

LOS ATRIBUTOS SIMBOLICOS COMO FUNDAMENTO DE LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE DE LAS ORGANIZACIONES

Curso: EMBA 2010

Autor: Nicolás Bacqué

Tutor: Mauricio Mittelman

Escuela de Negocios, UTDT

Buenos Aires, junio de 2012

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a las muchas personas que han colaborado de una u otra manera y han hecho posible este trabajo.

A Mimo y Jorge, mis padres, por su continuo apoyo. A mis hijos Joaquín y Sofía por su alegría; y su paciencia. A Verónica, por su valiosa ayuda en la investigación en consumidores, por la corrección de estilo, y por todo lo demás.

A Gustavo Reyes, por compartir desinteresadamente su creatividad. A Guillermo Cascio, Sandra Yachelini y, muy especialmente, a Federico Braun por su colaboración en la etapa empresas de la investigación empírica.

Finalmente, a Mauricio Mittelman, mi tutor, por sus buenas ideas y su generosa dedicación.

De igual modo, este trabajo no hubiera visto la luz sin la participación de todas las personas que fueron encuestadas en la etapa consumidores de la investigación empírica. Tampoco sin aquellos directivos de distintas organizaciones que generosamente se prestaron a ser entrevistados realizando aportes de gran valor: Tatiana Aurich, Gerente de Marketing de Molinos; Federico Braun, Presidente de La Anónima; Alberto Chiarelli Gerente de Alianzas Estratégicas y Fidelización del Banco Galicia, David Delgado, Director de Nuevas Tecnologías de Microsoft y Cristiano Rattazzi, Presidente de Fiat Auto.

RESUMEN

El presente trabajo indaga sobre los fundamentos de la competitividad de las organizaciones y muestra hasta qué punto cobran relevancia los atributos simbólicos en las decisiones de consumo y, por ende, en la competitividad organizacional.

Para ello, y con el objetivo de presentar el estado del arte, repasa los hitos fundamentales en la literatura sobre la competitividad, recorriendo el camino de los principales análisis en dicho campo: los modelos estructura - conducta - resultado, los aportes de Porter, el enfoque basado en los recursos, desarrollado a partir del fundacional trabajo de Penrose en 1959 y la visión desde las capacidades dinámicas, particularmente la que se basa en el concepto de conocimiento tácito.

El trabajo adhiere a las teorías que plantean la centralidad de los atributos simbólicos como base del consumo y de la competitividad sostenible, en un contexto en el que se acelera la velocidad con la que se difunden las nuevas tecnologías y el ciclo de vida de los productos se acorta. Describe particularmente los trabajos de Wilensky (1982, 1991) y Caden (1982), adentrándose en los fundamentos del consumo, la segmentación y el posicionamiento. En los mencionados trabajos, la segmentación simbólica y el posicionamiento que se basa en ella (y por ende las capacidades analíticas, creativas y de comunicación requeridas para llevarlo a cabo) pasan a ser un elemento fundamental de la competitividad y la estrategia.

En su objetivo de hallar nueva evidencia que apoye dichas teorías ya conocidas, el trabajo realiza su aporte más novedoso: los atributos simbólicos no sólo tienen importancia *per se* sino que ejercen una poderosa influencia sobre la percepción que los consumidores tienen de los atributos funcionales de los productos.

Para aportar esas evidencias que apoyen la visión simbólica de la competitividad, el trabajo incorpora también un cuerpo empírico. El mismo se

integra con una investigación empírica cuali-cuantitativa que se desarrolla en dos etapas, una sobre consumidores y otra sobre empresas.

La primera de ellas, consiste en un experimento controlado (una prueba de producto cuantitativa) realizado sobre una muestra de 120 entrevistados. La misma constituye una clara prueba de la influencia de los atributos simbólicos en las decisiones de evaluación de productos y de intención de compra en los consumidores, aún en productos que, a priori, hubieran sido considerados puramente funcionales.

La segunda etapa de la investigación empírica indaga sobre la importancia que los responsables de la estrategia empresarial asignan a los atributos simbólicos en la lucha por la competitividad. Esta fase se desarrolla en base a entrevistas en profundidad a CEOs, Directores o Gerentes de organizaciones que siguen estrategias de diferenciación. Los resultados de las entrevistas permiten corroborar los hallazgos de la primera etapa en cinco industrias diferentes: automotriz, banca y servicios financieros, *retail*, consumo masivo y tecnología informática. Con sus valiosos aportes, los entrevistados ilustran sobre cuán relevantes son los atributos simbólicos y las acciones que de ello se derivan (segmentación simbólica, posicionamiento, comunicación) para la búsqueda de la competitividad en las organizaciones que conducen.

