

Los encantadores de mercados

Por:

Martín de Holán

Profesor Adjunto del INCAE

De las múltiples enseñanzas que nos deja la ciencia económica, sin duda la más influyente es la teoría de la oferta y la demanda, convertida en ley, de la cual según se insiste, es tan difícil escapar como lo es de los impuestos y de la muerte. La idea de que los precios son fijados de manera impersonal, en estrecha relación de dependencia con las cantidades ofertadas y con los oferentes, es una útil manera de comprender el comportamiento de los mercados. Y sin embargo, una poderosa corriente de pensamiento administrativo sugiere que la tarea básica de la alta gerencia es, en pocas palabras, quebrantar esa ley tan a menudo como sea posible. Es nuestra opinión que las organizaciones exitosas escapan, cada una a su manera, gracias a la creatividad, al ingenio y a la inteligencia aplicada de sus gerentes.

Son aquellos a quienes llamamos "encantadores" de mercados; aquellos cuya tarea es crear y mantener una ventaja competitiva sustentable. En nuestra experiencia, existen tres estrategias utilizadas para quebrantar la tiránica ley del mercado y obtener ventajas sobre otras empresas rivales.

Origen de la ventaja competitiva

El inicio de toda discusión sobre la ventaja competitiva debe comenzar por un hecho desconcertante: aún en industrias donde las empresas son muy similares entre sí, los márgenes de maniobra estrechos y los productos difíciles de diferenciar, algunas firmas obtienen resultados superiores a los de la competencia. Estas empresas generan lo que llamamos ventajas competitivas.

Oneida, la empresa fabricante de cubiertos de cocina de acero inoxidable más grande del mundo, produce dos tercios de sus cubiertos en los Estados Unidos, a pesar de los altos costos laborales y la competencia feroz de los países asiáticos, y obtiene beneficios por unidad más altos que los de sus competidores. La Tour d' Argent, uno de los restaurantes más exclusivos de París, acepta reservaciones con varios días, y a menudo semanas de anticipación, mientras que sus rivales tienen mesas libres casi todos los días de la semana.

¿Como hacen estas empresas para crear y mantener su ventaja? A menos que atribuyamos su éxito a la suerte o a cualquier otra influencia metafísica contra la cual nada se puede, resulta interesante preguntarse cuáles son los elementos causales de esas ventajas competitivas. En nuestra opinión, una gran parte de la ventaja competitiva sustentable es creada por los gerentes por medio de las acciones concretas, es decir, por medio de la estrategia y de su aplicación. La estrategia sirve para escapar de la ley de oferta y demanda al hacer que los clientes prefieran

un producto a todas las alternativas disponibles. Dos condiciones son necesarias para que esto suceda: que nuestro producto/ servicio sea percibido como único y que sea por consiguiente incomparable, y que además, todo aquello que lo vuelve único sea deseable y que el cliente esté dispuesto a pagar por ello. En síntesis, se trata de suscitar la preferencia del cliente por medio de la estrategia.

Existen tres grandes posibilidades que se abren a la empresa para obtener la preferencia de los clientes:

- Ofertar un producto que, a los ojos del cliente, sea tan diferente de las alternativas que no exista comparación alguna.
- Ofertar un producto que es percibido por el cliente como similar, pero que posee características adicionales como los servicios que lo convierten en una mejor alternativa.
- Ofertar un producto percibido como similar, pero a precio inferior. Pese a la aparente diferencia, las tres estrategias tratan de conseguir lo mismo: obtener la preferencia del cliente, haciendo obvia su elección.

Veamos estas estrategias más de cerca.

Estrategia 1: Crear valor con productos únicos

En esta categoría, los productos ofertados crean su propia curva de oferta y demanda, por lo cual, en lugar de ser fijado por el mercado, es fijado por la empresa dentro de los límites que los clientes estén

dispuestos a pagar. Las motocicletas Harley-Davidson, por ejemplo, tienen precios de venta significativamente superiores a las alternativas japonesas hechas por Honda, Yamaha y Suzuki, que son, sin embargo, de calidad y apariencia similar, y probablemente con mejor servicio post-venta. En lugar de comparar alternativas y seleccionar la más adecuada, los muchos y felices clientes de Harley-Davidson pagan el sobreprecio (es decir, la diferencia entre lo pagado y las alternativas) sin regatear y con gran satisfacción. Los clientes de esta compañía consideran a pie juntillas que una "Harley" es mucho más que una motocicleta de 750 c.c.: es parte de una experiencia que ellos desean vivir. Ellos compran, junto con el vehículo, la leyenda de Harley- Davidson. Como consecuencia de ese sobreprecio, la empresa obtiene mejores resultados financieros que sus rivales.

