

APUNTES DE COMPETITIVIDAD PARA ENTORNOS GLOBALIZADOS ¹

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO²

JESÚS ALEJANDRO GARTNER TREJOS³

Muchas compañías con el ánimo de aprovechar al máximo las oportunidades que el nuevo orden económico mundial les brinda, y otras con el propósito de hacer frente a los retos que tal situación les impone, han optado por globalizarse, es decir, por *actuar a escala mundial adquiriendo y utilizando recursos productivos allí donde son más eficientes⁴*; lo que sin lugar a

1 No es del caso en la presente serie juzgar sobre los beneficios y oportunidades que el fenómeno de la Globalización puede generar para nuestras naciones, ni mucho menos ahondar en los factores no tan positivos que pueden originarse en regiones geográficas tan particulares como Latinoamérica. Pero si debemos expresar que las diferencias – en algunos casos profundas – entre economías más desarrolladas y las nuestras deben intentar ser equiparadas mediante la utilización de estrategias que faciliten alcanzar mejores niveles de competitividad, alternativa que para muchas empresas será el único camino capaz de garantizar su supervivencia.

2 DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO. APUNTES DE COMPETITIVIDAD PARA ENTORNOS GLOBALIZADOS. Nro 1. Enero de 2009.

3 Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional, Especialista en Gerencia de Finanzas. Profesor catedrático en los programas de Economía y Mercadeo de la Universidad de los Llanos y en los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Fundación Universitaria San Martín, Villavicencio (Colombia)

4 Las empresas globalizadas compran sus materias primas donde son más baratas, producen donde los costos son inferiores, se financian en las plazas más competitivas y

dudas ha desencadenado que las compañías estén inmersas en mercados cada vez más competidos, en los que debe primar el concepto de organización eficiente enfocada a los deseos del cliente.

Esta circunstancia ha obligado a que las grandes empresas del mundo que desean seguir ocupando lugares de privilegio, hayan ido integrado sus fases productivas, conociendo mejor sus mercados y tomando plena consciencia de las necesidades de sus consumidores, con el posterior incremento en la relación calidad-precio, y su consecuente aumento en la generación de valor para la compañía.

Del párrafo anterior puede inferirse que es entonces el PRODUCTO actor de primer orden en la consecución de ventajas competitivas, pues es éste el portador de los atributos que han de satisfacer lo que el mercado está demandando.

No obstante, desde hace mucho tiempo, en la academia y en la vida cotidiana, nos han enseñado que “quien tiene la información tiene el poder”, sentencia hábilmente explotada en especial por los docentes de Investigación de Mercados, pero qué ventaja obtenemos al conocer cuáles son los deseos de nuestros consumidores y clientes si la mayoría de nuestros competidores también lo saben y ya ofrecen en el mercado lo que estos desean?.

distribuyen en los países donde es más fácil distribuir sus productos. El Exportador Digital, Número 83, febrero de 2005.

La respuesta a la pregunta anterior es casi obvia: NINGUNA, en realidad casi ninguna, la razón: muchas de las organizaciones que participan en nuestro mismo mercado ofrecen productos que satisfacen, casi de igual manera, los deseos de nuestros consumidores⁵, por lo que la decisión de compra termina tomándose a partir del precio, situación de la que ningún competidor obtiene beneficios.⁶

Caso contrario sucedería si la organización logra diferenciar sus productos, pues por esta particularidad el consumidor estará dispuesto a reconocer un importante diferencial en el precio; diferencial que permite que las actividades de la compañía repercutan en el resultado esperado por sus propietarios⁷.

Es pertinente aclarar que si bien todos los productos son diferenciables, en unos puede lograrse más fácilmente que en otros, esta situación se hace evidente en el caso de la

5 La mayoría de los productos serán escasamente diferenciados ya que poseen los mismos atributos.

6 Al menos en el inmediato plazo; sin embargo, organizaciones que compiten en mercados donde el precio juega un papel determinante en la decisión de compra, optan por desarrollar estrategias de eficiencia en costos, logrando que en el mediano y largo plazo si puedan reportarse beneficios.

7 Este diferencial en el precio deberá verse reflejado en el estado de resultados de la compañía como un incremento en la utilidad operativa; sin embargo, los propietarios, más que esperar variaciones positivas de las utilidades en el corto plazo, desean mejoras en los índices de rentabilidad y en el mediano plazo la creación constante de valor por parte de la compañía.

diferenciación de ciudades o de productos con altos parámetros de diseño (vehículos, por ejemplo), donde se hace mucho más viable, y en la de productos altamente estandarizados, como bienes de primera necesidad o industriales, donde puede ser un poco más difícil.

Concepto de Diferenciación.

