinta Scotch en las paredes. En una teníamos el listado de los requerimientos de Claudia. En otro el listado de las que creíamos que podían ser las ventajas competitivas de Fouchet para el segmento de Claudia. En otro las ventajas de Sunny. En otro las de Dorada. Ahora incorporamos dos pizarras grandes en las que dibujamos la Matriz de Liderazgo y en la que íbamos a presentar la Matriz de Maniobra.

En la Figura 6 hemos representado la Matriz de Maniobra en la que los productos de la empresa son categorizados según su Competitividad y su Capacidad de Maniobra.



Aclaremos cada uno de estos dos conceptos.

Competitividad es el resultado de alto Foco y Dominancia positiva. Es la condición del liderazgo real de la Matriz de Liderazgo. Es decir, **Competitividad es tener las dos cosas bien**. Entonces, ésta puede ser alta o baja. Si estamos, por ejemplo bien en Foco porque Fouchet cubre ampliamente los requerimientos de un segmento, pero si no tiene en ese segmento una ventaja competitiva, un atributo tipo 1 que haga que la marca sea preferida contra las demás, la Competitividad de Fouchet en ese segmento sería baja.

Capacidad de Maniobra es necesario explicarlo mejor. Comencemos por diferenciar "flexibilidad" de "plasticidad". Como digo siempre para hablar de **flexibilidad**, estrujo una pelota de tenis, la aprieto con todas mis fuerzas, pero como la pelota tiene una propiedad que los ingenieros llaman "resiliencia", la suelto y recupera su forma original. **VUELVE A SER COMO ERA ANTES. En épocas de cambios drásticos, esta no es una condición que le sirva a ninguna empresa. Las empresas no pueden "volver a ser como eran antes" porque entonces no serán más.**

Plasticidad en cambio, quiere decir que aprieto la pelota y esta, en lugar de **volver a ser**, adopta una forma mejor para lograr sus objetivos. Esto me gusta más como una condición para enfrentar escenarios de **megacompetitividad** y cambio drástico constante. Es la capacidad anticipada de autoregenerarse antes del cambio en el escenario.

Pero puede suceder que una empresa tenga alta plasticidad pero que, dadas las condiciones del escenario, NO PUEDA USARLA. Si tiene plasticidad y PUEDE usarla, entonces tiene Capacidad de Maniobra.

Las marcas que tienen tanto alta Competitividad como alta Capacidad de Maniobra son aquellas que son líderes y que podrán seguir innovadoramente consolidando su liderazgo en el tiempo. Estas son las marcas **Virtuosas**. Las que pueden seguir siendo líderes haga lo que haga el enemigo y cambie como cambie la demanda.

Las del cuadrante opuesto, aquellas de baja Competitividad y baja Capacidad de Maniobra, se encuentran en situación de Trampa Estratégica. Son malas y ya no pueden mejorar.

En los dos otros casos se muestra la posibilidad de que la postura estratégica sea creciente o decreciente, dependiendo de cuál es el nivel respectivo de Competitividad y de Capacidad de Maniobra.

Cuando Paula terminó de explicar al equipo francés esta herramienta, el clima comenzó a cambiar. No había duda de que la plasticidad de Calfrance es una de sus habilidades distintivas.

Westeast es mucho más rígida por su estructura organizacional, sus sistemas de reporte, su cadena de comando absolutamente verticalista y burocrática, su dependencia con los lineamientos provenientes de Saint Paul, especialmente en esta línea de productos que –por lo menos hasta el momento- no es de prioridad máxima. Por otro lado, Pradera Dorada es una empresa poco plástica desde el punto de vista de su cultura interna. El ombligo del mundo es la gallina, el pollo, el huevo y, por lo tanto, la mayonesa. El asunto era ahora si esa plasticidad iba a poder ser aplicada exitosamente en la región de Mercosur, habiendo definido como primer objetivo la invasión en Argentina como cabecera de playa, contra Westeast y Pradera Dorada.

Marc Fornier pensaba en su gente. Desde la ventana de la sala de guerra miraba el Arco de Triunfo y trataba de imaginar cómo exportar la mística de su equipo a los argentinos que debería seleccionar y entrenar para organizar Calfrance Argentina EN SERIO. Sabía que hasta ahora el pequeño grupo de Buenos Aires que comandaba Jean-Jacques Rotman era más que nada un equipo explorador. Calfrance competía contra Westeast en Europa y hasta ahora era muy exitosa. En varios mercados ya era líder. Hasta en los Estados Unidos ya había áreas en las que estaba a la par, a pesar del poco tiempo que llevaba trabajando allí.

Los productos sustitutos

¿Contra quién competimos en Calfrance? ¿Nuestros competidores son sólo Westeast y Pradera o hay alguien más que nos pueda disputar el mercado? Fue la pregunta que surgió cuando pensamos en el mercado americano en el que existen muchísimas variedades de salsas y untables que pueden reemplazar a la mayonesa en diferentes ocasiones de consumo.

Si consideramos a Coca-Cola y a Pepsi compitiendo en el "mercado de las colas" - entendiendo que ambas marcas forman parte de la misma categoría genérica de producto, la categoría de las colas- es probable que no tomemos en consideración que 7-Up, un producto que pertenece a "otra" categoría genérica, esté tratando de llevar consumidores tanto de Coca como de Pepsi. Pero la cerveza, el té y el café también se están llevando consumidores de Coca y de Pepsi y de 7-Up - considerando a estas tres marcas como pertenecientes al "mercado de las gaseosas"-.

La comprensión de cuál es nuestra clase genérica nos ayuda a definir quiénes son nuestros competidores directos y qué otros productos de otras clases genéricas "interceptan" nuestro mercado con productos sustitutos. O sea, productos que nos puedan sacar mercado aunque no sean mayonesa. Los productos sustitutos que operan en el mercado son otra fuerza fundamental para el análisis estratégico del negocio de la mayonesa.

El grupo consideró el tema pero coincidió que en el mercado argentino, que funcionaría como cabecera del lanzamiento, lo único que podría sustituir a la mayonesa era la salsa golf y, en algunas ocasiones, los quesos untables con algún tipo de condimento y el ketchup. Para Brasil se decidió profundizar el análisis con una investigación especial (ad hoc), ya que los hábitos regionales son muy variables.

La sinergia entre productos

El concepto de sinergia de posicionamiento se da cuando un producto es percibido por el consumidor con mayor valor por ser asociado favorablemente con otro. El ejemplo más clásico es el de "sombrija de marca" con el que se beneficia una línea como ocurre en Philips, Coca-Cola o Colgate-Palmolive.

La sinergia es el resultado sistémico positivo de la asociación entre imágenes de productos. Pero, sin embargo, la **contrapartida** de una fuerte asociación es un **incremento de riesgo**. Un desempeño bajo de un producto puede afectar al resto. El grupo conjunto consideró que el efecto sinérgico era muy fuerte en el portafolio de productos de Calfrance si se comparaba contra Westeast. Sin embargo, en algunos segmentos, la asociación con la excelente producción avícola también podría funcionar exitosamente para Pradera. Otra vez aparecía Pradera

como un competidor más difícil de lo que el grupo se imaginaba. En este momento disparé al equipo francés una pregunta que siempre me da muy buen resultado (que adopté después de leer el libro de Grove). "Si tuviéramos una sola bala de plata en la pistola, ¿a cuál competidor se la tiraríamos?. Resultado: **desconcierto**.

Capítulo 10

DEFINICION DEL MODELO DE NEGOCIO

Hacia el posicionamiento de Fouchet

Ya tenemos la sala de guerra con todas las matrices y los listados. Todas las paredes cubiertas de hojas de rotafolio con las anotaciones de todas las reuniones de los últimos días. Este era el décimo día de reuniones full-time. Empezábamos a la mañana, apenas nos traían del hotel, tomábamos litros de café y Coca-Cola light, parábamos para almorzar en un bolichito que quedaba a dos cuadras sobre Avenue Raymond Poincaré o, volvíamos y seguíamos hasta casi las diez de la noche que salíamos a comer, cada noche a algún restaurantito diferente (probando mayonesa). El preferido de casi noche por medio era el Stella de la esquina de Avenue Victor Hugo con Rue de la Pompe, donde pedíamos platos especiales preparados con productos Calfrance.

Ahora ya estábamos en condiciones de adelantar un paso más en la metodología, me tocaba presentar otro de los instrumentos que más nos han dado resultados muy positivos. Es el concepto de la Matriz de Posicionamiento, una herramienta que ayuda muchísimo a pensar cómo comprender **CONJUNTAMENTE** los dos temas críticos de cualquier mercado: 1. No todo el mercado demanda lo mismo, hay segmentos, y 2. No todos los productos son iguales, hay diferenciación.

La Matriz de Posicionamiento

Trajimos otra pizarra y les conté que el siguiente paso del análisis estratégico de nuestra metodología se basa en la Matriz de Posicionamiento (Figura 7). Tomé un marcador y les conté que en las columnas íbamos a representar distintos segmentos de mercado y que en las filas íbamos a representar distintas

posibilidades de diferenciación de Fouchet. En las filas **NO** vamos a tener en cuenta "las variedades" de Fouchet, los distintos tipos de condimentos o especialidades de mayonesa, **sino cómo podríamos diferenciar a la mayonesa común**. La mayonesa estándar de la que Claudia nos habló cuando empezamos el caso. Evidentemente, con todas las características que ella nos enumeró, podríamos hacer muchísimas combinaciones diferentes de la mayonesa común. Esas distintas combinaciones posibles son las que corresponden a las filas de esta nueva matriz.

	Claudia	Sarita	Malenita	José	
Fouchet 1					Rango de Competitividad de Calfrance
Fouchet 2					
Fouchet 3					
Fouchet 4					
Fouchet 5					
Fouchet 6					
Sunny 1					Competidores directos
Sunny 2					
Sunny 3					
Sunny 4					
Dorada 1					Competidores indirectos
Dorada 2					
Dorada 3					
Dorada 4					
Casser					
Dresings					

Figura 7
Matriz de Posicionamiento

En la Figura 7 vamos a suponer que descubrimos cuatro segmentos. Esto quiere decir que existen cuatro grupos de consumidores, cada uno de ellos con expectativas diferentes con respecto a la mayonesa ideal. Es decir cuatro particiones de la demanda que señalan en forma distintiva **cómo debe ser** la mayonesa.

Evidentemente, esta matriz no la vamos a poder completar hasta no volver a Buenos Aires y poner en marcha una investigación seria que nos de la información que necesitamos. Esta información es -nada menos- cómo la gente se agrupa en torno a la mayonesa ideal que cada uno ha construido subjetivamente en su mente.

En las filas, consideramos a la **diferenciación** de la mayonesa como las distintas configuraciones de **conversión** que Calfrance puede hacer en la práctica y que después está en condiciones de **posicionar** diferenciadamente en los segmentos.

En la figura 7 vamos a suponer que Calfrance tiene seis configuraciones posibles de mayonesa común. Westeast tiene cuatro y Pradera también. Pero esas dos empresas no se encuentran solas en el mercado. Las empresas Casser y Dresings están tratando de dirigir a esos segmentos de mayonesa común variedades de condimentos (no de mayonesa) y tratando de reemplazar el consumo de mayonesa por el de sus productos. Estos son productos sustitutos que tenemos que tener en cuenta.

Calfrance, Westeast y Pradera Dorada son competidores directos. Casser y Dresings son competidores sustitutos. Esto SIEMPRE hay que tenerlos en cuenta porque **en casi todos los mercados, el peligro competitivo más fuerte es el de los sustitutos**. El ejemplo más tradicional es el de las válvulas. Las compañías dedicadas a la fabricación de válvulas ceían que competían entre ellas, que ellas eran los jugadores del mercado y que entre ellas tenía lugar el conflicto competitivo. El mercado se los quitó las empresas que introdujeron los chips, son competidores indirectos. Las empresas de válvulas tuvieron **miopía estratégica**.

Para Calfrance, cada fila es una particular conversión de recursos de la que puede obtener una ventaja competitiva. En este punto es importante destacar la utilidad del análisis de la cadena de valor agregado que vimos antes. Por lo tanto es conveniente tomar en consideración todas las posibles variedades de las que podemos disponer. Estas diferenciaciones serían todas las combinaciones de recursos diferentes que podríamos configurar y que representen un paquete de beneficios diferente para el cliente. **Si los consumidores no los perciben como diferenciaciones, entonces NO SON diferenciaciones**.

El grupo rápidamente descubrió otra fortaleza competitiva de Calfrance. Nosotros teníamos muchas más posibilidades que Westeast y que Pradera de “configurar” tipos diferenciados de mayonesa común. Teníamos mayor expertise especializado y mucha más capacidad de maniobra como para lograrlo ANTES que ellos. Por lo menos ANTES.

Entonces en el cuadro debemos mostrar, además de todas las posibilidades de diferenciación que tenemos hoy, todas las que podemos tener mañana y todas las que suponemos que pueden ser generadas por nuestros competidores Westeast y Pradera, competidores directos, y por Casser y Dresings, competidores indirectos. De esta manera, esta matriz es un mapa de la competencia real y potencial.

ESTA MATRIZ ES LA REPRESENTACION DEL TEATRO DE OPERACIONES
DONDE TIENE LUGAR EL CONFLICTO ACTUAL
Y LAS DIFERENTES MANIOBRAS ESTRATEGICAS Y TACTICAS FUTURAS.

Tanto las diferenciaciones reales como las potenciales de mayonesa, y tanto las nuestras como las de nuestros competidores directos o indirectos, son

combinaciones de recursos. Esto es, son resultados de la función de Conversión. **El análisis competitivo consiste en aplicar los conceptos del triciclo en cada segmento.** Para Claudia y la gente que tiene la misma mayonesa ideal que Claudia. Para Sarita Peripenko y la gente que está de acuerdo con Sarita. Para Malenita y sus "comayoneses", para José y los suyos. Los cuatro segmentos que supusimos en la figura, PROVISORIAMENTE, hasta volver a Buenos Aires y tener esta información en serio. **Posicionar** la marca Fouchet significa definir **qué segmento** será elegido como BLANCO de **qué diferenciación** de la mayonesa.

Entonces, en cada segmento,

¿Qué atributos tipo 1 tiene Fouchet?

¿Qué atributos tipo 3 tiene Westeast en ese segmento? (Después hay que hacer el mismo análisis contra Pradera)

¿Tenemos atributos tipo 1 o son todos tipo 2 y, por lo tanto, están competitivamente neutralizados?

¿Cómo podemos incorporar atributos tipo 4 en Fouchet? (No olvidemos que puede ser que realmente **los tengamos** pero que el consumidor **no los perciba**.)

¿Qué podemos hacer para que el consumidor valore nuestros atributos tipo 5?

¿Qué puede hacer Westeast con los atributos esperados tipo 4 o con los atributos tipo 6 de Sunny?

¿Qué hacemos con los atributos tipo 7, ya que si nosotros los usamos, Westeast también puede usarlos, porque son también percibidos en Sunny?

¿Qué hacemos si Westeast usa sus atributos tipo 6?

¿Cuánto tiempo necesitamos para lanzar los atributos tipo 8 que ya tenemos desarrollado y que el mercado ni se imagina que puede tener una mayonesa?

¿Cuánto tiempo nos falta para terminar de desarrollar los tipo 9?

Cada casillero de la matriz indica un determinado Foco entre el conjunto percibido en Fouchet y el conjunto esperado por ese segmento. El número de columnas depende del número de diferentes segmentos (CONES). El número de filas depende del número de diferenciaciones de Fouchet que puedan ser armadas para satisfacer, por lo menos, la demanda de un segmento.

Al comparar, en cada columna, el Foco de Fouchet con la de los demás competidores, se puede analizar si domina o es dominada.

El grupo consideró que era realmente imprescindible disponer de la investigación con respecto a los segmentos. Las investigaciones de las que disponía Valerie hasta ahora no nos servían para llenar esta matriz. Nosotros les aclaramos que tener TODA esta información es muy difícil. Que siempre nos pasa lo mismo en las demás empresas, pero que la matriz es una herramienta incomparable para ayudarnos a pensar. Es la mejor manera de representar el campo de batalla.

ATENCIÓN.

AHORA LO QUE SIGUE ES MUY PERO MUY IMPORTANTE.

1. Cuando tengamos esta información, empezamos a hacer cable a tierra para llegar a los números que nos interesan. El volumen estimado de ventas, que depende del Foco y la Dominancia que ha logrado Fouchet en el segmento y de dos variables más: la cantidad de clientes o consumidores que forman parte del segmento y su tasa de consumo.
2. Una vez estimado el volumen de ventas, éste puede ser comparado con su costo. Así obtendríamos, para cada segmento el beneficio o margen que estimamos conseguir.
3. Al relacionar ese beneficio con la inversión total necesaria, podemos obtener la tasa de retorno sobre la inversión. (Si preparamos el sistema de costos de Calfrance y si analizamos todas sus actividades y variedades podemos llegar al criterio de Creación de Valor Económico o Economic Value Added)

Lo que queríamos dejar en claro en esa reunión es la **complejidad** y la cantidad de temas que están involucrados en la decisión estratégica. La importancia de esta decisión de **definición del negocio** es también evidente. Su alto nivel de complejidad es lo que la distingue como una **decisión estratégica**.

Capítulo 11

DINAMICA COMPETITIVA

Ciclo de Vida del Producto versus Evolución del Mercado

Cuando terminamos de presentar la matriz de posicionamiento, Jean Paul volvió a hablar de la dinámica cada vez mayor de los mercados y, con marcador en mano, le pidió al grupo que lo ayudáramos a pensar en qué etapa del “ciclo de vida” estaría la mayonesa. Dibujó entonces una curva en forma de S (Figura 8), y dijo:

“En una primera etapa de **lanzamiento**, el volumen de venta crece lentamente. Los primeros innovadores adoptan el producto. Lo comienzan a probar. Después viene una etapa importantísima de fuerte **crecimiento**, que se da si todo el mercado comienza a consumir mayonesa. Después este crecimiento comienza a frenarse porque no todos se siguen incorporando al consumo de mayonesa. Es la etapa de **madurez**. Cuando ya no crece más, se ha alcanzado la etapa de **saturación**. Pero, si aparece un producto que sustituye a la mayonesa, algunos de los consumidores de mayonesa podrían querer adoptarlo. Si lo adoptan, comienzan a abandonar a la mayonesa, con lo cual ésta entra en la etapa de **declinación**. Y si todos los consumidores la abandonan, salvo unos pocos fieles que siempre quedan, la mayonesa entra en la etapa de **petrificación**. ¿En qué punto de la curva estaremos?”

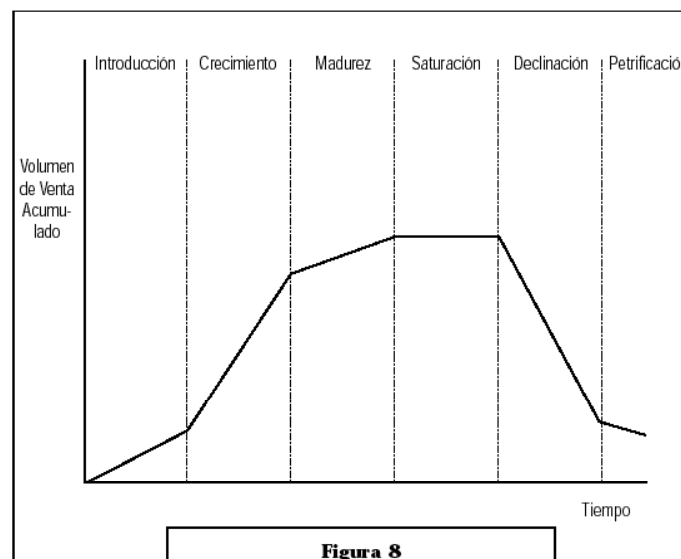


Figura 8
El ciclo de vida del producto

Aquí también teníamos un comentario que hacer, ya que la experiencia nos ha demostrado que, si bien esto probablemente es lo que sucede en muchos casos, no necesariamente era un destino inevitable. Lo que queríamos es hablar de dinámica del mercado con herramientas más modernas que la del tradicional concepto del ciclo de vida.

Todo el ciclo ha constituido la "historia del desempeño de un producto", visto como una determinada configuración FIJA de atributos percibidos en la mayonesa, por un grupo de consumidores. Es decir, un producto que se mantiene **CONSTANTE ante necesidades que cambian**. El concepto tradicional del ciclo de vida adolece de los siguientes defectos:

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

La noción del **ciclo de vida** es la respuesta equivocada. La noción de la **evolución del mercado** es la pregunta correcta.

Tamaño y tasa de crecimiento del mercado

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

La tasa de crecimiento del mercado requiere un análisis más profundo que el que usualmente se le dedica, ya que no todos los segmentos varían en la misma proporción y dirección en el mismo momento. Esto nos lleva a la siguiente conclusión: la Tasa de Crecimiento del Mercado es meramente un **promedio** de todas las variaciones de los diferentes segmentos. Consecuentemente, necesitamos **otras** variables para determinar el comportamiento de los segmentos que constituyen el mercado total de la mayonesa. Tamaño de Mercado y Tasa de Crecimiento del Mercado son variables que deben ser complementadas por otras dos nuevas nociones, la de Fragmentación y Concentración.

Fragmentación y Concentración

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

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

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

Una de las tres empresas puede introducir una innovación en la mayonesa que interese a un gran número de clientes que previamente no esperaban el beneficio ofrecido por esa innovación. Una demanda, previamente **fragmentada** puede, por lo tanto, **concentrarse** súbitamente en torno de ese nuevo beneficio, dejando a las demás empresas en desventaja competitiva. Por ejemplo, las demandas por máquinas de escribir, por máquinas de calcular, por procesos de archivar y por procesos de graficar, se concentraron en la demanda por una computadora personal.