En esta categoría clasificamos a aquellas empresas que distinguen sus productos por medio de algún atributo al cual los clientes asignan valor. Típicamente, las organizaciones altamente innovadoras buscan crear una distinción por medio de características novedosas. Pero no es esta la única forma de distinguir sus productos. Otras empresas, como Iomega, el productor de medios de grabación de datos digitales de alta capacidad, concentra su estrategia en ofertar productos que permiten grabar más y de mejor manera frágiles datos digitales. Estos datos, comúnmente archivos de computación, se graban en discos especiales que permiten almacenar grandes cantidades de información. Si bien la tecnología utilizada no es nada revolucionaria, el producto es preferido por su facilidad de uso, conveniencia y adaptabilidad. Las empresas que

emplean esta estrategia, buscan distinguirse de las otras por las características técnicas de sus productos. Sin embargo, esta no es la única manera de hacerlo.

Estrategia 2: Crear valor con elementos periféricos

Esta estrategia es seguida por empresas que eligen atraer la preferencia de los clientes, no tanto por las características intrínsecas de los productos, sino por todos los elementos que los rodean y que, a primera vista, no son componentes esenciales de ellos. Es frecuente ver empresas que agregan servicios a sus productos con el simple objetivo de volver sus ofertas irresistibles. Asimismo, otras empresas eligen valorizar sus productos por su imagen, su reputación o porque satisfacen algún deseo del cliente tanto explícito como implícito.

La compañía Lexus, por ejemplo, produce carros muy similares, a los de su casa matriz, Toyota. En particular, el Lexus ES300 se basa en la plataforma del Camry LEV6 y comparte muchos elementos estructurales con él, como por ejemplo el chasis. Los dos carros son, además, bastante similares. Ambos modelos vienen equipados con aditamentos como aire acondicionado, sistema eléctrico para las ventanas, las cerraduras y los espejos, así como sistema de frenado antibloqueo. Sin embargo, el precio del Lexus ES300 es superior al del Camry en U\$9000, lo que representa aproximadamente 35% del precio total de venta.

¿Qué compran los clientes de Lexus? Ciertamente no compran un mejor carro, pues los dos son casi iguales. De acuerdo con los expertos de

"Consumer Reports" en los Estados Unidos, la diferencia de precio no compra mejor desempeño, seguridad o confiabilidad. El 35% de diferencia sólo compra "un poco más de garantía, algunos elementos de lujo no disponibles en el Camry, un mejor tratamiento en la concesionaria, y el nombre Lexus." Con su énfasis en servicio y en imagen, Toyota puede obtener ventajas adicionales al ubicarse en varios segmentos de una industria, con productos altamente similares. Y mientras sus clientes compran marca y reputación, Toyota se ahorra los gastos de tener dos carros diferentes en dos segmentos de mercado, sin hablar de una garantía que casi no costará nada, pues los carros -ambos- son confiables y de excelente manufactura.

Una estrategia similar utiliza Amazon.com, la exitosa librería por "Internet". Su estrategia se ha basado casi exclusivamente en proveer a sus clientes la posibilidad de comprar cualquier libro disponible en el mercado americano en cuestión de minutos, y recibirlo en la comodidad de sus hogares, sin necesidad de desplazarse. Esta estrategia le permite cobrar un sobreprecio por un producto idéntico: los libros. De manera similar, cdnow.com y otros vendedores virtuales utilizan, no ya el producto como argumento de venta, sino el servicio que viene atado a él, y cobran un premio por él.

Esta estrategia busca diferenciar la oferta por medio de los elementos que la acompañan. En pocas palabras, el simple producto se convierte en un "paquete de productos y servicios" que une ambos elementos con la imagen y la reputación de la empresa para satisfacer al cliente.

Estrategia 3: Crear valor con precios inferiores

La tercera estrategia distingue a los productos por su precio inferior a calidad similar. Los productos son iguales o muy similares, pero el precio es inferior, Nucor, una empresa siderúrgica estadounidense, consigue tasas de retorno superiores a la mayoría de las empresas de su industria, a pesar de vender productos no diferenciados (lámina de acero), y de utilizar tecnologías disponibles en el mercado abierto. Nucor basa su estrategia en el bajo costo de entrega, que traduce en bajos precios para sus clientes. En un mercado de productos difícilmente diferenciables como el acero, Nucor consigue la preferencia porque provee productos de calidad igual a mejor precio. En este caso, la preferencia de los clientes surge cuando estos descubren las economías que pueden realizar al comprarle a Nucor en lugar de hacerlo a sus competidores.