Para Jean-Jacques Lambin, la diferenciación es un concepto que radica en la diversidad de la oferta y que puede ser plausible desde dos alternativas, la primera *entre competidores para un mismo tipo de producto*, y la segunda *entre los productos de un mismo fabricante propuestos en diferentes segmentos*.⁸

Fue Edward Chamberlain tal vez el primero en plantear el concepto de diferenciación, sosteniendo que existe diferencia entre bienes y servicios si existen suficientes condiciones que permitan distinguir los productos de un fabricante o proveedor con respecto a los de otro, por lo que los compradores se encontrarán con los vendedores no por casualidad⁹ sino siguiendo sus preferencias¹⁰.

8 Jean-Jacques Lambin. Marketing Estratégico. Mc Graw Hill. Tercera edición. Pág. 194

9 La teoría económica nos ha enseñado que en un mercado en competencia perfecta los compradores y vendedores se encuentran fruto del azar y la casualidad.

10 Edward Chamberlain. The Theory of Monopolistic Competition. Harvard University Press. 1950.

Años más tarde, cuando el marketing trataba de “deseconomizarse” y se hacía cada vez más cercano a la Psicología, dos connotados publicistas estadounidenses acuñaron el término de Posicionamiento¹¹, definiéndolo como *“la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía”*¹² .

Por esta misma época, Hoffer y Schendell sostenían que *“el objetivo de una estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante”*¹³ por el cual los clientes están dispuestos a reconocer un precio mayor al de sus competidores en virtud de la valoración que hacen del atributo diferenciador¹⁴.

11 Al Ries y Jack Trout introdujeron este concepto en 1972, en una serie de artículos para la revista Advertising Age. En 1981 ampliarían el concepto a través de su libro Posicionamiento: la batalla por su mente, este texto se convirtió rápidamente en lectura indispensable para todos los estudiosos del marketing.

12 Al Ries y Jack Trout. Posicionamiento: la batalla por su mente. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO. Segunda edición en español. 2002

13 Joaquín Perea Quezada. Estrategia y Dirección estratégica. México, Octubre de 2006.

14 HOFER, W. C. Y SCHENDEL, D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul West Publishing. 1978

En los albores del presente siglo, Jack Trout y Steve Rivkin¹⁵ justifican cómo la clave de la sobrevivencia de las organizaciones en entornos altamente competitivos estriba precisamente en la diferenciación de los productos, alterando las variables de la mezcla de marketing diferentes al precio.

Una definición adicional revela que *“un producto está diferenciado si sus variedades comparten algunas características comunes, pero cada una de ellas es distinta de las demás disponibles en el mercado”*¹⁶.

Lo hasta aquí planteado puede resumirse manifestando que las organizaciones buscan –o deberían hacerlo– que sus productos no sean iguales –percibidos como iguales– frente a los de sus competidores o incluso a productos pertenecientes a la misma compañía; por lo que la diferenciación debe entenderse como la estrategia organizacional que pretende que nuestro producto sea percibido como único, para lo cual deben resaltarse los

15 Diferenciarse o morir: Cómo sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo. Jack Trout, Steve Rivkin. McGraw-Hill Interamericana de España, 2001

16 *“La diferenciación de productos puede relacionarse con la existencia de distintos niveles de calidad en la provisión de un cierto bien, con distancias en un espacio geográfico o de preferencias de los consumidores, o simplemente con la presencia de componentes idiosincráticos que cada variedad posee y que la hacen diferente del resto de las marcas”.*

Diferenciación de Productos y Poder de Mercado. Germán Coloma. Documento de Trabajo Nro.5. Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata (Argentina). Diciembre 1997.

atributos del mismo, a tal punto que podría llegar a generarse una condición monopolística en el mercado.¹⁷

Características de la Diferenciación.

Es verdad de Perogrullo que la característica que permite diferenciar el producto debe ser poseída solamente por la compañía dueña del mismo¹⁸; pero esa particularidad debe ser conocida y valorada por el mercado, ya que de no lograr tal reconocimiento no es posible obtener los beneficios que la organización pretende obtener.

Otra característica importante radica en el hecho de la sostenibilidad que debe buscarse a la diferencia en el largo plazo, comprometiendo si es del caso, considerables recursos, al fin de cuentas es el atributo adicional que generará en el mediano plazo mejores indicadores financieros.

No obstante, si otras organizaciones logran desarrollar ese factor diferenciador, por lo que ya no será una particularidad, no tiene sentido continuar realizando grandes erogaciones en él, escasamente las necesarias para que no se convierta en atributo de distinción de esos competidores.

17 La compañía ha logrado que por los atributos diferenciadores que ha generado para el producto, éste sea percibido como único, por lo que si alguien desea adquirir el mismo sólo podrá hacerlo a la única compañía que lo produce.