Si Calfrance introdujera un atributo totalmente nuevo en la mayonesa Fouchet al ingresar en el mercado argentino, y si este atributo fuera lo suficientemente interesante como para "apelar" a muchos segmentos, es muy probable que esos segmentos se concentrarían tras esa innovación, cambiando la forma en la que el mercado estaba segmentado antes de esa innovación. ¿Cuál podría ser ese nuevo concepto?

Pero, después de comprobar el resultado positivo de esta innovación, lo más probable será que Westeast y Pradera incorporen ese cambio. Esto neutralizaría la ventaja competitiva que Fouchet pudiera obtener, creando una **nueva fragmentación** del mercado, quizás en segmentos nuevos y diferentes.

La mayonesa es un ensamble entre conversión y posicionamiento que debe ser entendido en términos de movimiento a través del espacio y del tiempo. Pero ese

"ensamble" no se produce sólo en un nivel "físico y objetivo" de la realidad, sino también en un nivel "simbólico o subjetivo", en el que se dan relaciones que pueden compararse con las fuerzas físicas como la repulsión, la inercia o la tracción. Estas son explicadas haciendo uso de los conceptos de **Fragmentación** y **Concentración**.

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

La importancia estratégica que tiene esta característica de la demanda del mercado de mayonesa en Mercosur al querer realizar un análisis correcto es evidente. Esta medida del estado transitorio de cualquier ventaja competitiva es un signo de la **efervescencia de innovación** en ese mercado. Si vemos que los paquetes de atributos esperados de mayonesa ideal por los diferentes segmentos se encuentran en constante transformación, en alta inestabilidad, Calfrance, Westeast y Pradera, requieren un esfuerzo permanente de anticipación y adaptación, de conversión y de posicionamiento.

En este punto el grupo general acordó que para Calfrance esta era una fortaleza en relación con la falta de plasticidad organizacional de Westeast y a la falta de plasticidad cultural de Pradera.

Pero Maurice Guthman, Gerente de Ventas Gran París, nos tiró a todos un baldazo de agua helada. "Recuerden cuando Westeast trató de bloquear nuestro crecimiento en Alemania con la estrategia de las boutiques y de sinergia con los aceites de alta cocina y lanzó toda la línea de envases nuevos y las ventas combinadas con los aderezos. Cuando estos tipos sienten que, por poca importancia que le den a una línea, los analistas financieros o los accionistas pudieran ver vulnerable a la compañía, son capaces de hacer cualquier cosa. En épocas normales pueden parecer muy paquidérmicos, pero en las crisis saltan como tigres". Y Valerie terminó de arruinarnos el optimismo, "Además, conociéndolo a Don Daniel, no creo que se resigne demasiado a ceder mercado. La mayonesa no es fundamental para él, pero es un bien de familia".

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

Janes, Barcelona. 1981, p. 230 y El shock del futuro. Plaza y Janes. Barcelona. 1971. p. 226.)

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

"En vez de estar ligados a un solo objeto durante un lapso de tiempo relativamente largo, nos hallamos ligados, durante breves períodos, a una sucesión de objetos que sustituyen a aquel". Toffler define así la relación entre la **transitoriedad** y la **novedad**. La "fórmula explosiva" se completa con el concepto de la **diversidad**: "Pues la sociedad del futuro no brindará una corriente restringida y estandarizada de artículos, sino la mayor variedad de cosas y servicios desestandarizada que jamás se haya visto en la sociedad". Estos tres elementos: la transitoriedad, la novedad y la diversidad, son los que deben ser empleados para describir la historia de una relación producto-mercado.

La evolución del mercado de la mayonesa es la evolución relativa de sus segmentos. Estudiar su evolución consiste en estudiar los cambios y las mutaciones en la composición de cada segmento, como también la relación de ese segmento con los demás. En definitiva, consiste en la descripción de las diferentes necesidades cuya satisfacción se demanda.

Desde un punto de vista sistémico, el mercado de la mayonesa no puede ser visto como respondiendo a un ciclo de vida "del producto", sino como la sucesión, en el espacio y en el tiempo, de estos procesos de mutación de y entre sus segmentos. La fórmula explosiva de Toffler es una explicación de este proceso, que ha de marcar la tasa de velocidad de estos cambios, así como la profundidad de los mismos.

Es obvia la importancia de la evolución del mercado para las decisiones de conversión y de posicionamiento. Por otra parte, esta variabilidad se relaciona con lo que hemos denominado "capacidad de maniobra", como posibilidad de diferenciación de un producto, que resultará en la viabilidad de supervivencia y de desarrollo de Calfrance en Mercosur.

Si usted recuerda, Charles Badin es el subgerente de Distribución Física para toda Francia. Cuando estábamos en plena fase final de llegar a conclusiones con respecto a la evolución del mercado de la mayonesa, Charles le plantea al grupo un tema que realmente es de relevancia estratégica crítica. Es la noción de las barreras de entrada. Su intervención fue una pregunta muy simple, pero trascendental, él dijo "Es hora de que nos pongamos de acuerdo sobre si en

Mercosur hay para nosotros una ventana estratégica para ingresar pisando fuerte o si las barreras de ingreso nos lo van a arruinar"

Aquí teníamos cosas para decir. Tradicionalmente, el concepto de "barrera de ingreso" es entendido como un elemento a tener en cuenta en la fase de lanzamiento de un producto en un mercado.

Nosotros necesitábamos que el grupo general compartiera nuestra opinión que:

- Las barreras de ingreso deben ser tenidas en cuenta **por cada segmento** del mercado, no para el mercado completo de la mayonesa, ya que pueden ser diferentes en cada segmento. Las barreras de ingreso "al mercado" de la mayonesa puede ser un sinsentido. Lo que tenemos que entender son las barreras de ingreso **a cada uno** de los segmentos (por ejemplo, haciendo una sobresimplificación, el segmento "vida sana"). Puede haber segmentos imposibles de penetrar y segmentos totalmente desprotegidos por las marcas que compiten.
- Las barreras no dependen del ciclo de vida. No se localizan sólo en la fase de lanzamiento de la mayonesa, sino que evolucionan durante los procesos de fragmentación y concentración. Cuando va cambiando el concepto de "la mayonesa ideal" para los consumidores de mayonesa.
- Por lo tanto, las barreras no son de ingreso, sino de competitividad. Permanentemente, cada marca define las barreras de su segmento o la falta de barreras.
- A la falta de barreras en un determinado segmento, en un determinado momento, la llamamos "Ventana Estratégica". Si Fouchet descubre un grupo de consumidores que integran un segmento poco protegido por Westeast o por Pradera Dorada, y si consigue formular una estrategia competitiva para conquistarlo, este segmento puede ser el puente hacia el paraíso.

Para ponernos todos de acuerdo, nos pareció que era bueno compartir con todo el grupo el concepto tradicional de barreras. Estas eran consideradas los bloqueos que un mercado presentaba a la posibilidad de nuevos ingresantes debido a las ventajas de costos, a las patentes y otras restricciones legales, al acceso a materias primas en cantidad o en calidad, al know-how, al nivel de los recursos humanos, a las fuerzas de las marcas que ya están compitiendo en ese mercado, a los presupuestos publicitarios, al control del canal de distribución, a las posibles reacciones de los competidores, la sinergia con otros productos del portafolio, etc.

El concepto de barrera de entrada es de gran utilidad para formular la estrategia competitiva de Fouchet para el desembarco en Buenos Aires como cabecera de playa para su ingreso en Mercosur. Ya disponíamos de un instrumental de diagnóstico estratégico bastante poderoso. Había algunas definiciones concretas como, por ejemplo, características de Calfrance que podían ser consideradas como fortalezas y habilidades distintivas. Su plasticidad, su especialización en estas líneas, su imagen de alto know-how experto. Todavía queríamos mostrarle más de nuestra metodología al equipo francés. Faltaban algunos conceptos que **teníamos** que compartir. Si la cosa salía bien nos esperaba mucho tiempo de trabajo juntos en Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. No podíamos arriesgar no entendernos.

Ese día lo teníamos que terminar acordando que

- a. Cada segmento del mercado de la mayonesa presenta, en cada momento, una determinada intensidad de rivalidad competitiva.
- b. La rivalidad competitiva de cada segmento es función del Foco y de la Dominancia de Fouchet, Sunny o Dorada en ese segmento, y de la tasa de cambio con que evoluciona el mercado (consolidaciones y fragmentaciones sucesivas y/o simultáneas).
- c. Dada la rivalidad competitiva, habrá una determinada masa crítica de recursos necesarios, en cada momento, para aspirar a un determinado nivel de desempeño en ese segmento. Esto definirá el presupuesto estratégico necesario, dados los objetivos concretos de cada competidor (Recordemos Tierra, Agua, Aire y Fuego).
- d. Cada modificación que se produzca en las necesidades de cada segmento o en las estrategias de Sunny y Dorada, ha de determinar condiciones competitivas negativas (barreras) o positivas (ventanas) para Fouchet.
- e. Definimos como "capacidad de maniobra" de Fouchet a la amplitud dentro de la cual puede actuar, modificando la conversión de recursos, dados sus recursos disponibles y generando más de una alternativa de posicionamiento. Cuanta mayor capacidad de maniobra de Fouchet, más diferenciaciones podrá generar y, por lo tanto, más posibilidades de posicionamientos diferenciados. Cuanta más rigidez de Westeast y de Pradera, MEJOR.
- f. Dada la capacidad de maniobra, el estado en la evolución del segmento y su tasa de cambio, Fouchet podrá o no aprovechar las oportunidades (ventanas) y neutralizar las amenazas (barreras), implementando la conversión y el

posicionamiento que definirá su estrategia competitiva para ingresar en Mercosur.

De esta manera hemos vuelto a nuestro principio básico para formular la estrategia de Fouchet. Este es el de que **las únicas barreras difíciles de enfrentar o de eludir son las de una fuerte diferenciación de Sunny y de Dorada –como marcas- y de una dinámica de la capacidad de maniobra de Westeast y de Pradera –como empresas- que les permita anticipar la evolución del mercado.** Esto se podría traducir en altos índices de fidelidad hacia esas marcas. Si esto se da, el ingreso será mucho menos viable y mucho más riesgoso.

El término "ventana estratégica" ha sido introducido en nuestra especialidad para señalar que sólo se presentan **momentos específicos** en los que la "adecuación" entre los requerimientos del mercado y la competitividad de una empresa se encuentran en un punto óptimo. Que la inversión en una línea de productos o en un área del mercado debe ser programada para el momento en que tal ventana estratégica está abierta. Ni para un momento antes, ni para un momento después.

Nosotros hemos ampliado este concepto. Más allá de considerarlo en el momento de hacer una inversión **inicial**, lo usamos en forma **permanente**, tal como lo requiere la decisión estratégica. Nosotros creemos que el mercado de la mayonesa debe ser visto de manera dinámica y que la búsqueda de ventanas estratégicas debe ser constante, segmento por segmento, minuto a minuto.

A tal punto que con este concepto podemos entender el **desempeño estratégico** de Calfrance como su capacidad de aprovechar la oportunidad que se le presenta cada vez que se abre una ventana estratégica.

Esta oportunidad se traduce en una posibilidad estratégica tanto: a) si se ha de penetrar en un segmento nuevo, produciendo, diferenciando y posicionando una variedad de mayonesa para ese segmento, como b) si se busca una postura estratégica superior en los segmentos en los que la empresa ya está operando.

Innovación. Cambios en la tecnología. Cambios en los requerimientos de la demanda. Fragmentaciones y concentraciones cada vez más constantes. Ventanas estratégicas cada vez más efímeras. En este escenario de megacompetitividad, en el grupo conjunto empezamos a esbozar el modelo de negocio de Calfrance para Fouchet en Mercosur. Por ahora creemos que la estrategia debe estar basada en un posicionamiento de alta especialización en las líneas tradicionales de la compañía, ya que tienen mucha sinergia de imagen entre sí. También estuvimos rápidamente de acuerdo con estudiar con detenimiento la segmentación del mercado argentino al llegar de vuelta a Buenos Aires. Por último, nos pareció

buenísima la promoción en las boutiques y queríamos analizar la viabilidad de copiarlo en nuestro mercado.

Pero antes de dar por formulada la estrategia, nuestro equipo decidió que todavía teníamos que mostrarle al equipo francés nuestro modelo Penta y todas las herramientas nuevas que este modelo nos permitió generar al usarlo en tantas empresas. Queríamos hablar del nuevo marketing que estábamos viendo que surgía de todas estas experiencias.

1997 fue un año de muchos cambios conceptuales para nuestro equipo. Con Phillip Kotler tuve la oportunidad de discutir todas las nuevas ideas y en muchísimas nos pusimos de acuerdo. En diciembre salió un artículo en la revista Target que escribimos juntos. En julio estuve trabajando en el Harvard Business School con Steve Graser y también coincidimos en todos estos temas nuevos. Por otra parte, durante el año, además de la siempre excitante experiencia en Coca-Cola, los trabajos que hicimos en Siemens, en Swift, en el Banco del Caribe en Venezuela, el trabajo en el Banco Provincia de Buenos Aires, una actividad muy interesante para todos los Sheraton de América Latina, la experiencia de marketing político en la campaña para gobernador del doctor Pedro Braillard de Corrientes y mucha consultoría con gran cantidad de Pymes nos corroboraron esta nueva visión que ahora tenemos del marketing.

No va a ser un viaje fácil. Westeast es una poderosa empresa global con recursos casi ilimitados y con una muy fuerte vinculación con los canales de distribución. La fuerza de su marca es indiscutible y su participación de mercado parece ser una buena comprobación de esta fuerza. Para la compañía, Mercosur es un área en la que no puede fallar. Los analistas de Wall Street y los accionistas particulares y los grandes fondos de inversión no dejan de estudiar los movimientos de empresas como esta, especialmente en lo que se refiere a los mercados emergentes del panorama global.

Por otra parte, Pradera Dorada no es una empresita familiar más. Su operación avícola es tremendamente exitosa. Su marca es reconocida por su excelente calidad. Su obsesión por esa calidad es su valor cultural guía. El mercado es vivido como tierra sagrada. La mayonesa es una extensión natural de la familia. También la marca es compartida con los pollos y los huevos y no se pueden dar el lujo de que un traspíe en mayonesa reverbere negativamente en el resto del negocio. Evidentemente, no va a ser un viaje fácil.

Capítulo 12

EL MODELO PENTA

Estábamos viviendo en el Hotel Le Parc Victor Hugo de la avenida Raymond Poincaré, muy cerquita de la empresa. Calfrance tiene un acuerdo con el hotel y siempre contrata habitaciones allí cuando recibe gente de afuera. Para nosotros es muy importante que el hotel sea muy bueno, cuando hacemos trabajos fuera de Buenos Aires (en Corrientes, Nueva York o Guayaquil), porque casi siempre tenemos que seguir trabajando los fines de semana o de noche hasta tarde.

Necesitamos que el hotel tenga algún lugar cómodo para reunirnos, si es posible un Business Center. Además es importante que tenga restaurante porque así ganamos tiempo, especialmente en las primeras etapas de nuestro trabajo, en las que tenemos que completar el diagnóstico estratégico lo antes posible. Muchas noches comíamos en Le Relais du Parc, el restaurante del hotel (se come bárbaro) y nos quedábamos charlando –antes y después de comer- en el Cozy Library Lounge and Bar. El Le Parc Victor Hugo parece un hotel de Londres más que de París porque la decoración es muy inglesa, podría ser un típico “club de caballeros”. Cinco maravillosos edificios rodeando un patio central (The Courtyard), habitaciones decoradas con grabados y pinturas antiguas sobre brillantes telas de la India, con el contraste de los equipos de audio y video más modernos.

Yo estaba obsesionado queriendo hacer régimen y cada vez que nos quedábamos solos los volvía locos diciéndoles que era muy importante ir a un japonés a comer suchi. Susana y Paula eran las únicas que me hacían la pata. No los podía convencer más que una vez por semana. El tiempo estimado de nuestra estadía en París era de un mes, por lo cual nos organizamos en roles, como lo hacemos siempre que viajamos en equipo. Este método lo empleamos para aprovechar al máximo los pocos momentos que tenemos para nosotros.

Lorena tenía que cumplir el rol de consultora en música y espectáculos. Ivanna era la responsable de moda (de hombre y de mujer). Tenía que asesorarnos en qué comprar y dónde. Paula era nuestra consultora en libros, ya que en Francia hay mucha bibliografía importante para Marketing, especialmente por la onda lingüística que tienen muy desarrollada. Diego actuaba como “Morfi Consultant”, posición **muy** valorada por nuestro equipo. Carola (desde hace varios años) es

nuestra especialista en chucherías, que es todo lo que traemos de vuelta a casa sin saber para qué. Susana, también históricamente, es la responsable por nuestro desarrollo cultural individual y grupal.

El hotel tiene salas para reuniones ejecutivas y Alain quería que las reuniones de mucha gente las hiciéramos ahí para no estar en la empresa. No quería que nos interrumpieran con llamadas telefónicas. Todas las reuniones que no fueran del grupo conjunto, todas las que incluían más participantes, las hacíamos en el hotel.

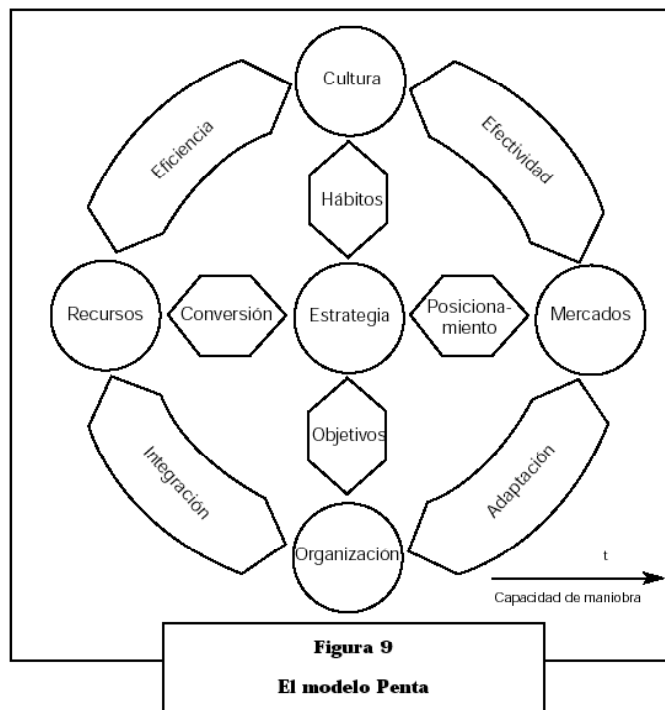
Antes de seguir profundizando sobre la estrategia competitiva de Fouchet, necesitábamos presentarle al grupo el modelo Penta. Al Penta lo hemos diseñado como una herramienta técnica para diagnosticar e intervenir en las empresas, con el objetivo de apoyarlas en sus intentos de crear valor económico. Es de enorme utilidad porque tiene la ventaja de funcionar como una mapa en el que se ven interrelacionadas todas las variables que tenemos que tener en cuenta, analizando Calfrance como empresa, para formular la estrategia mejor posible para su marca Fouchet.

Esta vez nuestra sugerencia fue que sería interesante aprovechar la oportunidad de invitar a la reunión a la mayor cantidad posible de miembros de Calfrance. Esta reunión la programamos en el hotel. Era especialmente importante que estuvieran presentes los mandos medios. Nuestra experiencia nos ha demostrado que la mayoría de las empresas desaprovechan momentos como estos en los que se puede escuchar la opinión de quienes están conduciendo la acción.

El modelo ha surgido de la complementación entre los conceptos fundamentales de la Economía Empresaria y los de la Psicología Organizacional, esta última basada en la corriente sistémica del Mental Research Institute de Palo Alto, California.

Esta parte la iba a explicar yo personalmente pero tenía a mi equipo bien distribuido entre las casi cuarenta personas que asistieron al día full-time de presentación. Con el grupo conjunto decidimos llevar todos los materiales de los días anteriores de trabajo. Teníamos todas las pizarras con todas las matrices que vimos antes y los papeles de rotafolio. Ahora me preparaba para presentar el Penta, que es el modelo que reúne toda nuestra visión profesional, para lo cual me conseguí un tremendo pizarrón que tenía Alain Larreche en su suite de Presidencia. En él comencé a dibujar a nuestro hijito más exitoso (Figura 9).

El Penta es la interacción entre los cinco pilares básicos: la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Organización y los Mercados de Calfrance. La interacción entre estos cinco elementos funciona como un tejido. Como las hebras de una sogá que se van entrelazando entre sí constituyendo **la empresa**. Entender este tejido es entender toda Calfrance. En cada momento Calfrance es lo que ese tejido sea.



El pilar de la estrategia

El pilar central, el núcleo central del modelo es el de la **Estrategia**. Ya habíamos visto que formular la estrategia es pura y exclusivamente definir **los propósitos** de Calfrance. Nuestra postura es que el propósito fundamental, el vértice de la pirámide de propósitos, es la Creación de Valor Económico, es decir, aumentar continuamente el valor de Calfrance como empresa. Más que un propósito – comenté en ese punto- crear valor económico es una verdadera restricción. Si no lo busca constantemente, Calfrance no puede ser considerada una empresa. La mejor forma de comprender el concepto de valor económico es tomar decisiones para que, si estuviera la empresa en venta, valiera más. Como decía Roberto Goizueta, número uno mundial de The Coca-Cola Company, "Mi trabajo es hacer ricos a los accionistas".

En este momento les pedí que nos detuviéramos unos instantes. Cuando se dice que lo que se debe buscar permanentemente es el incremento de valor de la inversión de los accionistas, se está diciendo que "si Calfrance estuviera en venta todas las noches, todas las decisiones que hemos tomado ese día tienen que apuntar a que la empresa valga más". Esto que parece demasiado teórico o extraño es, ni más ni menos, el criterio con el que operan los mercados de valores, en los que verdaderamente se juega la vida o la muerte de las empresas.