Elementos básicos de las estrategias exitosas

En las tres estrategias presentadas, hemos visto ejemplos de empresas que violan la ley de la oferta y de la demanda, proponiendo productos que se distinguen por sus diferencias, y no por sus similitudes. En los tres casos, los clientes pagan por una diferencia que juzgan digna de su preferencia, es decir, una diferencia que tiene valor para ellos. En los dos primeros casos, resulta útil entonces concebir la preferencia del cliente como el premio monetario que nuestros clientes dan a la diferencia que ese producto representa a sus ojos. En el tercero, la preferencia del

cliente se traduce en participación de mercado, y en mayor volumen vendido.

En los tres casos, sin embargo, las ventajas de las que hablamos han sido creadas por las empresas: son exitosas porque así lo desean. ¿Qué queremos decir con esto? Simplemente que la diferencia fue creada por los gerentes, y como tal, es natural que sean ellos y la empresa quienes se beneficien. Como vemos, la tarea esencial de la gerencia estratégica es, simplemente, cultivar la diferencia de nuestros productos, servicios o procesos. Cuando esto se logra, el producto "escapa" de la ley de la oferta y la demanda: sus clientes lo consideran único, tan único que pierden la posibilidad de compararlo con otros productos.

¿Cómo se logra esto? En gran medida, estando a la escucha del cliente para entender cuáles son los elementos que él (o ella) valora, y cuáles son aquellos elementos por los cuales está dispuesto a pagar un sobreprecio. Estar a la escucha del cliente significa entender las motivaciones que lo llevan a adquirir un producto, imaginar aquellas opciones que le generen valor más allá del precio del producto, e incorporarlas dentro de nuestra estrategia. Poco importa que esa diferencia sea "real": si los clientes así lo creen, la diferencia existe y puede ser aprovechada.

Esto se logra cuando a un íntimo conocimiento del cliente y de la industria, se agrega una gran creatividad por parte de la empresa. Boeing, por ejemplo, involucró nueve aerolíneas en el proceso de planificación y creación de su nuevo 777. De ellas, British Airways pidió

no menos de 200 cambios para ajustar el nuevo avión a sus necesidades. Cuando el avión se encuentre listo, Boeing puede contar con la preferencia de Bristis Airways, que utilizará esos aviones en lugar de los de Airbus. De la misma manera, el Director General de Harley Davidson pasa la mitad de su tiempo de trabajo con clientes y en reuniones de motociclistas, para escuchar sus necesidades, y traducirlas en nuevos productos únicos que mantengan la prosperidad de la empresa.

Conclusión

obtener y mantener la preferencia del cliente. Es generalmente aceptado que las empresas prosperan cuando sus clientes prefieren sus productos a cualquiera de las alternativas disponibles. Ganarle al mercado es, en pocas palabras, hacer que la elección del producto sea obvia para nuestro cliente. Y esta elección se vuelve obvia cuando el cliente no encuentra alternativas válidas para nuestro producto.

Si bien es difícil saber las verdaderas motivaciones del acto de compra, podemos describirlos simplemente como una "preferencia". Es esa preferencia del cliente por nuestro producto la que cimienta en gran medida la ventaja competitiva.

Esta preferencia puede ser reflejada por el concepto de valor (V), que es la utilidad que el cliente retira de nuestro producto y/o servicio. El cliente, entonces, observa su valor V, y decide en función de él. El gerente o empresario, en cambio, observa a la vez el costo total C del producto, y

el precio P al cual puede venderlo. Una situación sana para ambos existe cuando el valor recibido por el cliente es superior al precio que él paga, y cuando ese precio P es superior al costo C del producto.

De hecho, para mantener la ventaja debemos imaginar situaciones en las cuales la desigualdad $V-P-C$ es válida. En esas situaciones, el valor V que recibe el cliente es superior al precio P que paga por el producto o servicio, precio que es a su vez superior a todos los costos C directos e indirectos que la empresa tiene que afrontar para producirlo.

Gerenciar estratégicamente tiene una doble dimensión: aumentar el valor V del cliente más rápido que el precio P para inducir la preferencia del cliente, y alejar el costo C del precio P , para que nuestro margen sea lo más elevado posible. Esto, a su vez, se obtiene controlando los costos con mejoras en la eficiencia de todas las tareas que tienen que ver con el proceso productivo (es decir, aumentos de productividad), y creando diferencias en los productos que los clientes estén dispuestos a remunerar. Cuando estas dos dimensiones se realizan, los gerentes han conseguido "encantar al mercado", tal como los faquires de la lejana India encantaban a las serpientes.

Para resumir, diremos que la tarea esencial de la gerencia estratégica es obtener una ventaja competitiva sustentable. Esto se consigue cuando los clientes prefieren nuestro producto a los de la competencia. Los gerentes hábiles son aquellos que saben interpretar cuáles diferencias son apreciadas por los clientes, y entre ellas, cuáles los llevan a pagar un precio más elevado por nuestro producto. Cuando esto se logra, los

gerentes han conseguido evadir la ley de la oferta y la demanda; han, como decíamos, "encantado" al mercado.