18 En algunas ocasiones esa característica puede ser poseída por varios competidores, pero en tal caso deben ser muy pocos, pues de presentarse en muchas organizaciones dejaría de ser una ventaja competitiva.

Ya que como se ha dicho, se debe procurar mantener la característica única el mayor tiempo posible, es menester monitorear permanente las reacciones de la competencia frente a la singularidad que representa mi ventaja, buscando brindar respuesta a preguntas como: los competidores tienen la capacidad de imitar el producto?, si así lo fuere en cuánto tiempo saldrían al mercado con su producto renovado?, es posible que la competencia sustituya la ventaja de la compañía con una que el mercado objetivo valore de mayor manera?.

Diferenciación de los Atributos.

Existen diversas maneras para alcanzar la diferenciación del producto, una primera opción puede ser a través del producto mismo, otra a través del empaque, una tercera por el lugar de origen y una cuarta, por citar sólo algunas, por los servicios complementarios que suministre la compañía.

Si la decisión tomada por la organización es la de alcanzar una ventaja competitiva a partir de diferenciar los atributos de su producto, es necesario identificar plenamente las características de los mismos, encontrar cuales de ellas no son poseídas por los productos de la competencia¹⁹ y que por tanto no pueden ser percibidos como un atributo que valoren los consumidores.

Ahora bien, la relación con los clientes también juega un papel de primerísimo nivel donde la tendencia actual es a personalizar

19 O que quizás teniéndolas no ha sabido convertirlas en ventaja competitiva.

cada vez más los productos ofrecidos²⁰ y a vincular los medios que los avances tecnológicos suministran para lograr una rápida comunicación con los clientes²¹, lo cual coadyuvará a que la organización cuente con una buena reputación en el mercado.

Para diferenciar los productos lo que debe hacerse es destacar sus beneficios, esa ha sido a través de la historia del marketing la recomendación que siempre han hecho sus expertos, definir con precisión la identidad que quiere dársele al producto para lograr su posterior posicionamiento aprovechando para ello el valor agregado que se genera.

A manera de Conclusión.

La mejor manera de dar inicio a este acápite es evocando el pensar de una docente de la Universidad Nacional del Rosario: *“el fenómeno de la globalización, con los cambios producidos en las comunicaciones, transporte, etc. ha llevado a una integración de mercados nacionales a escala planetaria afectando lo productivo, a los mercados, las estrategias empresariales y las exigencias de estándares y consumo”*, ya que *“se ha producido un cambio de actitud de los consumidores”*, como respuesta a la co-existencia de dos

20 Es decir, a la existencia de una oferta básica que puede irse adaptando a las necesidades de cada cliente.

21 Hoy por hoy toda empresa competitiva para hacer efectiva la comunicación con sus clientes debe apoyarse en herramientas como el email marketing, mobile marketing, y las últimas tendencias en mass media.

manifestaciones, *“la globalización y la segmentación del consumo”*²²

Por ello, cada día más y más organizaciones andan en procura de obtener factores que logren hacerles superar a sus competidores, siendo conscientes que poseer una ventaja competitiva implica ofrecer un intercambio cuyos beneficios y sacrificios sean consistentemente bien valorados por el cliente, difíciles de imitar por la competencia y susceptibles de mantener por la empresa a través del tiempo.²³

Una de las estrategias para alcanzar la tan anhelada ventaja competitiva es la diferenciación de productos, la cual le permite a la organización adquirir cierta exclusividad en el mercado y su consecuente posibilidad de fijar precios, situación que deberá reflejarse en los resultados operativos de la misma.

Aunque a lo largo del documento sólo se hicieron referencias a lo provechoso que es para las empresas el desarrollo de este tipo de estrategia, también existen grandes beneficios para los consumidores, toda vez que encontrarán en el mercado productos personalizados que se adaptan con precisión a sus deseos particulares.

22 Teresa M. Qüesta. La importancia de diferenciar un producto agropecuario. Revista Agromensajes. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional del Rosario (Argentina). Nro 23. Diciembre de 2007.

23 José Ignacio Domínguez. Notas de Servicio al Cliente. Diferenciación y Ventaja Competitiva. México. Marzo 2005

Advertencia Final.

Es apenas justo resaltar que para el desarrollo de estrategias de diferenciación, las actividades de investigación comercial de la compañía deben jugar un rol crucial, pues si al principio del texto advertíamos que de nada nos servía conocer los deseos de los consumidores si la competencia también los conocía e intentaba cumplirlos, no es menos cierto que para poder desarrollar productos que se ajusten a lo que el mercado anhela y responder de un modo efectivo a los constantes cambios de los mismos, se requieren enfoques proactivos en la investigación de mercados.