Cuando estamos en Buenos Aires presentando este concepto, siempre aclaro que lo que pasa es que en nuestro país no estamos acostumbrados a tener que rendir cuentas en una asamblea de accionistas en la que una persona con un puñado de acciones puede hacer caer al equipo de administración. Ni hablar si se trata de un Fondo Institucional, como nuestras AFJPs, en lugar de un accionista particular.

El criterio de crear valor para el accionista sirve para resolver varios conflictos muy comunes en el día a día de las empresas. Por ejemplo, no se puede hablar del objetivo de "hacer máxima la ganancia". Este objetivo no dice nada. No sirve para trabajar. Entonces le dije a los presentes. "Imagínense que ahora se pare frente a ustedes Alain y les diga que vuelvan a sus funciones para hacer máxima la ganancia, ¿qué hace cada uno de ustedes?, pero aparte, ¿cuántas veces hay que sacrificar en un ejercicio ganancia (o retorno sobre la inversión o rentabilidad) para que la empresa valga más? Por ejemplo, para renovar la tecnología de producción de mayonesa. Al renovar la tecnología podemos perder eficiencia, esto nos hace perder productividad, que nos hace perder margen, que hace que ese año no seamos rentables. Pero ahora Calfrance vale más porque dispone de la última tecnología!"

En cambio si Calfrance se toma el elemental trabajo de "descomponer" la ganancia en sus dos componentes básicos, Ingresos menos Costos, ahora sí tenemos objetivos con los que se puede **trabajar mañana por la mañana**. Mejores ingresos quiere decir mejores productos, mejores niveles de calidad, mejores ventajas competitivas con respecto a Westeast y a Pradera, mejor servicio al cliente y al consumidor, mejor motivación y entrenamiento de la gente, mejor distribución física, mejores nuevos productos, mejor innovación, mejor flexibilidad para anticipar las tendencias del mercado y de la tecnología y así sucesivamente.

Y mejores costos quiere decir mejores procesos fabriles, mejores proveedores, mejores procedimientos administrativos y comerciales, mejor motivación y entrenamiento de la gente (**si, está repetido**), mejores sistemas de control, mejor productividad, mejor política de stocks, mejor financiación, etc. Ahora sí sabemos qué se debe hacer para aumentar la ganancia.

La estrategia es, partiendo del objetivo básico, fundamental y perenne de aumentar el valor económico de Calfrance, definir cuál es la **Misión** de la empresa. La determinación de la Misión consiste en decidir en qué negocios Calfrance ha de operar para incrementar el valor de la inversión que han hecho los accionistas. Los puntos fundamentales en la determinación de la misión son los siguientes:

El primero es justamente la determinación de que el objetivo perenne y prioritario es el de Crear Valor Económico para los accionistas. Esto significa que la Alta Dirección, Alain y los que le reportan directamente a él, reconoce que en sus

manos han sido confiados los recursos de todo tipo y que su trabajo consiste en encontrar las oportunidades como para que ese paquete de recursos incremente su valor.

“Es aquí donde nos encontramos con el primer punto en el cual debemos pensar en términos sistémicos” les dije, y les conté el ejemplo de las partes del avión que ninguna sola vuela. La plataforma de recursos tangibles e intangibles operados por la gente produce entre sí una interrelación que es diferente que la suma de sus partes. El valor de los recursos totales de Calfrance es una consideración que sólo es posible desde el punto de vista sistémico.

El resultado de esa evaluación depende de la capacidad de poder ver el bosque y no sólo los árboles de a uno a la vez y depende de quién está haciendo esa evaluación, ya que la única manera de entender esa interrelación es absolutamente SUBJETIVA. La empresa no vale “per se”, sino según quién la está evaluando.

El segundo punto de la misión de Calfrance es la determinación de cuáles van a ser los segmentos de mercado atendidos. Para ello, Calfrance debe determinar cuáles son las características que hacen que un determinado mercado sea atractivo para ella. Seguramente el mercado de la higiene personal no es atractivo para la compañía.

Cuando llegamos a este punto, les pedí a los participantes que se reunieran en pequeños grupos de no más de cinco personas cada uno y que trataran de explicitar cuáles les parecía que eran esos segmentos. Como Calfrance todavía no tenía desarrollado instrumentos más técnicos de segmentación de mercado, y después de 45 minutos de reunión de los grupos, de todos surgió por unanimidad que los segmentos atractivos para Calfrance y toda su línea Fouchet era los de “deseos de comidas más sofisticadas, más gourmet, que muestra un refinamiento culinario superior de quien elige la marca –aunque no diferenciado por nivel socioeconómico- y, en general, de quien busca complementar o condimentar los platos de comidas principales”.

Quedaba afuera todo lo que fuera líneas de alimentos dulces, inclusive los que apuntaban a ese segmento sofisticado. Con herramientas más potentes de segmentación, los participantes hubieran detectado que, en realidad, esa definición puede estar abarcando varios segmentos, cada uno de ellos constituido por características diferentes.

Cuando terminó la presentación de los grupos, seguí explicando cómo nosotros los íbamos a ayudar a evaluar el atractivo de los segmentos (especialmente de mayonesa ya que iba a ser la punta de lanza) en Mercosur.

El atractivo de un mercado no depende exclusivamente de las características intrínsecas de ese mercado, sino también de quién es el que está realizando la evaluación. Es decir, depende de qué empresa lo está analizando. Por lo tanto depende de los propósitos y de los recursos de esa empresa, en nuestro caso, de los recursos y de los propósitos de Calfrance.

El punto clave a tener en cuenta es que la creación de valor económico depende de la capacidad de la compañía de armar un **portafolio** de productos con fuertes y valiosos atributos diferenciales con respecto a los productos competitivos. La **postura** de mayonesa Fouchet debía estar valiosamente diferenciada de la de Sunny y de la de Dorada en los segmentos elegidos. El portafolio completo de Calfrance debe estar constituido por líneas que logren esto, cada una de ellas.

En este sentido, podemos decir que una empresa es innovadora cuando crea productos que los mercados necesitan pero que hasta ese momento ni siquiera han imaginado. (Ver los atributos tipo 8 y tipo 9 de la Figura 4 del triciclo!)

Pero la única forma que puede disponer Calfrance de comprender el atractivo de los miles de mercados que hoy existen y de los que habrán de existir en el futuro, se da cuando la empresa previamente determina los otros tres temas clave que forman parte de su Misión, además de la decisión de cuáles habrán de ser los mercados servidos.

Aquí les repetí lo que había sido una de nuestras primeras presentaciones en la sala de guerra con el grupo conjunto. El primero es el de las áreas estratégicas o **Unidades de Negocios** en los que Calfrance ha de actuar. Después me detuve en remarcar que cuando hablamos de los recursos debemos profundizar en el concepto de las **Habilidades Distintivas**, este es el segundo tema clave. Destaqué que una habilidad distintiva es alguna **capacidad** diferencial que dispone Calfrance en el manejo de sus recursos, comparada con el resto de los competidores.

Les pregunté, “¿Qué sabe Calfrance hacer mejor que nadie?” y me fui al gráfico de la cadena de valor (figura 2) que teníamos en una de las pizarras y les pregunté ¿Cuál de todas estas actividades le gustaría a cualquier otra empresa copiar como la hacemos nosotros porque somos bárbaros?” El concepto de la habilidad distintiva es fundamental para decidir el atractivo de los mercados que se analizan.

La habilidad distintiva es un recurso crítico que debe ser continuamente protegido, consolidado y ampliamente comunicado entre todos los miembros de la organización, atravesando áreas de negocio, funciones y niveles. De la o de las habilidades distintivas de Calfrance, deben brotar las ventajas competitivas de cada producto, por ejemplo, mayonesa Fouchet. Es imprescindible entender la relación entre una o más habilidades distintivas, desde la perspectiva interna de

los recursos, y la generación de ventajas diferenciales competitivas, desde la perspectiva de los mercados. **La o las ventajas competitivas de los productos dependen de la o las habilidades distintivas de la empresa.** Las ventajas competitivas están en la mente de los clientes, pero son generadas desde la empresa por la articulación de una o más habilidades distintivas.

Sobre este tema les recomendé la lectura del libro de Prahalad y Hamel, "Competing for the Future". Cuando dije esto, Marc me dio una clave más que me ayudó a comprender la cultura de Calfrance y la tremenda mística, es decir, sentido de pertenencia, sentido de propiedad ("esta empresa es mía") de su gente. Se paró y les dijo a los participantes que salía un minuto para pedirle a Marie, su secretaria, que mandara a comprar 40 ejemplares para que todos lo leyeran. El se dio cuenta rápidamente que lo de las habilidades distintivas era una responsabilidad que el compartía, que las habilidades distintivas no están en la caja fuerte ni en las líneas de producción sino en la mente de la gente de Calfrance

Estos autores razonan que la competitividad de las empresas depende de la habilidad de construir las habilidades distintivas, a menor costo y más rápidamente que sus competidores, para lanzar productos que representen rupturas con respecto a lo habitualmente disponible en el mercado. La habilidad de 3M en películas adhesivas, la de Canon en óptica, imagen y control por microprocesador, la de Philips en medios ópticos, la de Honda en motores y trenes de potencia o la de Sony en miniaturización.

Continué explicando que la empresa diversifica sanamente cuando hace proliferar productos en torno de alguna habilidad distintiva. Todas las líneas de Calfrance debían ser elegidas como negocio por la compañía si tenían que ver con habilidades distintivas. Si así no fuera, si un negocio no se relacionara con una habilidad distintiva, no debería entrar la empresa en ese negocio.

Además les dije que estas habilidades distintivas no sólo deben guiar la política de diversificación, sino que también se deben transformar en el patrón de decisión sobre las prioridades en la asignación de recursos. Que la inversión en las diferentes líneas, mayonesas, mostazas, etc. debe ser realizada teniéndolas en cuenta. Por último, que las habilidades distintivas tienen que ver con la Cultura de la empresa, ya que su protección y continua consolidación debe ser una obsesión de la Alta Dirección, de manera tal de que esa obsesión sea "sentida" en todas las unidades de negocios, en todos los niveles y en todas las funciones. Y terminé diciéndoles que la generación de habilidades distintivas depende básicamente de la capacidad de la Alta Dirección de consolidar, en todas las unidades, funciones y niveles, aquellas tecnologías y el know-how que potencien estratégicamente a las diferentes unidades de negocios (como mayonesas o aceites).

Aquí les pedí que volvieran a reunirse en pequeños grupos y que en una discusión de no más de 15 minutos trataran de ponerse de acuerdo sobre cuáles eran las habilidades de Calfrance y si les parecía que éstas las íbamos a poder emplear para el ingreso en Mercosur a través de mayonesa Fouchet, como punta de lanza.

Otra vez los relatores de cada grupo mostraron que había una tremenda coincidencia. Todos consideraban que la habilidad distintiva era la tremenda "artesanalidad" en la producción muy especializada de estas líneas, con mucho foco, con una diversificación muy cuidada, con la capacidad de mostrar productos muy exclusivos a precios normales, que el valor entregado al consumidor era excelente y que el "relacionamiento" con el canal y con el consumidor final casi era incopiable. Y que, si teníamos la prolijidad de repetir este modelo de negocio en Argentina y después en el resto de Mercosur, las probabilidades de éxito eran altas.

Siguiendo con la charla, después de escuchar a los relatores, expliqué que recomendábamos que Calfrance definiera, para cada Unidad de Negocios, cual debe ser, el "Vector Estratégico" o el impulso básico. Este es el tercer tema clave en la definición de la Misión, que no todas las empresas lo usan pero que a nosotros nos ha dado muy buen resultado. El vector es la determinación fundamental de qué quiere conseguir Calfrance en el largo plazo para esa unidad de negocios. (Por ejemplo, en el caso de NEC, el vector estratégico es el de aprovechar rentablemente la integración entre computación y comunicaciones).

Al estar claramente comprendida y comunicada esa "fuerza central", recién es posible definir objetivos operativos para la unidad. En el grupo conjunto ya habíamos conversado informalmente sobre este tema charlando sobre el lanzamiento de mayonesa Fouchet. Con Marc habíamos coincidido que el vector se debe usar no solamente para comunicar claramente la estrategia a todos los miembros de la organización, sino que tenía que ser el vehículo del sentido de pertenencia, de mística de nuestra gente. Si bien queríamos trabajarlo más formalmente con el grupo conjunto completo, el vector se iba esbozando como un grito de guerra contra Westeast. Pradera Dorada era un potencial competidor mucho más fuerte que lo que ellos mismos se imaginaban. Pero teníamos que aprovechar que sabíamos que Westeast no estaba dándole alta prioridad a Sunny en su asignación estratégica de recursos.

El grito de guerra comenzó a ser "Comámonos Sunny!". Aclaremos que cuando hicimos la reunión formal para discutirlo, y si bien a algunos les sonaba demasiado agresivo, terminamos por adoptarlo porque creíamos que era muy motivador. Al volver a Buenos Aires teníamos que seleccionar, entrenar y motivar a mucha gente nueva. Esto iba a servir como una buena inducción al grupo que teníamos que armar.

Volviendo al concepto de Misión, ésta tiene que ser la vinculación lógica entre los requerimientos de los mercados, el portafolio de negocios, el vector estratégico de cada línea y las habilidades distintivas con las que Calfrance decide actuar en esos negocios. Ninguno de estos elementos puede ser comprendido aisladamente de los demás, ya que entre ellos se produce un emergente sistémico.

Entonces, juntando todo. Primer nivel de estrategia, decisiones con respecto al portafolio completo de Calfrance. Segundo nivel de estrategia, decisiones con respecto a productos. Cómo vamos a asignar los recursos disponibles a mayonesas Fouchet. Tercero, definición del vector. Cuarto, definición de objetivos concretos. Por ejemplo, conquistar antes de diciembre 98 el 15% del mercado argentino de mayonesa, comenzando con las 20 plantas urbanas principales de Argentina, basando la estrategia competitiva de Fouchet en el modelo de negocio ya probado como exitoso, con una inversión total en el año de \$ tanto en tales y cuáles aplicaciones de fondos.

De esta forma podemos ver que la formulación de la estrategia de mayonesa Fouchet es para Calfrance un problema tecnológico, de marketing, financiero, de recursos humanos, de sistemas. Es un problema sistémico (El avión).

El pilar de los recursos

Llegado este momento de la presentación, le distribuimos a cada participante una planilla (Figura 10) en la que íbamos a evaluar el perfil de desempeño que según ellos podría lograr mayonesa Fouchet en Argentina. Les dimos, además, un resumen de inteligencia sobre Westeast (casi todos ya la conocían porque ya competían contra ella en casi todo el mundo), y un resumen sobre Pradera Dorada.

Perfil de Desempeño	Muy negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy positivo
Gente					o
Operacionales				o	
Financieros		o			
Infraestructura			o		
Información				o	
Tecnología			o		
Imagen				o	
Crédito			o		
Tiempo				o	
Mística					o
Capacidad de maniobra					o
Estabilidad			o		
Organicidad					o
Evaluación General				o	

Figura 10
El perfil de Desempeño de Fouchet contra Sunny

En la planilla de evaluación vamos a considerar **trece** tipos de recursos diferentes.

Primero, la **Gente**, que de acuerdo con nuestro modelo, es el recurso estratégico básico.

Luego, tres tipos de recursos tangibles. Estos son los **Operacionales**, los **Financieros** y los de **Infraestructura**.

Los Operacionales son los productivos, tales como plantas, procesos, materia prima, materiales, etc., y los comerciales, como la fuerza de ventas, de promoción o de distribución.

Los Financieros, considerados tanto en calidad como en cantidad. Por ejemplo, la estructura del capital, la proporción de capital propio y de capital ajeno.

Los de Infraestructura tales como el soporte de informática, depósitos, oficinas, flota de transporte, etc.

Además, nueve tipos de recursos intangibles, **Información**, **Tecnología** (Know-how), **Imagen**. ¿Cuánto valen las ocho letras separadas por un guioncito que dicen nada menos que Coca-Cola? **Crédito**, esto es la posibilidad de endeudamiento aunque no la usemos, pero ¿cuánto vale poder disponer de crédito? **Tiempo**, en un momento como éste en el que la alta turbulencia hace que los productos tengan vidas cada vez mas reducidas, tenemos que recuperar las inversiones lo antes posible. **Mística**, es decir la identificación, la lealtad, la motivación, "la camiseta".

Maniobra, Capacidad de Maniobra esto es capacidad de cintura, de anticipación y de pique, considerando a este recurso intangible en el sentido más amplio posible, desde los procesos productivos hasta la situación financiera y desde las normas administrativas hasta la actitud de innovación. **Estabilidad** esto es la no-dependencia de una sola fuente de ingresos, sino un nivel de diversificación sana y adecuada.

Por último **Organicidad**, entendida como el acople entre áreas, divisiones y funciones sin compartimentos estancos, y la unidireccionalidad de la gente hacia un objetivo común.

La habilidad distintiva de la empresa surge como un emergente sistémico (Volar) entre la combinación de estos 13 tipos de recursos. El potencial lograble de cada uno de los trece tipos de recursos ofrece, a su vez, trece áreas de resultados clave. Dicho de otra manera, mayonesa Fouchet debe considerar a cada uno de estos puntos como áreas de resultados en los que tiene que tratar de mejorar PARA SIEMPRE.

El punto que caracteriza nuestro pensamiento sistémico es que **el valor de un recurso para Calfrance dependerá de su Estrategia, de su Cultura de su Organización y de sus Mercados.**

Entonces les pedimos a los participantes que se volvieran a dividir en grupos y que evaluaran cómo creían que estaba Fouchet, en cada uno de los 13 puntos, contra Sunny. Debían localizar la evaluación en las columnas de la planilla. Por ejemplo, cómo estábamos en recursos productivos. Si la evaluación cae a la izquierda de Neutro, quiere decir que en recursos productivos tenemos una Debilidad. Si cae a la derecha, quiere decir que tenemos una Fortaleza. Decidimos que íbamos a hacer el análisis contra Sunny primero y contra Dorada después.

Pero, para ir inmediatamente a la acción, al cable a tierra, les pedimos que ni bien terminaban de evaluar cada variable de Fouchet contra Sunny, inmediatamente generaran todos los Programas de Acción Táctica (PATs) que se les ocurrieran para mejorar la situación de la variable. En el ejemplo de recursos productivos, todas las acciones que Calfrance podría emprender contra Westeast. Si la variable representa una debilidad, PATs para superarla. Si es una fortaleza, PATs para consolidarla. Pero ACCION, ACCION Y ACCION. Esto hace que el grupo no sólo se quede en una etapa de diagnóstico, sino que inmediatamente encuentre carne para morder.

El pilar de los mercados

El tercer pilar es el pilar de los Mercados. Aquí vamos a tener en cuenta también trece variables para evaluar el atractivo del mercado de mayonesas **para Calfrance en Mercosur**. Les pedimos que recordaran que un mercado no es atractivo “per se” sino según quién lo está evaluando. Les entregamos otra planilla para que hicieran el mismo ejercicio que el de perfil de desempeño. Ahora íbamos a evaluar el atractivo del mercado (Figura 11) con otras 13 variables.

Atractivo del mercado	Muy negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy positivo
Impacto del escenario				o	
Nivel de Rivalidad					
Envergadura y Tasa de Crecimiento				o	
Presión de productos sustitutos			o		
Barreras de entrada		o			
Barreras de salida			o		
Poder de negociación			o		
Poder de negociación cliente final					o
Compatibilidad cultural					o
Compatibilidad tecnológica					o
Tamaño de la apuesta					o
Sinergia					o
Evaluación General				o	

Figura 11
El Atractivo del Mercado

La primera es el **Impacto del Escenario**, es decir, el impacto en el mercado de la mayonesa del conjunto de fuerzas macroeconómicas, tecnológicas, demográficas, políticas, legales, sociales, culturales, demográficas y ecológicas. Si la evaluación da a la izquierda de Neutro, se trata de una Amenaza. Si da a la derecha, se trata de una Oportunidad. Les pedimos que, como en el ejercicio anterior, detectada una amenaza generaran PATs para neutralizarla y que, detectada una oportunidad, generaran PATs para aprovecharla.

La segunda variable es el **Nivel de Rivalidad** que encontramos en el mercado de la mayonesa. El nivel de conflicto entre nosotros, Westeast y Pradera, en la batalla entre las marcas Fouchet, Sunny y Dorada.

La tercera es la **Envergadura y la Tasa de Crecimiento** del mercado.

La cuarta, incorporando como parte de nuestro esquema el análisis de Michael Porter (leer su libro “Estrategia Competitiva”) es la **Presión de los Productos Sustitutos**, esto es, otros productos con tecnologías distintas a las nuestras que puedan estar presionando por el mismo segmento del mercado. En este momento el grupo comprendió que, en realidad, muchas de nuestras propias líneas de productos podían ser consideradas como sustitutos de nuestra mayonesa. Las otras salsas eran un ejemplo clarísimo.

Además vamos a tener en cuenta las **Barreras de Entrada**, ya sean barreras por economía de escala necesaria para competir en mayonesa, o barreras de costos, barreras de competitividad, barreras legales, tecnológicas, de patentes y derechos, etc. Las **Barreras de Salida**, que pueden ser desde gremiales hasta emocionales ("no podemos abandonar este producto porque es el producto con el que "Abuelo comenzó la compañía").

Y vamos a tener en cuenta tres tipos diferentes de mediciones de nuestro poder relativo. El Poder de Negociación de los **Proveedores**, el Poder de Negociación de los **Distribuidores** y el Poder de Negociación del **Cliente Final** (apartándonos del modelo de Porter, que no hace esta discriminación).

La siguiente variable es la **Compatibilidad Cultural**. Qué cultura, qué ideología, qué hábitos hacen falta para poder operar rentablemente en el mercado de la mayonesa. Cómo compatibiliza la cultura requerida con la cultura actual de Calfrance.

Otra variable es la **Compatibilidad Tecnológica**. Cuál es la tecnología que hace falta para operar exitosamente en el mercado de la mayonesa y cómo compatibiliza esa tecnología con la que hoy dispone Calfrance.

Además vamos a considerar cuál es el **Tamaño de la Apuesta**. ¿Cuánto estamos arriesgando de los recursos totales de Calfrance para ingresar exitosamente al Mercosur en el mercado de mayonesa?.

Por último, la **Sinergia**. El concepto de sinergia implica que quizás tengamos que entrar en el mercado de la mayonesa lanzando simultáneamente algunas de las otras líneas porque estas potencian la invasión. Una línea potencia a la otra tanto desde el punto de vista del posicionamiento como desde el punto de vista de la conversión. El primero puede ser de imagen. El segundo puede ser de costos. La sinergia es una típica perspectiva sistémica (Volar).

Así como las habilidades distintivas surgen como un emergente sistémico de la combinación entre los recursos, de la combinación de estas 13 variables que caracterizan a los mercados surgen, también como emergentes sistémicos, los **Factores Críticos de Éxito** del mercado de la mayonesa. Estos son los condicionantes imprescindibles que tiene que cumplir Calfrance con mayonesas Fouchet para poder crear valor económico. De la combinación entre los 13 tipos de recursos surgen las habilidades distintivas de Fouchet. De la combinación entre las 13 variables del mercado, surgen los factores críticos de éxito para una mayonesa.

Otra vez organizados en pequeños grupos, les pedimos que trataran de enumerar cuáles les parecían los factores críticos, especialmente al ingresar (o reingresar) en

Argentina y después en Mercosur. Salieron una serie de ítems tales como (por supuesto) hacer foco en los requerimientos de los segmentos elegidos, conocer la segmentación o las diferentes mayonesas ideales, mostrar una diferenciación sustancial contra Sunny, tener una buena relación con el canal de distribución, lograr que la marca esté bien exhibida y estoqueada en el canal, encontrar formas promocionales diferentes, encontrar nuevas formas de relacionamiento con el consumidor final (el marketing masivo comenzaba a no ser suficientes) y varios más.

Entonces volví al concepto de vector estratégico, diciéndoles que para que éste tenga **coherencia lógica**, debe ser compatible con las habilidades distintivas de la empresa y con los factores críticos de éxito del mercado. Ya habíamos decidido cuáles son nuestras habilidades distintivas, ahora les pedí que analizaran el listado de factores críticos y que pensarán si “Comámonos Sunny” tenía congruencia lógica, si era viable, si era motivante o si corriamos el riesgo de que fuera no alcanzable y, por lo tanto, frustrante y desalentador.

Todos los participantes ahora aceptaron que podíamos vencer. Varios aprovecharon el corte para el café que hicimos en ese momento y se le acercaron a Marc, a Valerie y a Jean-Jacques para preguntarles si podían participar de la “Operación Poincaré”, como se había designado a la penetración que estábamos planificando. Muchas veces almorzábamos en un bolichito sensacional que quedaba a pocos pasos de la empresa en Av. R. Poincaré y Av. Victor Hugo. Hacía tiempo que no actuaban en una operación relámpago como ésta. Todos eran muy profesionales, muy jóvenes pero con una experiencia tremenda y lo que más disfrutaban era ser parte de una fuerza de rápido despliegue como la que había que poner rápidamente en acción. La **sorpresa** debía ser un objetivo prioritario para no darle tiempo a Westeast para preparar una contraofensiva. Con sus tremendos recursos, esta alternativa podía llegar a ser fatal. Poincaré debía ser imparable.

Nos detuvimos especialmente para que los cuarenta participantes razonaran que lo que caracteriza a nuestro enfoque sistémico es que el **valor de un mercado** (el mercado de la mayonesa) para una empresa (como Calfrance) depende de su Estrategia, de su Cultura, de sus Recursos y de su Organización (antes habíamos dicho lo mismo con respecto al valor de un recurso). Hicimos mucho énfasis en destacar que el mercado no tiene valor “per se”, para cualquier empresa. Que depende **quién** lo está evaluando. Y que para entender **cómo es** la empresa que lo está evaluando, debo entender su Estrategia, su Cultura, sus Recursos y su Organización. Entonces el trabajo principal ahora consistía en describir cómo era el Penta de Calfrance como empresa internacional, cómo debería ser para competir en mercados de megacompetitividad del futuro y cómo debíamos tratar de que fuera el Penta de Calfrance Argentina, cabecera para Mercosur.

Conversión y Posicionamiento, ahora en el Penta

Me acerqué a la pizarra en la que hasta ese momento tenía dibujados sólo tres círculos. El de los Recursos, el de la Estrategia y el de los Mercados (imagínese esto en la Figura 9) y les comenté que vamos a ubicar a las dos grandes macroactividades que vimos antes, la de conversión y la de posicionamiento.

Recordemos que Conversión es cómo Calfrance transforma los 13 tipos de recursos en un frasco de mayonesa Fouchet. Ahí dibujé la flecha de Conversión que en el Penta liga Recursos y Estrategia y les recordé que el producto físico, la "cosa" frasco de mayonesa, forma parte del portafolio en el pilar de Estrategia.

La segunda macroactividad, el Posicionamiento, es decir la transformación de la "cosa" frasco de mayonesa en un "concepto-marca" Fouchet, una diferenciación con valor para un determinado consumidor, para Claudia, algo especial para alguien especial. Entonces dibujé la flecha de Posicionamiento que une Estrategia y Mercados. Entonces les aclaré a todos los participantes lo que ya habíamos comentado en las reuniones de la sala de guerra. Esto es que el posicionamiento de la marca Fouchet es un problema tecnológico, competitivo, de recursos humanos, etc. Que es una macroactividad global. Que se tiende a confundir el tema del posicionamiento como si fuera un problema solamente publicitario.

Conversión sería la construcción de la "cosa" frasco de mayonesa, y Posicionamiento la construcción de la imagen Mayonesa Fouchet. Las habilidades distintivas tienen que ver con el lado de la Conversión de recursos, mientras que la ventaja competitiva tiene que ver con el Posicionamiento en los mercados.

De esta manera queda planteado el eje horizontal del Penta que llamamos eje de **Formulación** de la Estrategia de Fouchet. El eje vertical es el eje de la **Implementación** de esa estrategia, o sea, cómo hacemos para asegurar que se implemente la Operación Poincaré, con el modelo de negocio que estamos definiendo para Fouchet, cómo hacemos para asegurar que se transforme en acción, cómo pasamos de las pizarras de Av. Victor Hugo a las calles de las ciudades de Argentina, cómo vamos a martillar el clavo, cómo hacemos cable a tierra, cómo hacemos para asegurar que esto no sea solamente un planteo teórico.

El pilar de la Cultura

Dibujé el círculo superior de la Cultura y les adelanté que, comenzando con el planteo de la problemática de la implementación, lo primero que tenemos que hacer es ver el cuarto pilar del modelo, el de la Cultura. Ahora bien, ¿qué

entendemos por cultura? Por cultura entendemos los valores, las creencias, las aspiraciones con las que conducimos a Calfrance, la forma como las cosas **deben ser**, el futuro manifestado en el presente. Por ejemplo, cuál es la actitud que tiene Calfrance ante la diversificación, ante el riesgo, ante los proveedores, ante el canal de distribución, ante el consumidor final, ante la nueva tecnología, ante el trabajo en equipo, ante el respeto por sus miembros, ante el desafío de proponer un sueño común, una Visión comprendida, compartida y comprometida.

Estas creencias, este sistema de valores, funcionan como un sistema de hábitos. La cultura de Calfrance, como toda minisociedad, hace **que los hábitos condicionen la posibilidad de implementación de la estrategia de Fouchet**. Los hábitos pueden ser de dos tipos: **explícitos** con lo cual se trata de verdaderas políticas, claras y establecidas, o pueden ser **implícitos**, estos son los mitos o "rocas" con las cuales decidimos sin saber que están influyendo en nuestra decisión, generalmente producidos por los éxitos del ayer, que pueden no servir más en el mañana.

La diferencia entre los valores y los hábitos consiste en que los valores son las aspiraciones con las cuales queremos conducir Calfrance, mientras que los hábitos son las reglas y sentimientos sobre el comportamiento diario. Los valores son cómo deberían ser las cosas, mientras que los hábitos son cómo las cosas son. Los valores son el **futuro** expresado en el presente. Los hábitos el **pasado** expresado en el presente.

Toda organización tiene una cultura propia. En realidad, toda vez que dos personas interactúan entre sí durante algún tiempo para lograr un objetivo común, habrán de desarrollar una cultura propia, reflejada en ciertas creencias y hábitos compartidos que emergerán de esa interacción.

La cultura de las organizaciones está fuertemente basada en la percepción que sus miembros tienen de lo que funcionó exitosamente en el pasado. Es decir, en las conductas aceptadas porque se las percibe como que ya han sido efectivas.

Como han sido efectivos, tales creencias y hábitos de conducta son enseñados a los miembros nuevos, como las formas de percibir, pensar y sentir al enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna. De modo que cuando se articula el complejo de supuestos sobre cuál es la mejor forma de operar con el medio externo (Adaptación) y cuál es la mejor forma de dirigir el medio interno (Integración), estos supuestos son pasados a los recién llegados.

Este es el proceso de "socialización" o de "inducción" de la gente nueva. Calfrance tiene en funcionamiento un proceso muy elaborado de transmisión de su cultura a los miembros nuevos. Marc había aprendido esto en Disney, el lugar del mundo en

el que creo que este proceso está mejor desarrollado y lo había adaptado en todo lo posible a Calfrance.

De la interacción cotidiana entre los miembros de Calfrance, inevitablemente se desarrolla un conocimiento colectivo de "Lo que es y lo que no es". Estas son las creencias. Y de "Lo que debería ser y lo que no debería ser". Estos son los valores.

Las creencias y valores son la plataforma sobre la que el grupo genera los "hábitos" (en ese momento dibujé la flecha de los hábitos). Los hábitos son las reglas aceptadas de la conducta que prescriben cuáles son las actitudes y las conductas apropiadas e inapropiadas de los miembros del grupo. Estas reglas de comportamiento incluyen los estándares de desempeño esperado del grupo y cómo esos niveles de desempeño deben ser alcanzados.

Los hábitos tienen una influencia particularmente fuerte sobre el comportamiento de la gente. Quien los viola recibe la presión de readaptación por parte del resto de los miembros y hasta puede ser socialmente eliminado (a no ser que los hábitos se modifiquen aceptando la desviación como aceptable).

La cultura de Calfrance puede ser un activo o un pasivo para el éxito de la operación Poincaré de lanzamiento de Fouchet, dependiendo de si los valores compartidos y las creencias son compatibles con los factores críticos de éxito del mercado que se intenta conquistar.

Los cambios bruscos en la economía mundial y en nuestro escenario argentino hacen que los factores críticos de éxito se modifiquen cada vez con mayor aceleración. Cuando esto es reconocido, es probable que la empresa intente una reorientación de su estrategia. Pero si este cambio de estrategia no está respaldado por la cultura, esa estrategia está condenada al fracaso.

Les conté a los participantes que hemos visto empresas de carne y hueso en las que la cultura organizacional, los valores y creencias que la caracterizan, no son los apropiados a las necesidades de esa empresa. Esto sucede cuando las formas habituales de hacer las cosas en esa organización se encuentran tan petrificadas e inconscientes que comienzan a contaminar los ajustes estratégicos y tácticos que son requeridos por los cambios externos. Como vimos, esos hábitos ya se han instalado como mitos que actúan como rocas, a partir de las cuales tomamos decisiones sin darnos cuenta. **Pensamos que pensamos.** Pero estamos en piloto automático con un mapa de un territorio del hoy diferente del de ayer.

Una cultura "fuerte" de Calfrance puede contribuir a que las operaciones sean eficientes y efectivas debido al alto nivel de compromiso, de consenso y de colaboración que genera. Pero esa misma cultura podría ser la que impida poner en marcha los cambios fundamentales en las formas de pensar y de actuar que

demanden los mercados en los que la empresa deba competir. Teníamos que tener esto muy seriamente en cuenta.

Los cambios en los mercados pueden requerir una nueva estrategia, nuevos recursos y hasta cambios en la organización. Pero estas transformaciones pueden no ser puestas en práctica debido a los hábitos profundos y congelados que Calfrance pueda haber desarrollado inconscientemente. Seguramente, esos hábitos fueron exitosos en alguna época que ya pasó.

La cada vez más obvia relación entre la cultura y el desempeño nos ha demostrado que el management de la cultura no puede ser divorciado del management de la estrategia. La experiencia demuestra que la gente en las organizaciones exitosas como Calfrance comparte creencias intensamente defendidas. Estas creencias le permitieron a la compañía alcanzar un alto nivel de "significados" compartidos, un tremendo sentido de pertenencia, un sentimiento de orgullo por el trabajo y por la organización y un alto grado de comportamiento integrador.

Es particularmente importante que las empresas transformadas -aquellas que consiguen saltar el pantano de la mediocridad, el valle de la muerte- logren compatibilizar valores y creencias con sus objetivos empresarios. Para ello es esencial que el Número 1, Alain Larreche en el plano mundial y Jean-Jacques Rotman en la Región Mercosur, asuman el rol de líderes de este esfuerzo. En realidad, la principal responsabilidad de ambos es la de dar forma y dirigir el conjunto de valores compartidos.

El pilar de la Organización

Hemos visto que el pilar Estrategia consiste básicamente en definir la Misión con la cual pretendemos crear valor económico para los accionistas de Calfrance. Que la Misión surge de la interacción entre el Portafolio de Negocios, los requerimientos de los mercados, las habilidades distintivas y el vector estratégico que hemos de disparar para cada área de negocio como el área de mayonesas.

Como resultado de esta interacción, la formulación de la estrategia concluye con la determinación de objetivos. Estos deben ser aquellos que apunten al logro del vector estratégico de cada área de negocio. A su vez, tienen que estar basados en el aprovechamiento de las habilidades distintivas. Por otro lado, habrá objetivos tanto de portafolio completo de Calfrance, como objetivos para mayonesas Fouchet. Un ejemplo de objetivo de Portafolio es "aumentar la diversificación". Un ejemplo de objetivo de mayonesa Fouchet es "mejorar la recordación de marca en Buenos Aires".

En el pilar Organización se incluyen tres elementos: el primero, es el Organigrama o la arquitectura organizacional de Calfrance Mundo, en general, y de Calfrance Argentina, en particular. Quién depende de quién, la descripción del cargo, es decir, el objetivo específico del puesto, la "autoridad para" y la "responsabilidad por".

El segundo punto son los Sistemas de Información. Al estar alimentada la definición de los sistemas de información por los objetivos provenientes de la estrategia de los negocios, es posible formular el planeamiento estratégico de los sistemas informáticos. Por ejemplo, es imprescindible comprender la amplitud de la diversificación, la apertura del organigrama en divisiones, el diseño del plan de cuentas de la contabilidad, si se pretende dar información de rentabilidad por unidad de negocio, por ejemplo, la línea mayonesas. Aquí les señalé la diferencia organizacional que tenemos con relación a Westeast. Su estructura debe ser mucho más complicada dada su mayor diversificación en tres Unidades Estratégicas de Negocio: Alimentos, Higiene Hogar e Higiene Personal. Nosotros debíamos transformar esto en una ventaja operativa para Fouchet.

El tercer elemento es el de los Procesos Gerenciales. Vamos a tener en cuenta cinco procesos principales: el de planeamiento, el de programación, el de presupuestación, el de incentivación y el de control. Aquí les señalé la tremenda carga procesal burocrática con la que opera Westeast. Nosotros también debíamos aprovechar esta diferencia como una oportunidad para Fouchet

Las interacciones entre los pilares y sus efectos

Cuando la cultura enfatiza hacia el adentro, hacia los recursos, estamos hablando de eficiencia. **Eficiencia** quiere decir "hacer correctamente cosas". En cambio, cuando la cultura enfatiza hacia el afuera, hacia los mercados, estamos hablando de **Efectividad**. Efectividad quiere decir "hace las cosas correctas". Nuestra cultura era más equilibrada en estas dos dimensiones que la cultura de Westeast, muy orientada a la última línea del cuadro de resultados (bottom line), más desbalanceada hacia la eficiencia. Yo mostraba las dos flechas circulares de Eficiencia y Efectividad en la pizarra.

Cuando la organización, por otro lado, se adapta a los mercados, se estructura de acuerdo con las realidades de cada mercado dentro de la misma compañía, por ejemplo en distintas divisiones como es el caso de Westeast, estamos hablando de **Adaptación**. Entonces mostré la flecha circular que liga Organización con Mercados. Mientras que, además, hace falta una función de **Integración**, de consolidación. Y eso pasa cuando la organización apunta hacia la optimización de los recursos. Mostré la flecha circular que liga Organización con Recursos y les

señalé enfáticamente, "Adaptación implica promover los cambios imprescindibles, mientras que Integración implica evitar los cambios innecesarios".

De esta manera nos queda el planteo general del modelo sistémico. Innumerables tipos de transformaciones, de discontinuidades y de saltos bruscos caracterizan el mundo en el que estamos viviendo Calfrance y todas las empresas. Fuertes recomposiciones de las variables se producen en todos los escenarios y el impacto en las empresas es sentido como latigazos que las matan o las reviven, que las vulneran o las destruyen o que las transforman y las renuevan.

¿Qué es en definitiva lo sistémico? Es lo diferente. Lo opuesto al pensamiento lineal. El pensamiento lineal es el pensamiento en el que "si sucede A, entonces sucede B". Si A, entonces B. Así es como estamos acostumbrados a razonar los humanos, así, inclusive, es como funciona una computadora. En cambio, el razonamiento sistémico es circular. Si A entonces B, pero si B también A. Estructuras, ensamblajes de variables que se interrelacionan entre sí (Volar!)

Nuestra postura es que, de la interacción entre los pilares del Penta, surge un emergente sistémico que define cuál es el valor económico de la empresa.

¿Qué queremos decir entonces cuando decimos que el modelo sea sistémico? Quiere decir que es peligroso intervenir en cualquiera de los componentes del Penta sin medir la reverberación, el impacto, que en los demás componentes esa intervención parcial puede provocar. Por ejemplo, no se debe realizar un programa de racionalización de costos, en el pilar Organización de Calfrance, sin medir la reverberación que puede tener ese programa en la Cultura, o en los Recursos (como la gente), e incluso los efectos que puede tener en el Mercado. **Operación Poincaré debe consistir no sólo en formular la estrategia de Calfrance para Fouchet sino en armar qué Penta completo necesitamos para ganar.**

De esta manera, debemos hacer el esfuerzo para comprender que los problemas de una empresa, la mayoría de las veces son emergentes sistémicos y que, por lo tanto, también las soluciones deben tener cualidades sistémicas.

Además, el segundo aspecto de la perspectiva sistémica consiste en considerar que se tiene que supervisar continuamente el acople entre los cinco elementos. En el tiempo, el acople se puede perder. Esa sogá, ese tejido se puede aflojar y eso **hay que impedirlo.**

El tercer punto es que el modelo sirve para poder plantear el diseño idealizado, la empresa "deseada". El Penta sirve como mapa, para decir qué Calfrance se quiere tener y entonces definir qué obstrucciones se presentan hoy para llegar a ese diseño idealizado, operar sobre las mismas, ya sea resolviéndolas o disolviéndolas,

para empezar a caminar hacia el modelo de Calfrance al que se está apuntando. Ese modelo es lo que llamamos "Visión". La Visión que tenemos de Calfrance en el futuro incluye cuáles habrán de ser su Estrategia, su Cultura, sus Recursos, su Organización y sus Mercados, y sus interrelaciones.

Conclusión

El equilibrio sistémico que necesita Calfrance para formular e implementar la estrategia competitiva de mayonesas Fouchet implica una armonización entre todas esas fuerzas. He aquí una decisión empresarial crucial. Esta es sólo pensable si Marketing, Investigación y Desarrollo, Finanzas, Distribución, Recursos Humanos y Manufactura llegan a un acuerdo que armonice Posicionamiento y Conversión. La estrategia de mayonesas Fouchet **es** precisamente **esa** armonización.

El acople estratégico entre Conversión de Recursos y Posicionamiento en el Mercado es sólo pensable si existe acople entre los hábitos y valores de la Cultura y los objetivos, la Estructura y los Procesos Gerenciales de la Organización.

Ahora les mostraba el gráfico señalando cada una de las partes del Penta. La Conversión requiere una Cultura que privilegie la Eficiencia y una Organización que enfatice la Integración. El Posicionamiento requiere una Cultura que privilegie la Efectividad y una Organización que enfatice la Adaptación.

La excelencia de Calfrance se alcanza cuando la empresa logra todos estos resultados. **Siempre**. Pero como este ajuste no puede ser perfecto **siempre** y **para siempre**, la armonización se va ajustando continuamente. Esto quiere decir que se trata de un proceso de aprendizaje. **Se ajusta continuamente para aprender y se aprende continuamente para ajustar mejor.**

Como lo que se busca es conseguir objetivos predeterminados por la estrategia de Fouchet, este aprendizaje es una permanente corrección de errores. Los errores son desvíos en el rumbo hacia los objetivos. Esto quiere decir que **dirigir** Calfrance significa **mantener la continuidad en el medio del cambio**. Y que cada pilar es independiente del resto pero también dependiente de los demás. Que el equilibrio del ajuste entre los pilares "sucede" en la acción concreta. Que no sólo compiten dos marcas entre sí por la fidelidad de un mercado. Lo que compiten son dos sistemas enteros. Un Penta contra otro. Toda Calfrance contra toda Westeast.

Ya estábamos en condiciones de dar un gran paso hacia delante. La gente estaba muy entusiasmada. Todos comprendían que iba a ser un tremendo desafío. El modelo de negocio era el de profundizar y ampliar la estrategia de Calfrance internacional pero adaptándola al Mercosur y a cada subregión. Había que pensar globalmente pero actuar localmente. La maniobra era atacar fuertemente la

posición de Westeast en el mercado masivo, generar una fuerte conciencia de valor relacionada con la imagen del aceite y de las demás líneas sofisticadas de Calfrance, logrando que los segmentos del mercado de la mayonesa valoraran esa condición de Fouchet y (ésta era una clave de alta sensibilidad estratégica) tratar de conseguir que el resto de los segmentos del mercado masivo se volcara a la marca Dorada de Pradera. Esta era una estocada fatal para Westeast.

Entonces le repartimos a la gente un cuestionario y les pedimos que lo contestaran en 30 minutos de manera individual y que después armaran grupos, pero integrados por gente que todavía no había trabajado junta y que discutieran sus conclusiones. Los grupos tenían otros 30 minutos para discutir y 5 minutos cada uno para exponer.

Cuestionario

1. ¿Cuáles fueron las grandes etapas en la historia de Calfrance que puedan ser caracterizadas por cambios de su estrategia?
2. ¿Cuáles fueron los objetivos clave en cada una de esas etapas?
3. ¿Cuáles fueron los mecanismos de planeamiento empleados y el tipo de participación de la gente?
4. ¿Cuáles fueron los cambios culturales que Calfrance necesitó para poder implementar esos cambios estratégicos? ¿Cuáles eran los valores característicos en cada una de esas fases de la cultura?
5. ¿Cuales fueron los Factores Críticos de Exito en cada una de esas etapas estratégicas?
6. ¿Cómo define Calfrance su Misión actual? ¿A cuáles segmentos de mercado apunta, con qué productos y con qué habilidades distintivas?
7. ¿Cuál es el Vector Estratégico para cada negocio (impulso básico) ?
8. ¿Cómo se articula la liga Estrategia-Plan-Programa-Presupuesto-Control-Incentivos para asegurar la implementación?
9. ¿Cómo se compara Calfrance con las empresas competidoras en los trece tipos de Recursos?
10. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades?

11. ¿Qué mecanismos de Calidad Dirigida al Mercado (Market Driven Quality) han sido implantados?
12. ¿Qué mecanismos de Calidad de Atención al Cliente?
13. ¿Qué mecanismos de selección de la gente, entrenamiento, desarrollo, motivación, pertenencia y calidad de vida?
14. ¿Existen procesos de fortalecimiento de la integración entre áreas? ¿Cómo son?
15. ¿Cómo está armado el organigrama para asegurar que se implemente la estrategia?
16. ¿Cómo están diseñados los sistemas de información para asegurar que se implemente la estrategia?
17. ¿Existen mecanismos de motivación para asegurar que se implemente la estrategia? ¿Cómo son?
18. ¿Existe un proceso de Management by Objectives (MBO)? ¿Cómo es? ¿Se relaciona con la estrategia?
19. ¿Existe un proceso de Pago por Desempeño (Pay For Performance)? ¿Cómo es? ¿Se relaciona con la estrategia?
20. ¿Se realizan encuestas internas periódicas sobre cultura y clima interno?
21. ¿Cómo se relaciona la selección de personal con la cultura deseada y con la estrategia?
22. ¿Han habido procesos planificados de cambio cultural?, ¿Cómo han sido ejecutados y vividos?
23. ¿Cuáles son los atributos diferenciales (ventajas competitivas) que la empresa cree que el mercado percibe?
24. ¿Cuáles son las ventajas diferenciales (que otros competidores no tienen) en mayonesa?
25. ¿Cuál es el proceso de control de cumplimiento de objetivos?
26. ¿Se hacen reuniones de planeamiento? ¿ Quiénes participan? ¿ Con qué periodicidad?, ¿Quién las coordina?

27. ¿Cuál es la Visión Calfrance 2005?
28. ¿Qué valores culturales tendrá que sostener Calfrance para alcanzar esa Visión?
29. ¿Qué portafolio de productos?
30. ¿Qué organigrama?
31. ¿Qué sistemas de información?
32. ¿Qué procesos de planeamiento-programación-presupuestación-control?
33. ¿Qué mecanismos de incentivación-motivación?
34. ¿Qué tipo de gente?
35. ¿Qué tecnología?
36. ¿Qué infraestructura?
37. ¿Qué identidad institucional en el mercado?
38. ¿Qué nivel de capacidad de maniobra?
39. ¿Qué nivel de integración en equipo? ¿ Cómo se ha de lograr?

Capítulo 13

¿POSICIONAMIENTO?

Marketing del 89 al 97

Hacia el Marketing Sistémico. Marketing de Cuarta Generación.

Los cuarenta participantes de la reunión de discusión sobre estrategia competitiva que habíamos convocado para que nos ayuden en Operación Poincaré ya estaban completamente alineados con respecto a los temas que el equipo argentino había planteado.

La mayoría de las herramientas que habíamos mostrado en las reuniones no eran “más de lo mismo”, con lo cual estábamos orgullosos de no estar repitiendo los mismos conceptos que todo el mundo. En reuniones como éstas se tiende a provocar el síndrome “Otra vez sopa!”. Esta vez no había pasado, a pesar de la muy fuerte formación profesional de casi todos ellos. Ahora me tenía que dedicar a convencerlos de lo que durante 1997 fue mi mayor dedicación profesional en las empresas y académica en las aulas.

Entonces les dije que hace más de veinte años que los especialistas en marketing estamos hablando de posicionamiento. Que el corazón del marketing que durante tanto tiempo hemos llamado “**estratégico**” era la decisión de posicionamiento y que, definido el nivel **estratégico** del posicionamiento, en el nivel del **planeamiento** se debían definir los planes de Producto, Logística, Impulsión y Valor (PLIV) para implementar la estrategia. El posicionamiento es la diferenciación de mayonesa Fouchet para “**focalizarla**” en un segmento de mercado en el que, dados los requerimientos de ese segmento, “**dominará**” simbólicamente a Sunny.

POR FAVOR RUEGO SU MAYOR ATENCION. Si **posicionamiento** quiere decir asociar a una marca con un adjetivo calificativo discriminador (esto lo aprendimos en Castellano en el colegio) como, por ejemplo, **Volvo** es **Seguridad**. Si posicionar la marca Fouchet significa **asociarla** a un **adjetivo** que la **califique** con un **significado** que la **discrimina** de Sunny y de Pradera, que la separa, que la **distingue** por una razón de ser, por algo por lo cual la marca espera ser **elegida** y **vuelta a elegir** (no me dejes, seme fiel, no me abandones, quereme, “flaca: no me claves, los puñales, por la espalda”). Volvo elige especializarse en el segmento que prioriza el atributo seguridad. Si posicionamiento es **sacrificar**, Volvo sacrifica segmentos que quizás piensen que el atributo seguridad se opone al atributo diseño, HEMOS LLEGADO A LA CONCLUSION DE QUE MUY POCAS MARCAS DEL MUNDO ESTAN POSICIONADAS.

Pensemos en las marcas más importantes del mundo. Vamos a ver que varias de ellas inmediatamente se asocian a un adjetivo calificativo discriminador (concreta o simbólicamente), pero la mayoría NO. Imaginemos una marca mundial. Pensemos. ¿Ya está?, Muy bien, ¿qué adjetivo califica a esta marca? ATENCION, ESE ADJETIVO NO DEBE SER UNA ASOCIACION CON LA CATEGORÍA DEL PRODUCTO. Si digo "Sunny" y la gente me responde "mayonesa", ESTO NO ES POSICIONAMIENTO. Posicionamiento es "mayonesa mejor por tal y cual atributo". Nuestra investigación nos demuestra que muy pocas marcas del mundo cumplen esta condición.

Por otra parte, posicionamiento no es la muy fuerte recordación de un slogan publicitario. Por ejemplo, cerveza Quilmes, una de las marcas que más respeto profesional me merece, uno de los líderes más contundentes, emplea el slogan "El sabor del encuentro". Pero estoy completamente seguro que la compañía sabe que no es líder por emplear ese slogan. Que nadie compra cerveza Quilmes porque es el sabor del encuentro o porque "si es Bayer es bueno". ¿Qué gatilla simbólicamente esta frase? Si **entendemos** qué gatilla la frase y la **elegimos** por ese **significado**, entonces **sí** cerveza Quilmes está posicionada como Volvo es Seguridad.

Después de décadas de hablar del concepto de posicionamiento, después que en el libro más importante que escribí ("Marketing Avanzado") definí al marketing como "el proceso de posicionamiento de una marca para hacer máximo su valor percibido", **nos damos cuenta que muy pocas marcas del mundo están posicionadas!**

Pero, dijimos que posicionar es elegir y que elegir es sacrificar, ¿puede la marca más poderosa del mundo, la megamarca Coca-Cola ELEGIR?. ¿Puede la megamarca Coca-Cola SACRIFICAR? ¿Puede la megamarca Coca-Cola ESPECIALIZARSE en un segmento o, por ser uno de los significados más fuertes del mundo, DEBE SER TODO PARA TODOS? Cuando nos hicimos por primera vez esta pregunta nos dio un escalofrío. Coca-Cola debe ser todo para todos, y ESTE ES EL ANATEMA DEL MARKETING!. La marca sublime no puede posicionarse!.

Entonces, hay megamarcas como Coca-Cola que no pueden posicionarse, siguiendo el concepto que todos conocemos por posicionamiento. Hay algunas marcas, como Volvo, que están bastante posicionadas, es decir, asociadas a un adjetivo calificativo discriminador que las especializa en un segmento que las elige por esa diferenciación. Hay marcas muy asociadas a la categoría, como Gillette en hojas de afeitar. Hay marcas con una muy fuerte asociación a un slogan publicitario como "Quilmes, el sabor del encuentro". Y hay meramente "nombres" que poco significan. Lo más angustiante es la cantidad de marcas que son fuertemente líderes y que no cumplen la condición de estar posicionadas a través

de un adjetivo calificativo discriminador y marcas muy posicionadas que no se venden!

El grupo coincidía que este era un tema crítico para Fouchet. Pero, una vez que discutimos estos puntos que acababa de presentar, acordamos que, **de todas maneras, debíamos tratar de posicionar a la marca**. Pero volvamos un poco hacia atrás. Pensemos en el triciclo, en la capacidad de maniobra de las marcas, en las concentraciones y fragmentaciones de los mercados, en la innovación, en la dinámica competitiva. La pregunta, el dilema y la angustia de vivir en entornos de megacompetitividad es entender que si logramos un atributo tipo 1, una ventaja competitiva que discrimine a Fouchet y por la cual el mercado elija la marca, **¿CUÁNTO TIEMPO PUEDE MANTENER FOUCHET ESA DIFERENCIACIÓN SIN SER IMITADA Y NEUTRALIZADA?**

¿Cuánto tiempo puede tardar Sunny en convertir ese atributo tipo 1 en un atributo tipo 2, en la mente de Claudia? ¿Qué le impide a Westeast lanzar, aunque sea con otra marca, una línea de imagen más artesanal, con una amplia variedad de especialidades como las de Fouchet, distribuirlas con una amplia cobertura y publicitarlas masivamente? ¿Cuánto tiempo le podría llevar desarrollar una línea así? ¿Qué gran cadena de supermercados se negaría a, por lo menos, probar si la línea rota bien y le es rentable?

En entornos de megacompetitividad **hay que tratar de posicionar la marca**, pero sabiendo que cada vez más fácil, cada vez más rápido, cada vez más fuerte, cada vez más barato, la ventaja competitiva por la cual la marca se posiciona puede ser **copiada, imitada, neutralizada**. Esto nos indica que el posicionamiento, cuando se logra, es cada vez más efímero, cada vez más volátil, cada vez más fugaz, pero que hay que tratar de posicionar.

Estos años nos llevaron a comprobar otro cambio más. Antes decíamos que posicionábamos la marca Fouchet, asociándola a un adjetivo calificativo esperado por un segmento y que discriminara a Fouchet de Sunny y de Dorada, y que, después, los planes de Producto, Logística, Impulsión y Valor eran la forma de implementar ese posicionamiento. A estas cuatro variables las llamábamos "variables controlables". En la época de las 4Ps, esas eran las "variables controlables".

Entonces les pedí al grupo de participantes que pensaran si estas variables eran realmente "controlables". La variable Producto, dada la agobiadora y continua imitación competitiva, ya no es más controlable. El interjuego de la megacompetitividad hace que ninguna diferenciación sea definitivamente superior a la de la competencia.

La variable Logística, dada la concentración minorista y el fuerte incremento del poder de negociación del canal, ya no es más controlable.

La variable Impulsión ya no es más controlable, dada la proliferación de medios de comunicación social, la fragmentación de la audiencia, la imitación entre los posicionamientos de los medios en públicos considerados como segmentos, el acceso de Claudia a ser parte de la audiencia mundial haciendo zapping entre la CNN y la RAI, entre Manchete de Brasil o la BBC de Londres, hace que la posibilidad de pautar eficientemente un presupuesto publicitario sea cada vez menor. Ni hablar ante la interactividad y la Internet y todo lo que se viene.

La variable Valor (Precio en las históricas 4Ps) hoy creo que jamás fue controlable, que fue el atributo más fácil y más rápido de imitar. Nos hace falta otro nivel de marketing, que abarque a todos los anteriores, que trate de seguir los conceptos troncales de todos los anteriores, que busque posicionar e implementar con el PLIV, pero que tenga en cuenta los tremendos cambios que implica la megacompetitividad.

Necesariamente, esta realidad nos obliga a pensar en un marketing de otro nivel que el marketing estratégico, el que habíamos llamado "marketing de tercera generación". Entonces le anuncié al grupo que les quería hablar de marketing de cuarta generación. De Marketing Sistémico.

Para que se entendiera la visión sistémica, le repartimos al grupo una copia del artículo de Thomas Levenson, "How Not to Make a Stradivarius" que había salido en la edición de verano de 1994 en la revista American Scholar en el que demuestra que, después de trescientos años de existencia del violín, nadie más pudo descubrir el secreto del invento de Stradivari y copiar su amplitud musical, su textura de sonido y su poder. Levenson destaca que si hubiera sido un solo violín, podría haberse tratado de una casualidad. Pero fueron cientos de instrumentos sublimes. Si uno analizara **las partes** que componen el violín tratando de descubrir el secreto, la búsqueda sería infructuosa, ya que el resultado de este excelente violín es más que la suma de sus partes. Es el **emergente de la combinación** entre los diferentes materiales de la madera y de las cuerdas, la enorme experiencia, el más refinado know-how y una pasión inmortal por la excelencia.

Si vemos a Calfrance como un sistema, **dirigirla** significa tratar los intereses de cada unidad funcional que la componen, como Marketing, Finanzas o Producción, de manera **simultánea**, buscando **sinergia** entre esas áreas, en lugar de visiones-túnel.

Calfrance demostraba pasión por entender, crear y retener consumidores de Fouchet, pero sabía que lo que los consumidores necesitan y desean no siempre

es tan obvio ni siquiera para ellos mismos, que conocer lo que los consumidores NO quieren y NO necesitan es todavía mucho más difícil; que para colmo, cuando el consumidor **sabe** qué necesita, muchas veces esto no coincide con lo que desea, con lo que compra y con lo que es fiel. En definitiva, Calfrance sabe que conocer todo esto es muy difícil, simplemente porque los humanos somos MUY complejos, pero que tratar de conocer esa complejidad es la base de la vida o de la muerte de la empresa.

Ya hace mucho tiempo que Calfrance ha logrado que no sea sólo su área de marketing la que tenga esta responsabilidad, ya que las señales que cada consumidor emite en su elección y en su fidelidad de marca son muy variadas. Que algunas de ellas las puede comprender el área de Marketing, pero que otras se entienden mejor en el área de Producción, otras en el área de Investigación y Desarrollo de nuevos productos, otras en la Fuerza de Ventas tratando con los supermercados, otras en el área de Cobranzas, otras en las boutiques de relacionamiento con el consumidor y otras en el área de Recursos Humanos, que muchísimas veces, al entrevistar candidatos, escucha cosas con respecto a la imagen de Calfrance y de la marca Fouchet.

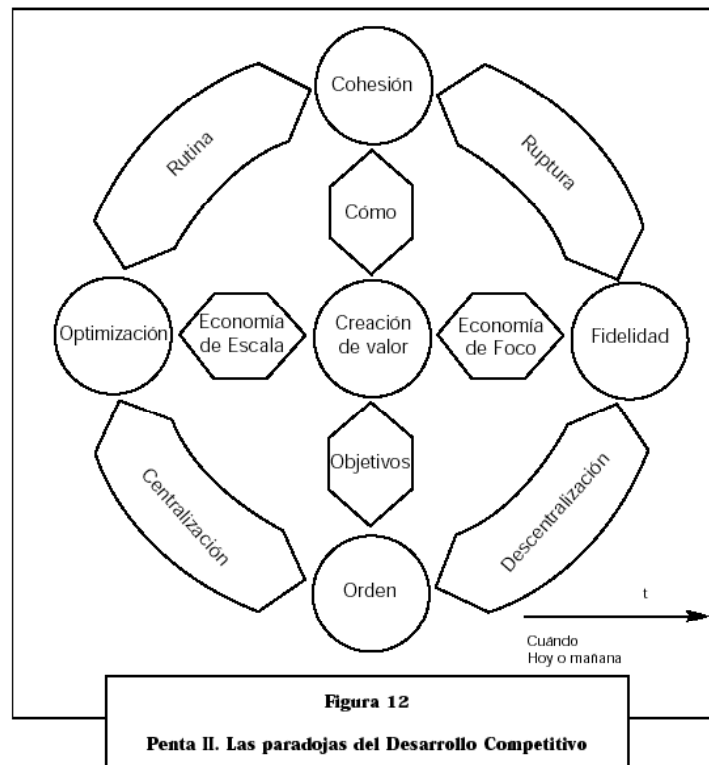
Como lo más probable es que cada una de estas áreas “entienda” la información desde su particular “lente” (paradigma o mapa mental), surgido de la formación técnica diferente, de la experiencia diferente, de sus responsabilidades diferentes, **nadie ve la “realidad” completa**. La compañía sabe desde hace mucho tiempo que tiene que tomar este toro por las astas, con lo cual creó un **banco centralizado de inteligencia** hace varios años para poder asegurar una visión sistémica. Un sistema como Calfrance es una totalidad que no puede ser dividido en sus partes constitutivas. El desempeño de Calfrance como sistema no es igual a la suma de los desempeños de cada una de las áreas de la compañía analizadas separadamente, sino el resultado de su interacción. No vemos a una mesa como los átomos que la componen. La vemos como una mesa.

Calfrance había comprendido que, en megacompetitividad, cuando las ventajas competitivas son cada vez menos “sostenibles”, la visión sistémica necesita un nuevo concepto de marketing.

Este nuevo marketing requería una profunda mirada **hacia adentro** de la empresa, hacia adentro de Calfrance, para pretender formular la estrategia competitiva de mayonesas Fouchet. Que la diferenciación de Fouchet dependería del acople entre la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Organización y los Mercados. Que las ventajas competitivas de mayonesas Fouchet “emergían sistémicamente” (volar) por la interacción entre los productos, los servicios, las funciones y los procesos de Calfrance. Era un mundo diferente. Era otro tipo de razonamiento. Se había acabado el “reduccionismo” irresponsable de un enfoque de marketing ingenuo que se fue.

Volví al gráfico del Penta que tenía en una de las pizarras y les conté que, usando el Penta en el Banco del Caribe en Venezuela, habíamos detectado una complicación adicional. Habíamos descubierto que entre las diferentes dimensiones del Penta, al considerarlas en una empresa como una totalidad, se producían **dilemas** o **contradicciones** entre ellas. Habíamos llegado al concepto de las “**paradojas del desarrollo competitivo**”.

Entonces comencé a relatarlas, dibujando un nuevo Penta, el que llamamos Penta II, el Penta de las paradojas, de los dilemas con los que la empresa debe convivir. La Alta Dirección de Calfrance debía enfrentar estas paradojas, evitando, como vamos a ver, la atracción, el canto de las sirenas, de quedarse atrapada por cualquier polo extremo. Ahora lo voy a explicar más fácil a medida que lo voy graficando. En otra pizarra que ubiqué pegada a la del Penta original, comencé a hacer el Penta II (Figura 12).



Comencé por el pilar de la **Estrategia**, comentándoles que la “lógica dominante” en la Estrategia, como vimos, era la de **Crear Valor Económico**. Aquí no había problemas. Por ahora.

Ahora marqué el pilar de **Recursos** y le pregunté al grupo cuál les parecía que era la lógica dominante cuando nos concentramos en Calfrance en esa dimensión.

Después de una breve discusión grupal, todos coincidieron que se trataba de una lógica de **Optimización** de esos recursos. Optimización en el empleo de esos recursos. Pero, PARADOJA!, cuando nos concentramos en el pilar de Mercados, la lógica dominante en Calfrance (como en cualquier otra empresa) debía ser la de la **Fidelización**. Optimización de Recursos y Fidelización de Mercados son dos conceptos que pueden parecer opuestos. Cómo decidir cuánto de cuál, desde una postura clásica es un verdadero dilema. No hay receta, ni libro, ni cuenta, ni consultor, ni software que valga. Lo único que hay es pánico. Aferrarse a cualquiera de los dos extremos es entrar en las puertas del valle de la muerte. ¿Cuánto de cuál?. Paradoja. Desconcierto.

Recordemos el concepto de paradoja que aprendimos en el colegio con el ejemplo de la paradoja del diablo en la que lo desafía a Dios a que, ya que Es omnipotente, Cree una piedra tan pesada que Él mismo no pueda levantar.

Entonces señalé en el Penta original la flecha de **Conversión** y facilité que nos pusiéramos de acuerdo que, al concentrar Calfrance su atención en qué debía buscar si todo lo que existiera en el mundo fuera la Conversión, la respuesta debía ser **Economía de Escala**, hacer mínimo el costo medio, productividad, estandarización, “que me compren cualquier color de auto con tal de que sea negro”, un solo tipo de mayonesa, un solo envase, un solo mensaje, un solo canal de distribución. Así bajamos los costos!. Entonces les pedí que pensaran cuál es la lógica dominante cuando nos concentramos en **Posicionamiento**. Rápidamente nos pusimos de acuerdo que era la de **Economía de Foco**. Una mayonesa especial para cada consumidor especial. Economía de Escala y Economía de Foco están en estado paradójal si hay que procurar ambos extremos simultáneamente

Cuando nos centramos en el pilar de **Cultura**, la lógica dominante en Calfrance es la de la **Cohesión**. Hay que diferenciar el concepto de “cohesión” del concepto de “consenso”. Consenso quiere decir que todo el mundo dentro de Calfrance piensa igual, pero si todo el mundo piensa igual, quiere decir que nadie está pensando. Cohesión, en cambio, quiere decir “tensión creativa”, promover la discusión interárea, interfuncional, internivel, para evitar las visiones-túnel, promover la visión sistémica en lugar del “fraccionamiento perceptual” que genera el hecho de que Calfrance tenga una estructura organizacional bien formalizada (tipo Westeast). Esto, necesariamente, requiere desorden. Pero si nos concentramos en el pilar **Organización**, y señalé el círculo inferior del Penta, la lógica que lo conduce es la del **Orden**!. Paradoja.

Si nos concentramos en la flecha de la **Eficiencia**, hacer correctamente las cosas, estamos ante la lógica de la **Rutina**. Si hacemos miles de veces todo igual, aprendemos automáticamente a hacerlo mejor. Es el tipo de cultura que requiere la Economía de Escala de la Conversión. Pero si nos concentramos en la **Efectividad**, hacer las cosas correctas, la lógica es la de la **Ruptura**, el cambio,

la innovación, la destrucción creativa. Es el tipo de cultura que requiere la Economía de Foco del Posicionamiento. ¿Cuánto de rutina, cuánto de ruptura, al mismo tiempo?. Paradoja!

Después bajé a la flecha de **Adaptación**, la que conecta el pilar Organización con el de Mercados. ¿Cuál es la lógica dominante al diseñar la función de adaptación?, les pregunté. La respuesta general fue la de la **Descentralización**. Para adaptarse a los requerimientos diferenciados de mercados diferentes, una empresa diversificada, como Westeast (más que Calfrance), debe descentralizarse lo máximo posible para que el conductor de cada unidad de negocios tenga máxima autonomía para resolver sus problemas específicos. Es el tipo de organización que requiere la Economía de Foco. Pero Westeast es UNA. Cuando debe armar la organización pensando en los recursos, la flecha de la **Integración**, y entonces tiene una Dirección Financiera y una de Recursos Humanos centralizadas para atender a todas las unidades de negocios, la lógica es la de la **Centralización**. Que es el tipo de organización que requiere la Economía de Escala. Paradoja!

Faltaban dos de las flechas conectivas entre los pilares del Penta. La de los Hábitos y la de los Objetivos. Aquí también encontramos otra paradoja, ya que la lógica de los **Hábitos** es la del "**Cómo**", mientras que la de los **Objetivos** es la del "**Para qué**". Paradoja.

Ahora me fui al gráfico del Penta original y les comenté que en un momento determinado, Calfrance tiene una determinada configuración de su Penta. Estrategia, Cultura, Recursos, Organización, Mercados y las conexiones entre ellas. Todas las partes debían "calzar" sistémicamente entre sí para que la Operación Poincaré fuera exitosa y mayonesas Fouchet ingresaran potentemente en el mercado argentino. Pero, en la base del dibujo dibujé una flecha y la presenté como "**la flecha del tiempo**". El requerimiento fundamental al incluir la dimensión tiempo es la **Capacidad de Maniobra**.

Pero cuando incorporamos la dimensión tiempo en el análisis de Calfrance para formular la estrategia competitiva de mayonesas Fouchet, nos damos cuenta que aparece automáticamente otra paradoja. La del **Hoy** o el **Mañana**. ¿Cuál privilegiamos? Por ejemplo, en muchas empresas vemos que con tal de vender hoy lo máximo posible, arriesgan el valor de la marca a mediano y largo plazo. Pero, por otro lado, no puedo dejar de vender. ¿Qué hacemos?. Nos morimos de pánico porque no hay una respuesta cierta. No hay receta. No hay consultor. No hay libro. Hay pánico. Pero también hay intuición, emprendimiento, creatividad, innovación, anticipación. Las condiciones por las que el empresario merece el valor que crea, por el valor que arriesga.

Capítulo 14

MARKETING AVANZADO

La marca, la mística y la mente. Marketing de Quinta Generación.

En cinco o seis años todo ha cambiado. Muchas cosas del mundo y también de la Argentina de hoy eran delirios impensables hace poquísimo tiempo. Muchas ideas que no servían se han hecho imprescindibles. Muchas ideas que creíamos imprescindibles, verdades inmutables, ya no sirven más.

El escenario en el que hoy se debe mover Calfrance, como cualquier empresa - grande o chica, argentina o internacional, privada o no- puede ser comparado con un vibrante campo de fuerzas. Fuerzas de diferentes intensidades, en diferentes direcciones, generales de la economía y de la sociedad, o particulares de cada sector. Creo que es imposible describir cada una de estas tendencias. Que nadie puede explicar cómo se relacionan entre sí. Pero de esa interacción y de lo que hoy decida Calfrance dependerá si va seguir existiendo o no en el corto plazo.

Cambio hacia la globalización. Ahora hay sólo un mercado mundial. Comunicaciones globales. Transporte y distribución globales. Finanzas globales. Estándares de comunicación globales. Fuentes de aprovisionamiento globales. Manufactura y tecnologías industriales globales. Marketing global. Consumo global.

Cambio hacia arreglos, alianzas, fusiones, joint-ventures, adquisiciones, uniones transitorias y muchísimas combinaciones más. Acuerdos de corto, mediano o largo plazo. Complementación de esfuerzos. Potenciación de habilidades actuales y desarrollo de habilidades nuevas.

Cambio hacia mayor sofisticación de la demanda. Consumidores cada vez más inteligentes, cada vez más "en el asunto" y duros de engañar. Compradores que no quieren más basura.

Cambio hacia la profesionalización gerencial. Empresas que se autodefinen como "learning organizations", organizaciones abiertas al aprendizaje y fomentan el desarrollo individual y grupal y el trabajo en equipo. Que promueven el aprendizaje individual basado en la rueda 1. Reflexión. 2. Comprensión. 3. Decisión. 4. Acción. 1. Reflexión. Y que fomentan el ciclo grupal de aprendizaje basado en la rueda 1. Reflexión pública. 2. Significado compartido. 3. Planeamiento conjunto. 4. Acción coordinada. 1. Reflexión pública.

Cambio hacia canales alternativos. Ahora compramos papas fritas en la farmacia, Coca-Cola en el lavadero automático, bijouterie en la peluquería, cajas de ahorro en los supermercados y mayonesa en las estaciones de servicio.

Cambio hacia la paridad de las marcas. Calfrance sabe que las ventajas competitivas son imitables y superables cada vez más rápido y cada vez más fácil. Que cada vez aparecen más competidores nuevos y diferentes. Que cada vez va a tener que enfrentar más presión hacia la disminución de los precios de todas sus líneas de productos. Que las promociones de venta tradicionales cuestan cada vez más y rinden cada vez menos. Que suben los costos de comercialización. Que cambian los esquemas de distribución. Que su tremendo desarrollo del proceso de Calidad Orientada al Mercado –que para otras empresas sólo parece una moda declamada- hoy en día sólo le alcanza para empatar. Que el marketing de antes era orientado a conseguir un cliente pero que el marketing de hoy sólo sirve si logra fidelizarlo. Y que esto requiere diferenciación constante, innovación continua, respuesta eficiente y velocidad.

Cambio hacia pensar a Calfrance como un conjunto de procesos horizontales en lugar de como un conjunto de funciones verticales. Hoy comprende cadenas de actividades entrelazadas armónicamente entre sí para hacer las cosas mejor. Y actividades cooperativas con otras empresas, ayudando a las otras (por supuesto, no competidoras) a copiar lo que Calfrance hace mejor, sus habilidades distintivas, y recibiendo consejos de lo que las otras más dominan. Este es el concepto de “benchmarking”.

Cambio hacia la tercerización (outsourcing). Calfrance ya ha contratado a largo plazo con otras empresas muchas actividades que esas otras empresas pueden hacer mejor que ella. Toda la actividad de informática y telecomunicaciones ya no es una actividad propia.

Cambio hacia nuevas estructuras de capital. Nuevas formas societarias. Nuevas formas de capitalización menos riesgosas.

Cambio revolucionario en las telecomunicaciones. Calfrance Argentina ya puede incorporar todo lo nuevo que tiene en el resto del mundo, ya puede interconectarse en red con los distribuidores y con los proveedores argentinos e internacionales.

Cambio hacia la concentración minorista. La compañía debe negociar ahora con empresas que muchas veces son mayores que ella misma, en lugar de con los tradicionales comercios del canal de distribución que representaban el mayor porcentaje de venta de los productos de consumo. Westeast tiene muy buenos arreglos con los canales, pero absolutamente racionales. Calfrance, en cambio,

tiene una vinculación, además de muy provechosa para todos, mucho más emocional. La gente de Calfrance se distingue por generar un fuerte sentimiento de confiabilidad y simpatía personal. Esto se debe al profundo trabajo de calidad de servicio al cliente que Marc ha instalado con su “sangre Disney” desde su ingreso a la empresa.

Cambio hacia las marcas propias. Antes no era común que los consumidores eligieran y hasta prefirieran las marcas propias de los supermercados. Ahora ya es absolutamente común. Calfrance sabe que la mayoría de las cadenas van a querer comercializar la marca líder, la propia (en varias categorías, y la mayonesa podría ser una de ellas) y, como máximo otra marca más. Este peligro es ahora muy grande. Fouchet DEBE hacerse un lugar en las góndolas.

Cambio de actitud hacia las marcas más baratas. Una investigación de mercado que encargó Valerie demuestra que ahora los consumidores no necesariamente asocian un bajo precio a una calidad menor, que cada vez más la gente piensa “¿cuánto peor puede ser esta marca con un precio tan atractivo?”

Cambio en la interactividad. No sólo por la Internet, sino por todos los medios modernos de relacionamiento uno a uno e instantáneo con los consumidores finales. Nadie sabe todavía cuánto esto va a cambiar la vida de los negocios y la práctica técnica del marketing. Pero tampoco nadie puede hacerse el distraído porque ese impacto puede ser feroz. Calfrance tiene un proyecto de “Marketing por Relacionamiento” muy avanzado, que ha sido desarrollado secretamente por su Banco de Inteligencia. Todos los equipos de computación y los programas ya están listos para ser implementados en Europa y es muy fácil usarlos en Operación Poincaré,

Cambio en la valorización del recurso humano. Calfrance sabe que muchas empresas sólo declaman que el principal recurso estratégico es su gente, pero en la empresa esto es verdad. Marc vive diciendo (le sale Disney por los poros) que se puede comprar el músculo de la gente pero no la mente ni el corazón.

Cambio en el reconocimiento de la complejidad. Calfrance ha comprendido que las paradojas que acabamos de ver en el Penta II son la demostración de lo complejo de la vida empresaria. Que tiene que convivir con ellas. Que para ello es imprescindible lograr una visión del todo y no sólo de las partes. Que nadie – jamás- puede afirmar que ha descubierto -en nada- la verdad objetiva. En su rol de Número Uno mundial de la compañía, Alain siente que su principal trabajo es preguntar continuamente a toda su gente: ¿Cuánto sabemos lo que sabemos? ¿Cómo defendemos lo que creemos? ¿Cuán seguros estamos cuando discutimos? ¿Cómo aprendemos lo que aprendemos? ¿Qué formas de razonamiento con las que Calfrance fue exitosa ya no sirven más? ¿Qué supuestos tenemos en cuenta cuando tomamos decisiones?. Alain sabe que una de las mejores cualidades de la

humanidad, especialmente cuando se tiene la responsabilidad máxima de conducir una organización, es el sentido de autocrítica.

Alain es un líder. Pero esto no significa (como muchos confunden) que sea un personaje misterioso, medio genio y medio mago. Alain es una persona común que se distingue de los demás solamente porque busca sistemáticamente la innovación, entusiasma a toda la gente de Calfrance para conseguirla y trabaja muy fuerte para ponerla en práctica. Busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Sabe que alguien tiene que hacer preguntas que ya no se preguntan. Sabe que tiene que descubrir las preguntas que jamás se preguntaron.

Su foco de interés es la capacidad de detección y corrección de errores y la calidad de la información sobre Calfrance y sobre cada uno de sus competidores. Sabe que Calfrance debe ser estructurada como un sistema de aprendizaje, porque ésta es la forma de detectar y de corregir errores.

Alain y su grupo saben que las decisiones nunca son ni serán definitivas. Que el aprendizaje grupal es continuo. Que él puede tener el cargo de Número Uno otorgado por la asamblea de accionistas y por el Directorio, pero que la afirmación le viene desde abajo. Sabe que ser líder es que toda la gente de Calfrance trabaje entusiasmada para lograr un sueño compartido. El principio fundamental de la cultura de la "casa" es "Tiene que haber una manera mejor". Entonces la información es su principal ventaja estratégica, la capacidad de maniobra es su arma más preciada y la gente es su activo más cuidado. Sabe que el peor enemigo del ser humano es la incapacidad de autocrítica. Que ésta es la enfermedad de los idiotas, que les permite tener la mente intacta pero vacía. Que la arrogancia es el peor vicio de los débiles y que se manifiesta en la creencia de su propia infalibilidad.

La alta dirección de Calfrance, muy influida por Alain y por Marc, crea el clima de crecimiento personal, de estímulo intelectual, ayuda a la gente a crecer, comunica a la gente todo lo posible lo antes posible y sabe que la gente quiere dinero, pero que también necesita crecimiento personal, aprecio y sentido de pertenencia. Y todos los directores, gerentes y jefes están convencidos que la única forma de liderar es por el ejemplo.

Para mantener el espíritu de autocrítica, en las oficinas de Calfrance de todo el mundo Marc hizo colocar un afiche con el título "Industrias en las que las empresas líderes perdieron su liderazgo" en el que se lista relojes, automóviles, cámaras, estéreos, equipamiento médico, TV color, herramientas manuales, neumáticos radiales, motores eléctricos, fotocopiadoras, constructoras de barcos, software, procesadores de alimentos, hornos microondas, equipamientos atléticos, semiconductores, robots industriales, máquinas herramienta, equipamientos

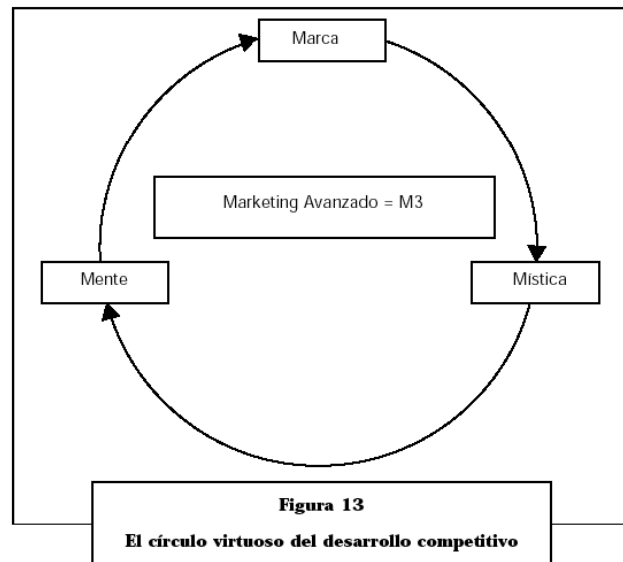
ópticos, servicios de consultoría, computadoras, textiles, líneas aéreas, servicios financieros.

En todos los discursos o presentaciones públicas de Alain a la gente de Calfrance, siempre se ocupaba de incluir el recordatorio de que **la mayoría** de los negocios fracasa. De que hasta las mejores ideas se hacen malas. Que siempre puede aparecer alguien con una idea mejor. O con una idea peor, pero mejor implementada. Que lo que funcionó ayer no tiene garantía de que funcione hoy. Que lo más probable, es que NO. Entonces, que hoy funcione no justifica planificar hacerlo igual mañana. Que los peores errores son los de no invertir en el desarrollo de la gente, invertir en el desarrollo equivocado y la inercia cultural.

Se acercaba el final de nuestra actividad en París. Paula y Lorena trabajaron exhaustivamente, además de en las reuniones del grupo conjunto, en el análisis de todas las herramientas de marketing que habían resultado exitosas para Calfrance en el mundo. En la empresa se las llamaba "Proven Concepts" y se los comunicaba ampliamente pero sin la obligación de ser adoptados por los responsables regionales. Carola y Diego trabajaron en profundidad con Jean Paul Borlain, de Planeamiento y Control de la Producción, con Maurice Guthman de Ventas y con Charles Badin de Logística.

Susana con Ivanna se habían dedicado a trabajar en profundidad con Marc todo lo que tenía que ver con la cultura de Calfrance para ayudar a la compañía a instalarla en Calfrance Argentina. A pesar de que ya eran expertas en la aplicación en varias empresas de la filosofía de Disney de calidad de servicio al cliente (obligatorio para todos los integrantes de nuestro equipo), Marc era un símbolo viviente, casi como estar conviviendo con el mismísimo Walt.

Todos ya habíamos comprendido que los enormes y radicales cambios requerían un nuevo marketing. Hablábamos de Marketing Sistémico, el de la interacción entre las partes. Pero al razonar en detalle sobre esta nueva perspectiva, nos dimos cuenta que en definitiva estábamos hablando de un marketing basado **en la gente** de Calfrance. Que la fuerza de la marca Fouchet era un emergente de lo que la gente de Calfrance hiciera por ella. Que esto dependía de su actitud y de su aptitud. Sus ganas y su habilidad. Así nació nuestro modelo M3. En otra pizarra lo dibujamos (Figura 13) y dijimos que eran la tres Ms del desarrollo competitivo. La fuerza de la **Marca** se debe sustentar con la fuerza de la **Mística** y ésta con la fuerza de la **Mente**. Marca es diferenciación, posicionamiento, fidelidad. Mística es camiseta, sentido de pertenencia, voluntad de vencer, conciencia de "causa", visión comprendida, compartida y comprometida. Mente es entender a Calfrance como una Organización Abierta al Aprendizaje, como una mente colectiva en la que lo que sabe cada miembro potencia sinérgicamente (sistémicamente) lo que sabe el grupo total.



Las M3 patológicas son Mediocridad, Manipulación de la gente, Muerte. Sólo quedaba un camino, el del desarrollo competitivo basado en la gente propia, el marketing de quinta generación al que llamamos Marketing Avanzado, que abarca a los cuatro anteriores. Pero este marketing considera que la única ventaja más o menos sostenible es Servicio. A mucha gente en las empresas se le llena la boca diciendo que todos tenemos que competir por Servicio como diferenciación fundamental, pero pocos comprenden que Servicio es "corazón intensivo". Que esto implica que el Marketing Avanzado ya no puede sostener el axioma "Primero el Cliente" porque para ello debe alinear, entrenar y motivar a nuestra gente. En Calfrance todos saben que el axioma fundamental es "Primero nuestra gente, para que nuestra gente sepa y quiera hacer que el cliente sienta que es nuestra prioridad".

La fuerza de la Marca

En todo este caso hemos destacado que el campo de batalla, el teatro de operaciones, es la **mente** del cliente, o del consumidor, o del comprador. Hemos dicho que la estrategia competitiva de Fouchet es determinar qué **diferenciación** nos conviene tratar de que el consumidor al que apuntamos "construya en su mente" por la cual **prefiera** a Fouchet y no a Sunny o a Dorada. Que esa diferenciación debe consistir en una **asociación** con un "adjetivo calificativo

discriminador" (Volvo = Seguridad) que **posicione** a Fouchet en su mente y por el cual quiera serle fiel.

Para pensar la estrategia de Fouchet, sabiendo que íbamos a tener que hacer una investigación sobre segmentación apenas llegáramos a Buenos Aires, decidimos aclarar y ponernos de acuerdo en todo lo que queríamos decir cuando decimos la palabra "marca".

Ya nadie dudaba que no nos estábamos refiriendo solamente a un nombre ni a un mensaje publicitario. Que "marca" quiere decir muchísimo más y que la viabilidad de Calfrance (como la de cualquier otra empresa) dependía de qué nos pasaba con la marca Fouchet. Además del "nombre" de la marca, las siete letras que componen la palabra Fouchet, discutimos sobre el posicionamiento, la personalidad y las asociaciones que más probablemente iban a salir como recomendaciones de la investigación.

La identidad arquitectónica (arquigráfica) que tenían que proyectar las oficinas centrales de Calfrance Argentina y la planta (de muy alta visibilidad) que se estaba terminando en la Panamericana y la 202 (todavía nadie sabía a qué empresa pertenecía el edificio que se estaba construyendo). Hablamos del efecto de la marca institucional Calfrance y su relación con Fouchet, para ponernos de acuerdo en cómo debería funcionar este sistema de signos como una "nomenclatura". El sistema gráfico compuesto por el logotipo, cómo escribir la palabra Fouchet y todo otro signo o isotipo que la identifique. Lo más probable era que no se modificaría el sistema gráfico que usaba Fouchet en los demás países. Hablamos de las comunicaciones publicitarias y de las tácticas de promoción y merchandising iniciales de Operación Poincaré.

Pero nuestra filosofía, la forma de pensar del grupo conjunto, era que la marca ya no la podíamos considerar como un concepto fijo, estático, "posicionamiento" nos sonaba a "cimientos", a lo estático. La estática es la ciencia de los cuerpos en reposo. La imitación en los actuales entornos de megacompetitividad hace que las ventajas competitivas diferenciales puedan ser rápida y fácilmente neutralizadas. No queríamos depender de una postura psicológica o lingüística superficial por la cual creer que una identificación marca-consumidor era demasiado difícil de modificar por la acción competitiva o por la propia migración del consumidor, por la modificación de su mayonesa ideal. Esperábamos disponer de una plataforma psicológica y lingüística mucho más seria, además de su corroboración cuantitativa.

Si la marca vive su existencia en permanente movimiento, la competencia influye fuertemente en la tendencia natural de cualquier marca de perder fuerza y presencia, la tendencia a "difumarse". Sabíamos que, una vez lanzada en Argentina, para siempre deberíamos "alimentarla" para impedir que quede

bloqueada en una trampa estratégica. Por esto queremos decir que si nos neutralizara Westeast o Pradera Dorada la diferenciación con la que posicionamos Fouchet, la marca tenga otras vías de “argumentación”, otros atributos tipo 1, nuevos y valorados, con los cuales la marca siga dinámicamente asociada y preferida.

Era imprescindible evitar el desacople entre el CONES del segmento elegido y la construcción mental de Fouchet. Esto nos daba un concepto diferente sobre posicionamiento. En lugar de una visión estática necesitábamos una visión “cinética”. La cinética es la ciencia de los cuerpos en movimiento (NO en reposo!).

Entonces empezamos a hablar no de posicionamiento a secas, sino de un concepto que nos resultaba más útil. Empezamos a hablar de “posicionamiento escalar” y de “relacionamiento”. Esto nos daba la idea de dos cosas. La primera, lo de “escalar”, nos representaba la idea de “seguir subiendo” en la mente del cliente, aunque nos neutralizaran las diferenciaciones sucesivas. Pensamos que esto nos demostraba otra cosa muy interesante.

Supongamos que lanzamos Fouchet con una identidad francesa muy artesanal, de alta especialización en todas las líneas que se sinergizan entre sí del portafolio de productos de Calfrance, pero que Westeast nos imita lanzando una variedad parecida, probablemente con otra marca. Toda diferenciación posterior que fuéramos a usar para Fouchet debería ser coherente con lo dicho anteriormente. El “discurso” de la marca debe ser una **continua congruencia de significado**. Sale otra marca con las características de Fouchet, Fouchet pierde su ventaja diferencial competitiva, la nueva argumentación de Fouchet que la separe de esa otra marca, debe ser coherente con el discurso anterior de Fouchet. Este era el concepto del posicionamiento escalar.

La segunda conclusión a la que llegamos era que una forma muy fuerte de diferenciarnos competitivamente, algo que todas las empresas recién están descubriendo pero que nosotros ya hace mucho tiempo estábamos usando en Europa y en Estados Unidos, era el “relacionamiento”, el “one-to-one marketing”, el marketing uno-a-uno. La estrategia de las boutiques ERA ESO.

Nos estábamos acercando a definiciones estratégicas definitivas. Fouchet debería proyectar tres cosas, más allá de los resultados de la investigación en terreno argentino: CREDIBILIDAD, LEGITIMIDAD y AFECTIVIDAD (Después nos dimos cuenta que TODA marca debía buscar estas tres cosas, sea cual fuera la categoría del producto o del servicio y su posicionamiento).

Fouchet no es un mensaje “recibido” por Claudia pasivamente como el marketing tradicional sostenía. Para nosotros, Claudia desarrolla un papel ACTIVO, interpretativo y creativo, una CO-CONSTRUCCION, un significado que surge como

“emergente sistémico”, como sistema de relaciones y oposiciones, entre los discursos de todos los que participan. Claudia, las tres marcas, las comunicaciones de los supermercados y mil cosas más. Nombres, colores, sonidos, conceptos, objetos, sueños, deseos, valores y recuerdos (Recomiendo leer el excelente libro de Andrea Semprini que se llama “El Marketing de la Marca”).

Sobre la base de todo esto, definimos el plan de investigación en Argentina para poder estar en condiciones de gatillar la “Operación Poincaré”. Este constaba de los siguientes pasos:

1. Determinar cuáles son los diferentes CONES, CONjuntos Esperados de mayonesa ideal en el mercado argentino y la descripción detallada de los miembros de cada segmento.
2. Definir la “Unidad Cognitiva”, el conjunto de atributos que construyan el significado de Fouchet y la diferenciación en su posicionamiento “base”, inicio del discurso que después Fouchet intentará mantener con el mercado en su “posicionamiento escalar” (cuando la neutralicen) y en su “relacionamiento”.
3. La o las habilidades distintivas presentes y futuras que deberá dominar Calfrance para poder implementar, hoy y mañana, el punto anterior.
4. Delinear las macroactividades de Conversión, actuales y futuras, que permitan la producción, comercialización y administración física de ese concepto de producto.
5. Monitorizar continuamente el perfil de desempeño (con la planilla de la Figura 10) de Calfrance contra Westeast y contra Pradera Dorada
6. Monitorizar continuamente el atractivo del mercado de mayonesas para Calfrance (con la planilla de la Figura 11)
7. ANALIZAR CONSTANTEMENTE CÓMO CAMBIAR LAS REGLAS DEL JUEGO.

Esta era la clave para terminar de armar el Modelo de Negocio de Calfrance para Fouchet. Teníamos que atacar por un flanco que Westeast no pudiera copiar, dada su Organización y su Cultura. El Modelo de Negocio, hasta ese momento, se basaba en la imagen artesanal de campiña francesa, muy creíble en estas líneas de productos, el enorme know-how superespecializado, la promoción en boutiques propias de degustación y servicio al consumidor a través del asesoramiento en cocina, explicación de recetas, cursos, etc. y la vinculación “emocional” muy fuerte que se lograba con el canal de distribución. Por más dura que fuera la negociación con el megacliente minorista, “con los de Calfrance da gusto trabajar” era una frase escuchada regularmente. Con los clientes chiquitos era todavía más.

Marc, Ivanna y Susana me hicieron señas para que saliera un momento de la sala de guerra. Nos encerramos en un privado que quedaba a pocos metros y que también daba a Av. Victor Hugo. Me dijeron que estaban convencidos de que la idea que habíamos esbozado almorzando el día anterior en el bolichito de Av.

Poincaré les parecía totalmente viable. Calfrance podía competir por Servicio, la ventaja diferencial más difícilmente imitable. Pero Calfrance podía competir por Servicio, la diferenciación “corazón-intensivo”, porque Calfrance podía competir por Mística, por la “camiseta”, por el tremendo sentido de pertenencia de toda su gente, por el sentimiento de propiedad que todos sentían. Esto no lo podía copiar tan fácilmente Westeast. Marc, Ivanna y Susana sabían que íbamos a tratar de adaptar a Calfrance todo lo que habíamos aprendido de la empresa “maestra” en Calidad de Servicio al Cliente: The Walt Disney Company.

La fuerza de la Mística

Disney es el más exitoso caso mundial de hacer los sueños realidad. Como dijimos, es una de las compañías que más han subido en la lista de las 500 empresas más importantes de la Revista Fortune y una de las más admiradas de la lista. Uno de los datos más importantes que demuestra su calidad es que 70% del total de los 33 millones de visitantes que recibe por año, ya habían estado antes en “la Propiedad”, término que usa la empresa para referirse a sus parques temáticos de Florida. Esto se refleja en su éxito financiero y en el desempeño de sus acciones en la Bolsa.

¿Quién puede superar en “relacionamiento” a una compañía que hace feliz a un promedio de 70.000 huéspedes DIARIOS!?

“**Huéspedes**”, no “clientes”.

“**Miembros del elenco**”, no “empleados”.

Que “**actúan un guión**”, no que “cumplen una descripción de tareas”.

Que lo más importante del guión de cada uno de los 45.000 miembros del elenco es el de parar cualquier actividad que esté haciendo y ayudar a un huésped, en lo que sea.

Que son entrevistados en una oficina de “**Casting**”, no de “Selección de Personal”, término que en el negocio del entretenimiento, en el teatro, en la cinematografía, se usa para denominar la selección de los miembros del elenco.

Que “**están en escena**”, no en el “lugar de trabajo”.

Que consideran como “**competidor**” a cualquier otra empresa que se preocupe por la satisfacción del cliente, no sólo a “otra empresa de entretenimiento”.

Que prestan una atención fanática al más pequeño detalle, como el de pintar TODAS LAS NOCHES todo lo que durante el día se pueda deteriorar mínimamente, para que cada mañana todo amanezca fresco.

Que una de las funciones más importantes de la compañía es la de “**imagineering**”, la mezcla de ingeniería y creatividad para hacer máxima la magia, función que considera que el único límite es el cielo.

Que todos los miembros ven que sus superiores son los primeros en demostrar por el ejemplo que hacen lo que dicen, ya sean ingenieros o contadores, gente de

“Guests Relations” (relaciones con el cliente) o de Imagineering, empezando por Michael Eisner, Número 1 de la compañía.

Que todo esto lo aprende cada uno cuando entra en la compañía en un curso de “Tradiciones” (Traditions) que es su primer encuentro con la cultura, la filosofía, el carácter de la organización.

Que cuenta con un impresionante sistema de registro de opiniones de los huéspedes, de “puestos de escucha”, empezando por las 90.000 orejas de sus 45.000 miembros.

Que una de las claves de este éxito es la fórmula de recompensar, reconocer y celebrar todo lo que cualquier miembro haya hecho bien.

Que esta excelencia en calidad de servicio se basa en el trabajo en equipo.

Que el entrenamiento para cada guión es detalladamente planificado, ejercitado, evaluado y mejorado.

Que cuenta con todos los procedimientos, sistemas, infraestructura, layout, equipos y procesos para asegurar la mejor implementación posible de la magia.

Pero que lo más importante es que **Disney sabe que algo puede fallar**. Y entonces está preparada para el “recovery”, la recuperación del cliente insatisfecho. Cómo convertir un momento trágico en un momento mágico.

Y que cada uno de todos los miembros de Disney está involucrado en este sueño común. “Dímelo y olvidaré. Muéstrame y recordaré. Involúcrame y comprenderé”. Que estar apasionado por la calidad es sólo una parte de estar apasionado por el cliente.

Este es uno de los casos de Mística más impresionantes que viví en mi vida, cuando hicimos con Claudia el entrenamiento en Disneyworld y conocimos la compañía desde adentro. Sabía que Ivanna, Susana y Marc tenían razón. Calfrance podía adaptar todo esto para competir. Esto podía ser una de las vías centrales de su Modelo de Negocio.

La fuerza de la mística le daba a Calfrance la iniciativa de agregar el Servicio al Cliente y el Servicio al Consumidor Final como una ventaja competitiva muy difícil de igualar. Esto requería poner en marcha un fuerte programa de reentrenamiento que se iba a implementar en módulos sucesivos, cada uno concentrado en un tema específico, tales como valor para el cliente, valor para el consumidor, programas de fidelización al cliente, metodología de “escucha” en el contacto personal en las boutiques, en los puntos de venta y procesos de recuperación de clientes insatisfechos.

La denominación que se acostumbra a usar para referirse al comercio minorista, “punto de venta” (POP en inglés, por Point of Purchase, punto de compra) fue reemplazada por la de POL, Punto de Lealtad. Esto incrementaba la conciencia de Servicio.

El concepto de Retención del cliente, vinculado con el de Fidelización, ahora tenía en cuenta el valor que esa relación generaba en el transcurso del tiempo, entendido como un flujo de ingresos desde que ese cliente (o ese consumidor) realizó su primera compra hasta el día de hoy.

El entrenamiento en Servicio incluiría la visita a otras empresas de renombrada fama por su calidad de servicio, charlas con sus ejecutivos y con su gente de atención al público y de "Back-Office", los que dan soporte desde atrás para que los que dan la cara lo hagan bien. La primera visita, por supuesto, era un viaje grupal a Disneyworld de los equipos responsables por atender las boutiques.

El proceso de selección de gente nueva tendría como primera prioridad la evaluación de los candidatos, para cualquiera de todos los puestos de todas las áreas, en su capacidad de conciencia de servicio. Se consideraba que la habilidad de realizar contactos exitosos de servicio al cliente y al consumidor y la resultante interacción comenzaba por la selección. Para la selección de los miembros que atienden las boutiques, se inició la práctica de incluir consumidores reales entre los entrevistadores de candidatos potenciales.

La alta satisfacción de los miembros de Calfrance era una plataforma muy sólida para pensar en diferenciarse por servicio. Los mecanismos de recompensa, de reconocimiento, la selección, el entrenamiento y los sistemas de soporte, tanto de información como de infraestructura hacían de esta una alternativa muy viable. Marc siempre decía que cada miembro de Calfrance era un camino hacia el corazón del cliente.

Pero para tomarnos en serio la segunda M, la M de la Mística, debíamos tener un plan. Entonces decidimos reunirnos los cuatro para redactarlo, mientras Paula, Carola, Lorena y Diego seguían trabajando con el resto de la estrategia de Operación Poincaré.

El plan que pusimos en negro sobre blanco era:

1. Asegurar el soporte de Alain, desde el punto de vista internacional y de Jean-Jacques en Argentina y Mercosur.
2. Demostrar públicamente este soporte.
3. Usar símbolos con los cuales la gente identifique esta orientación y SE identifique con su éxito.
4. Asegurar que esto iba a tener estabilidad en el tiempo y que no se trataba sólo de una idea pasajera.
5. Crear insatisfacción con la situación actual. Era una lástima que no aprovecháramos nuestra fuerte cultura de buena onda y de trabajo en equipo, para vencer a Westeast.
6. Involucrar masivamente a toda la organización.

7. Premiar notoriamente el comportamiento de los miembros de Calfrance Internacional y del equipo que conformara Calfrance Argentina durante la transición de "Nos llevamos muy bien" a "Vencemos porque tenemos una Visión comprendida, compartida y comprometida".
8. Brindar tiempo y oportunidad para el despegue. Entrenar, entrenar y entrenar.
9. Comunicar bien claramente la Visión en todas las áreas, niveles, regiones geográficas y especialidades, incluyendo a los proveedores y a los canales de distribución. Inclusive, hacer reuniones con consumidores finales para discutir la Visión. Hacerlo constantemente.
10. Usar todos los puntos de apalancamiento posibles para hacer máxima la capacidad de implementación del plan. Toda oportunidad debía ser una "fuente de mística".
11. Obtener todo el feed-back posible de toda la gente posible durante la transición de la cultura "buena onda" espontánea actual, hacia la "conciencia de causa", planificada participativamente.
12. Evaluar constantemente el éxito alcanzado en el camino.

Este plan ya aseguraba que Calfrance iba a poder soportar la fuerza de la Marca con la fuerza de la Mística. Nos faltaba la tercera pata. Teníamos que asegurar que todo esto no fuera una mera declamación. Debía ser una **nueva forma de pensar**. Una nueva forma de decidir. Un nuevo mapa mental por todos compartido. Un nuevo "paradigma".

Alain se basó en el libro que estaba leyendo de Barbara Shipka "The Seventh Story: Extending Learning Organizations far Beyond the Business" para terminar la tradicional charla quincenal que dio a los miembros de la empresa, especialmente a los que se preparaban para ejecutar Operación Poincaré.

Les dijo: "Juntos vamos a involucrarnos en la búsqueda profunda de preguntas y dilemas imposibles de responder y a convivir con la inquietud de no tener respuestas preconcebidas. Juntos vamos a desarrollar una visión unificada, resuelta y ardiente. Juntos vamos a cambiar y a hacer crecer nuestra mente. Juntos vamos a movilizar los sentidos más profundos y a confiar más y más en lo que aprendamos de ellos. Juntos vamos a descubrir las formas de trascender".

La fuerza de la Mente

La fuerza de la Marca sustenta la fuerza de la Mística, que a su vez sustenta la fuerza de la Mente que sustenta la fuerza de la Marca.

Nada genera más mística que el orgullo que la gente siente por la credibilidad, la legitimidad y la afectividad de la marca para la que trabaja. Los miembros de

Calfrance ven esto en Fouchet, así como los miembros del elenco de Disney lo ven en Disneyworld.

Recién cuando podemos asegurar la fuerza de la mística, podemos trabajar en la fuerza de la mente. Esto significa ver a Calfrance como una Organización Abierta al Aprendizaje, como una mente colectiva integrada por todos sus miembros y en la que cada uno se piensa a sí mismo como una fuente de superación continua del total. Cada miembro trabaja día a día para consolidar fortalezas, superar debilidades, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Fred Kofman y Peter Senge (en su trabajo "Communities of Commitment: The Heart of the Learning Organizations), se preguntan "¿Porqué enfrentamos las oportunidades de aprender con miedo en lugar de con curiosidad? ¿Porqué aumenta nuestra autoestima con el saber y no con el aprender? ¿Porqué criticamos antes de entender? ¿Porqué creamos burocracias controlantes cuando tratamos de formar empresas visionarias? ¿Porqué persistimos en la fragmentación y en el análisis microparcializado cuando el mundo se hace más y más interconectado?".

Calfrance comprende que se prepara para un escenario competitivo global completamente diferente del que en los últimos años le permitió lograr un importante lugar en el mercado. Sus operaciones en Europa y en Estados Unidos se dirigen hacia un nuevo mundo en el que no necesariamente lo que funcionó bien para ganar seguirá funcionando mañana. Si bien la compañía está muy sólida en esas dos regiones, Operación Poincaré no es tomada como una aventura más sino como una prueba de su capacidad de transformación. No sólo como un desafío externo contra Westeast, la marca internacional y Pradera Dorada, la argentina, sino contra sí misma, contra la complacencia, contra la inercia, contra la falta de plasticidad, contra la incapacidad de aprender, contra la posibilidad de estar dominada por un paradigma obsoleto, una forma de pensar el negocio que ya no sirve más.

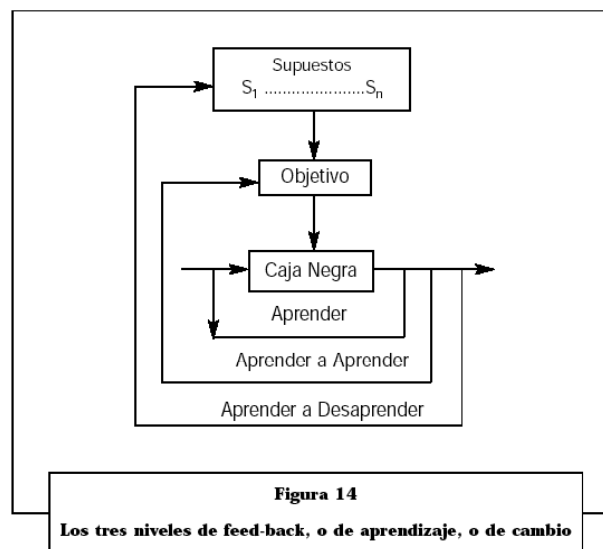
Alain, rodeado por sus reportes directos, plana mayor de Calfrance Internacional, incluyendo a los directores regionales entre los que estaba Jean-Jacques, frente a un nutrido auditorio de miembros de la compañía, estaba dando la charla de despedida a los equipos que integraban la Fuerza de Rápido Despliegue de Operación Poincaré.

Esta ya estaba integrada por un miembro muy entrenado de cada área, de por lo menos cinco países diferentes por área. Por ejemplo, el equipo de Marketing lo integraba un español, un canadiense, un australiano, un italiano y un alemán. Así también se integró un equipo de Relaciones con el Consumidor, que era una pieza clave de la operación, uno de Producción, uno de Finanzas, uno de Sistemas, otra de las piezas clave para poder instalar los equipos y programas de relacionamiento

uno-a-uno con el consumidor final y de administración de bases de datos (datawarehousing y data mining) con el canal de distribución) y un equipo poderosísimo de Recursos Humanos. Además, volvían Valerie y sus compañeros de Calfrance Argentina y nosotros. La experiencia había sido definitivamente impresionante. El grado de "buena onda " que se había vivido durante casi un mes no sólo iba a ser inolvidable, sino que también sería una contundente arma de ataque.

Alain le preguntaba a todos los presentes ¿Cuáles eran "las buenas épocas" de Calfrance en el mercado mundial? ¿Qué DEBE ser dejado atrás al inicio de este viaje? ¿Qué debe ser llevado en el equipaje que quizás nos resulte raro y nuevo? ¿Cuáles son los elementos esenciales para llegar y tener éxito? ¿Cuál es la ruta? Y repetidamente señalaba dos de nuestros carteles que decían, uno "No hay marketing sin una Visión Comprendida, Compartida y Comprometida, porque sino no hay Mística" y otro, "No hay marketing sin una Organización Abierta al Aprendizaje, porque sino no hay Mente".

En la última reunión del grupo conjunto me dediqué a compartir varios conceptos sobre la fuerza de la mente colectiva. Uno de ellos era el de los tres niveles de feed-back, o de aprendizaje, o de cambio, que también lo dibujé en un rotafolio (Figura 14).



Si entendemos a Calfrance como una Caja Negra condicionada por un objetivo, que recibe un input desde afuera y produce un output hacia fuera, el primer nivel de retroalimentación es para controlar si la conducta de la compañía, el output, es el adecuado para lograr el objetivo predeterminado. Por medio de ese feed-back, Calfrance puede **APRENDER** a corregir su conducta, como el termostato de una

habitación programado con el objetivo de que la temperatura se mantenga en 23 grados.

De la misma manera, el objetivo, por ejemplo, puede ser "Operación Poincaré iniciará el ataque contra Westeast en Capital Federal y Gran Buenos Aires la primera semana de junio, debiendo lograr una cobertura de 80% de los grandes supermercados, 30% de los minoristas chicos y estar operando con cinco boutiques totalmente entrenadas con la adaptación de la metodología Disney, antes de diciembre 1988".

Si no tenemos instalados los medios "mentales" de poder DISCUTIR Y RAZONAR si **ese** debe ser el objetivo, antes y durante la acción, nuestra capacidad de maniobra está en serio peligro. Debemos asegurarnos de disponer de esos medios. Si lo tenemos (y dibujé el rulo que une la línea del output hacia atrás con el objetivo), podemos estar tranquilos porque Calfrance tiene la habilidad de **APRENDER A APRENDER**.

Pero, ¿Cuáles son los "supuestos mentales individuales y colectivos" con los que los responsables por la formulación de objetivos comparan, evalúan, discuten y deciden cuál debe ser el objetivo?

Como Calfrance tiene una cultura interna tan participativa, como el proceso de planeamiento es siempre grupal, como se fomenta la discusión, la "tensión creativa", esos supuestos estratégicos, los del tercer tipo de feed-back o de **cambio**, aseguran a Calfrance que, además, tiene la capacidad de **APRENDER A DESAPRENDER**, a no quedar prisionera de un paradigma, de un mapa mental, que probablemente ya no sirve más.

Cuidado porque nada produce más duelo en la vida empresaria que reconocer que aquellos conceptos con los que se tuvo éxito, ya no sirven más.

En la sala de guerra habíamos llegado a la conclusión de que el escenario de la megacompetitividad no sólo estaba caracterizado por la batalla entre las ventajas competitivas de las marcas Fouchet y Sunny en la mente de los consumidores (los atributos tipo 1 contra los tipo 3 del triciclo de Figura 4), sino también por la feroz batalla entre las habilidades distintivas de Calfrance, como empresa, contra las habilidades distintivas de Westeast. Según cuáles prevalecieran, Calfrance tendría mayor o menor Capacidad de Maniobra contra Westeast.

Cuando estamos hablando de la fuerza de la mente, nos estamos refiriendo precisamente a esto. El poder es la habilidad de hacer. Si lo que hacemos lo hacemos "automáticamente" (conducidos sin darnos cuenta por supuestos en estado de paradigma congelado), esto no es HACER, porque lo hacen nuestros hábitos, nuestra costumbre, NO NOSOTROS, SINO "ESO". Muchas veces pensamos

que pensamos, cuando ya no pensamos más. El que piensa es el paradigma ya no desafiado (seguramente debido a nuestro éxito pasado) y sólo tendemos a encontrar soluciones dentro de un mismo círculo, prisioneros en la jaula de nuestra experiencia. Pero creemos que estamos despiertos. “Pensamos que pensamos”, les repetí y agregué “Nos olvidamos **porqué** pensamos lo que pensamos. Creemos que lo que no sabemos no hace falta saberlo. Dormimos REACCIONANDO a cosas que nos controlan”.

Resultaba de extrema importancia que el grupo conjunto entendiera nuestra perspectiva “constructivista” (que aprendimos en el Mental Research Institute de Palo Alto, California, con la conducción del profesor Paul Watzlawick) por la cual creemos que el humano construye una imagen subjetiva de la realidad, que no puede conocer **objetivamente** la realidad, ya que **conocer** es una actividad subjetiva. Construimos paradigmas.

Es una locura hablar de estrategia sin tener en cuenta esta batería de conceptos, con los cuáles –sabiéndolo o no- formulamos esas estrategias. Operación Poincaré era demasiado importante para Calfrance como para que la diseñe un autómata y no nuestras mentes interactuando en altos niveles de creatividad.

Aquí me pareció oportuno distribuir entre todos los participantes una hoja con los siguientes puntos:

1. Paradigma = Estructura cognitiva individual, grupal, intergrupal de supuestos y creencias sobre Calfrance, sobre la competencia y sobre el mundo en general, automatizadas y tomadas como ciertas.
2. El paradigma crea un enfoque relativamente homogéneo con el que los miembros de Calfrance interpretan la complejidad que la organización enfrenta.
3. El paradigma es protegido por una red de “artefactos” culturales: ritos, mitos, historias, leyendas, recompensas, lenguaje, etc.
4. La estrategia de Calfrance puede ser entendida como la respuesta de la organización en el tiempo ante un campo de batalla “construido”, “inventado” internamente, en lugar de analizado sin los filtros del ayer.

Teníamos que identificar el paradigma dominante en Calfrance, pero también los paradigmas que en toda empresa cada uno tiene sobre cómo cree que la empresa ES, como “inventó” la que cree que es la realidad. Para eso siempre usamos el Penta en entrevistas individuales, recorriendo cada una de sus partes en nuestras preguntas.

En Calfrance Susana, Ivanna, Carola y Paula hicieron 68 entrevistas individuales desde el nivel de los mandos medios hasta Alain y salieron 68 Calfrance diferentes. Después juntamos a los 68, les dimos los resultados de la dispersión y trabajamos

un día completo para analizar las dispersiones perceptuales que tenían y así poder tender hacia la cohesión grupal.

Si no se identifica el paradigma grupal dominante y los paradigmas individuales de los miembros de Calfrance, no se puede esperar el nivel de comunicación interna, de alineamiento, de integración, que requiere la capacidad de cambio y de supervivencia de la organización. Ni hablar en escenarios de megacompetitividad!

Del otro lado del papel que repartimos con la explicación del concepto de paradigma, habíamos incluido una frase de Suzuki Roshi de "Zen Mind, Beginner's Mind" que dice "Si tu mente está vacía, está siempre lista para cualquier cosa, está abierta para todo. En la mente del principiante hay muchas posibilidades, en la mente del experto hay pocas".

Teníamos que lograr pensar juntos no sólo ideas, sino conexiones entre ideas. No sólo percepciones opuestas sino diferencias que producen un nuevo descubrimiento del total. No sólo los temas discutidos sino también las preguntas nunca hechas. No sólo aprobación o rechazo, sino tensión creativa como llave para llegar a esos supuestos subyacentes con los cuales decidimos.

Por último, terminando las reuniones sobre la fuerza de la mente, acordamos con Alain y sus altos mandos que se pondrían inmediatamente en práctica los siguientes puntos:

1. La Dirección se compromete en asegurar los procesos de aprendizaje como principal ventaja competitiva.
2. Se trabajará profundamente en la Visión comprendida, compartida y comprometida que la Alta Dirección le habrá de proponer a cada miembro de toda Calfrance del mundo, para que, grupalmente, la discutan y propongan los programas de acción necesarios para ponerla en práctica.
3. Se establecerán medidas intermedias de control para comprobar que la Estrategia, la Cultura y la Organización se van acercando hacia esa Visión.
4. Se tomarán todas las acciones correctivas que se requiera para que la visión sea implementada.
5. Se establecerá un sistema de recompensas para aquellos miembros de Calfrance que más se destaquen por sostener la nueva Visión de megacompetitividad.
6. Se promoverá la experimentación, la colaboración, la innovación que necesita la tensión creativa.
7. Se asegurará contar con feed-back de aprendizaje por múltiples canales.

Capítulo 15

LA VISION

Calfrance ingresando con Fouchet en la megacompetitividad.

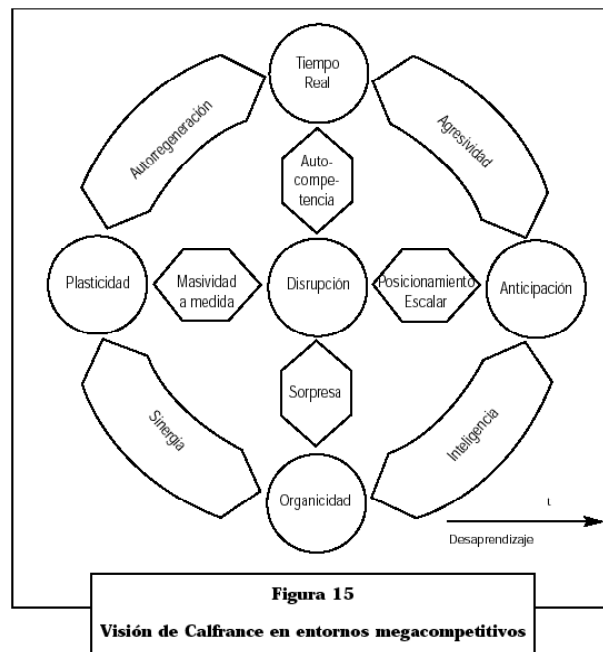
El largo período de trabajo en la central de Calfrance ya estaba llegando a su fin. En la última reunión de la sala de guerra en la que habíamos vivido momentos de intenso desarrollo profesional conjunto, no sólo estábamos presentes los miembros del grupo conjunto. Esta vez asistían también Alain y sus reportes directos y todos los miembros que formaban parte de la Fuerza de Rápido Despliegue responsables por la implementación de Operación Poincaré en Argentina.

Se iba a presentar el resultado de lo que había sido la propuesta de Visión Calfrance 2002, muy trabajada por todos los miembros de la compañía. Alain siempre decía que todos ayudan a implementar aquello que ayudaron a crear. La propuesta había bajado **como propuesta** de arriba hacia abajo (top-down) y se había discutido ampliamente, subiendo las opiniones de toda la organización (bottom-up). Ahora se había llegado a una Visión definitiva, que ya era comprendida, compartida y comprometida. Todos deseaban que se trasladara a la práctica concreta y que no fuera una mera declamación o una nota en el newsletter o en el house-organ o un afiche pegado en las carteleras.

La presentación debía ser hecha por Alain mismo para que el compromiso fuera máximo y la gente le diera altísima prioridad. En las pizarras habíamos conservado los gráficos del Penta inicial y del Penta II (Figuras 9 y 12). Ahora, en una pizarra contigua, Alain debía mostrar la Visión que tan participativamente se había acordado de cómo debía ser Calfrance para ingresar en el mundo global de la megacompetitividad.

Esperando que la reunión comenzara con la bienvenida que siempre él daba con su tremenda afectividad, sin darme cuenta, me acerqué a la ventana y, apoyado con los brazos cruzados sobre su base, miré hacia la izquierda. Ahí estaba otra vez el Arco de Triunfo. Pensé que, si todo salía como estaba planificado, la operación iba a ser exitosa. Ya se terminaba todo. Todo estaba comenzando. Pensé en Buenos Aires y me imaginé las góndolas de los supermercados exhibiendo Fouchet como la nueva estrella comercial. Imaginé las decenas de chicas argentinas superentrenadas por Marc, Ivanna y Susana en la adaptación de la filosofía Disney. Pensé que Pradera Dorada tenía que aprovechar nuestro ingreso para encontrar un posicionamiento más sólido que el que tenía. Pensé en el revuelo competitivo que se iba a disparar dentro de Westeast, en la División Río de la Plata y en Saint Paul. Y, por supuesto, como me pasa cada día, cada vez que nos toca un trabajo internacional, pensé cuánto extrañaba a mi familia y a mi vida de Buenos Aires. Faltaba muy poco para vivir todo esto.

Alain comenzó la presentación, graficando la Visión en el gráfico que llamamos Penta III, el Penta en megacompetitividad (Figura 15)



Comenzando con el pilar central de la **Estrategia** de Penta I (inicial), en Penta III la Estrategia debía ser la de **Disrupción**. El cambio de las reglas de juego del mercado. Toda la Operación era, básicamente, una forma radicalmente nueva de relacionamiento con el consumidor final y con el canal. Esta disrupción era High-Tech, de alta tecnología, bases de datos, Data warehousing, data mining, pero también era High-Touch, altísimo nivel de calidad de servicio al consumidor final a través del relacionamiento en las boutiques y en un encadenamiento interminable de promociones especiales, basándonos en la filosofía de Disney de deleitar al consumidor.

En el pilar de los **Recursos** de Penta I, Penta III requiere como recurso clave **Plasticidad**. La plasticidad, como recurso interno, permite una alta Capacidad de Maniobra.

En el pilar de los **Mercados**, en Penta III se tiene en consideración los dos requerimientos del consumidor que vive, demanda, elige y es (o no) fiel en un entorno megacompetitivo: **YA** y **A MEDIDA**, esta es la razón por la cual en este pilar debemos priorizar la **Anticipación**.

En la macroactividad de **Conversión** en Penta I, en Penta III se busca **Masividad a Medida** (Mass Customization), una de las obsesiones de los diseñadores de plantas industriales por inventar máquinas que puedan producir muchas

variedades de producto (tamaños, sabores, envases, aromas), sin arruinar el costo unitario.

En la macroactividad de **Posicionamiento** de Penta I, ahora decimos que la estrategia de disrupción, basada en la conversión por masividad a medida, para un mercado que debe ser constantemente anticipado (inmediatez a medida), el posicionamiento debe ser **Escalar**. Esto lo hemos discutido en el capítulo anterior cuando hablamos de la fuerza de la marca y durante todo el caso cuando introducimos la dinámica de la imitación competitiva.

Así vemos el nuevo eje de la **Formulación** de la Estrategia. Ahora Alain se preparaba para explicar el eje de la **Implementación**.

Comenzando con el pilar de la **Cultura** en Penta I, en mercados de megacompetitividad, la cultura debe ser caracterizada por una ideología de **Tiempo Real**. Sentido de urgencia. Cada vez es tarde más temprano.

De los **Hábitos** que constituyen la conducta diaria, el más importante debe ser el de la **Auto-competencia**. Calfrance va a competir contra sí misma, lanzando productos que puedan desplazar a sus propios productos, por más exitosos que estos fueran, **ANTES** de que lo haga Westeast.

En la liga de los **Objetivos** de Penta I, el objetivo fundamental en Penta III es **Sorpresa**. La estrategia de disrupción NECESITA la sorpresa como un objetivo vital.

Cuando la Cultura enfatiza en “el adentro”, **Eficiencia** en Penta I, en Penta III mirarse para adentro quiere decir **Autoregenerarse** de manera continua. Calfrance teniendo la capacidad permanente de reinventar a Calfrance. Cuando la Cultura enfatiza en “el afuera”, **Efectividad** en Penta I, en Penta III se requiere una cultura de alta **Agresividad** competitiva. De lo contrario es imposible satisfacer la demanda de anticipación e inmediatez que ahora caracteriza al mercado.

Cuando la organización en Penta I se diseña para hacer máxima su **Adaptación** al mercado, en Penta III se requiere una muy cuidadosa función de **Inteligencia** competitiva, en el sentido militar. Esta consta de cinco pasos:

1. **Relevar**. Recopilación de información del entorno.
2. **Procesar**. Evaluar la correlación entre los datos.
3. **Comparar**. Diferenciar entre la situación actual y la situación deseada.
4. **Decidir**. Elegir entre los cursos de acción alternativos disponibles.
5. **Actuar**. Trasladar la decisión a la acción.

Cuando la organización en Penta I se diseña para hacer máxima su **Integración**, en Penta III tenemos que buscar la máxima **Sinergia**. Sinergia entre funciones, procesos, áreas y niveles.

Al introducir en Penta III, Penta en entornos de megacompetitividad, la “**flecha del tiempo**”, el requerimiento crítico es el del **Desaprendizaje** que hemos discutido cuando nos referimos a la fuerza de la mente.

Ya terminando la reunión, Alain distribuye entre todos los asistentes el listado de los Principios de Comando, principios que deberían ser cuidadosamente respetados desde ese momento en adelante para implementar exitosamente la operación. Estos eran:

1. **Objetivo**. Nunca se debe distraer la acción del fin a lograr. El empleo de la acción no debe apartarse nunca de ese fin.
2. **Maniobra**. El despliegue de los movimientos que se realiza para que el poder de combate contra Westeast deje siempre a Calfrance en una situación de superioridad, haciendo máximas las opciones disponibles, esto es, la libertad de acción, y haciendo mínima la vulnerabilidad ante cualquier alternativa de contraataque.
3. **Ofensiva**. Es la primera movida, la capacidad de iniciativa, tanto estratégica como cultural u organizacional, la actitud que interpreta a la defensa sólo como fugaces períodos de recuperación entre ataque y ataque.
4. **Sorpresa**. Siendo éste el principal ingrediente de Operación Poincaré, se basa en que es imprescindible que para que sea exitosa se deberá golpear a Westeast en el momento, la forma y el lugar más inesperado.
5. **Economía de Fuerza**. Aunque los recursos sean ilimitados (y para Calfrance no lo son), este principio significa que se deberá usar la mínima fuerza posible.
6. **Masa**. Pero, dado el principio de Economía de Fuerza, este principio implica que esa fuerza, ese poder, debe ser concentrado en el punto crucial del enfrentamiento.
7. **Unidad de Mando**. A pesar de la cultura totalmente participativa de Calfrance y que todos tienen muy clara la operación a desarrollar, en los momentos del choque inicial se debe asegurar una línea clara de autoridad para hacer máxima la coordinación y el control.
8. **Simplicidad**. Una de las cosas más atractivas de la Operación Poincaré es su extrema sencillez. La complejidad tiende a la confusión y no nos podemos dar ese lujo en momentos como estos.
9. **Seguridad**. Se cuenta con dos planes alternativos en caso de un contraataque de Westeast. El primero considera un escenario en el que Westeast actúe alocadamente por temor no a perder el mercado de la mayonesa sino por temor a los comentarios de los analistas de las bolsas de valores del mundo. El segundo considera que Westeast cambie sus prioridades en la asignación de recursos en su portafolio completo y vuelva a considerar a la unidad Alimentos

con mayor importancia estratégica. Dado el poco tiempo disponible, las alternativas que dispone Westeast para Sunny son o una guerra de precios o una inversión publicitaria. Ninguna de estas opciones puede ser demasiado eficiente, dada la estrategia de Calfrance para Fouchet.

10. **Conciencia de Causa.** Voluntad de vencer. Es el empleo de la tremenda mística de la organización. Nadie siente que esta es una batalla "de otro". Cada uno quiere que el sueño se cumpla.

CIERRE

Calfrance abrió boutiques para Fouchet en Quintana y Ayacucho, en Cuba y La Pampa, en Bulnes y Cerviño, en Avenida Libertador y en Alvear y Avenida Libertador y Pacheco (como primeras incursiones en el norte), en Puerto Madero y en cinco puntos estratégicos más en las zonas urbanas de Capital y Gran Buenos Aires más densamente pobladas por el perfil de consumidores que la investigación de mercado había confirmado como altamente interesados en una línea como ésta.

El lanzamiento se hizo en el Museo de Arte Decorativo, y asistieron cientos de líderes de opinión del país, de todas las ocupaciones, públicas y privadas.

Se lanzó un libro de difusión masiva con recetas y secretos de condimentación.

El programa de información sobre gustos de consumidores, con sus datos, y de desempeño de las líneas en los supermercados fue puesto exitosamente en marcha en el momento que estaba previsto. Se inició un programa de relacionamiento con los consumidores a través de una comunicación constante.

Calfrance invitó a casi 3000 personas en 10 grupos de 300 cada uno a comidas dadas en los cinco mejores hoteles de Buenos Aires, en las que se degustaban los productos mientras se presentaba un show de música francesa de todos los tiempos.

La adaptación de la filosofía Disney era el centro de atracción de las Boutiques Fouchet. La gente entraba para ver cómo las chicas recibían a la gente, cómo explicaban los productos, cómo sentían a la empresa como propia.

Se puso en marcha y se concluyó una tremenda campaña en el canal institucional. Todos los principales restaurantes de Buenos Aires destacaron en sus menús que las mayonesas eran las variedades especializadas de Fouchet.

A los doce meses, Fouchet ha capturado el 32% del mercado objetivo de los comercios de productos alimenticios más importantes de Capital y GBA, secundando a Sunny que mantiene un 39% y seguida por Dorada que ya ha logrado un 24% gracias al debilitamiento de Sunny en los segmentos menos exigentes y 5% otras marcas.

Según las investigaciones de mercado, Argentina había resultado ser uno de los países de mayor consumo per cápita de mayonesas y uno de los países con mayor nivel de exigencia por las características del producto.

Desde la central de París llega información de que Calfrance ha adquirido una empresa americana con presencia internacional dedicada al mercado de las especias, también con una imagen fuertemente especializada y artesanal.

Westeast decide vender su unidad de alimentos.

Marc no puede resistir la tentación de un ofrecimiento de volver a Disney como Director de Entrenamiento Ejecutivo en la central de Orlando, a pesar de todo lo que se había encariñado con Calfrance Argentina y con Buenos Aires.

Westeast es absorbida por Global Foods, una de las empresas de productos alimenticios más grandes y mejor administradas del mundo. Louis Kleinmen es ascendido como presidente de la Región Europa de la nueva empresa como recompensa por su exitosa gestión en Westeast Río de la Plata. John Berbenchik es destituido.

Valerie asume como Presidente de Calfrance Argentina.

Harvard Business School. Graduation Day. Guido Rassato recibe su diploma de Master in Business Administration y se prepara para volver al día siguiente a Buenos Aires con un equipo de compañeros integrado por tres argentinos, dos brasileños, un chileno, un uruguayo y un americano. Volvían a pedido de Don Daniel para hacerse cargo de todas las operaciones de Pradera Dorada.