PALABRAS CLAVE

Competitividad, atributos simbólicos, consumo.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
Tema, problema y alcances	6
Hipótesis	8
Objetivos	9
Plan de trabajo	9
CUERPO TEORICO	12
Capítulo 1 – La Competitividad Sostenible	12
1.1 - Teorías de la Competitividad – Estado del arte	12
1.1.a –Estructura de la industria como determinante de la competitividad	12
1.1.b - El enfoque basado en los recursos	17
1.1.c – Capacidades dinámicas: el conocimiento tácito	19
1.2 - La competitividad sostenible en organizaciones que siguen una estrategia de diferenciación de producto	21
Capítulo 2 – El consumidor y el consumo	24
2.1 - La conducta del consumidor y las decisiones de consumo	24
2.2 - El fenómeno del consumo	26
2.3 - El campo simbólico (imagen, espejo, deseo, satisfacción)	27
Capítulo 3 – Segmentación y posicionamiento	29
3.1 - Segmentación tradicional y vincular	29
3.2 - La Unidad Representacional Óptima y la Unidad Perceptual	32
3.3 - El posicionamiento: apropiándose de un valor	33
3.4 - La competencia mediante distintas unidades perceptuales: los atributos que proveen la diferenciación	35
CUERPO EMPÍRICO	38
Capítulo 4 – Objetivos y Metodología	38

4.1 – Objetivos de la investigación de campo	38
4.2 – La investigación con información primaria: cualitativa y cuantitativa	39
4.3 – El test de producto	40
4.4 - Las entrevistas en profundidad	42
4.5- Características particulares de la investigación de campo	43
Capítulo 5 – Investigación de campo	47
5.1 - Test de producto	47
5.1.a - Objetivo general	47
5.1.b - Metodología	47
5.1.c - Objetivos de indagación	48
5.1.d - Desarrollo del test	49
5.1.e – Presentación y análisis de los resultados del test	51
5.2 - Entrevistas en profundidad	61
5.2.a – Objetivo general	61
5.2.b - Metodología	62
5.2.c - Objetivos de indagación	62
5.2.d - Desarrollo de las entrevistas	62
5.2.e – Presentación y análisis de los resultados de las entrevistas	62
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	81
Anexo 1 - Cuestionario de la prueba de producto	81
Anexo 2 – Hojas de Instrucción (Celdas “1” y “2”)	83
Anexo 3 - Estímulos: prueba de producto Celda 2	86
Anexo 4 – Significatividad de las diferencias de medias y frecuencias (etapa consumidores): niveles de confianza	89
Anexo 5 - Guía de pautas (entrevistas en profundidad)	90

INTRODUCCIÓN

TEMA, PROBLEMA Y ALCANCES

La competitividad sostenible de las organizaciones es el tema que enmarca el presente trabajo. En él se buscará aportar evidencia para sostener una hipótesis que se detalla más adelante y cuyo objetivo es aportar luz sobre los principales determinantes de la competitividad sostenible. Siguiendo a Kay (1996), entenderemos que el objetivo de una firma es la maximización del valor agregado, es decir el excedente que queda después de remunerar a todos los factores de producción (incluyendo el capital propio). En consecuencia diremos que una firma es competitiva en forma sostenible dentro de un mercado determinado, cuando es capaz de producir -a lo largo del tiempo- un valor agregado superior al de la firma marginal de la industria. Su ventaja competitiva será la fuente del valor agregado que produce y la magnitud de la misma será igual a la diferencia de valor agregado respecto de la firma marginal¹.

Siguiendo el camino de desarrollos anteriores (de los que se dará cuenta en el cuerpo teórico), el problema específico que abordará el trabajo consiste en determinar el grado de importancia de los atributos simbólicos de los productos (y por consiguiente de la capacidad de las organizaciones para construirlos y comunicarlos) en la competitividad sostenible de las organizaciones. Entendiendo que los productos tienen atributos que pueden clasificarse en funcionales y simbólicos, definiremos como funcional a un atributo cuando

¹ Nótese que en la definición utilizada, el concepto de ventaja competitiva es relativo y está referido al valor agregado que produce la firma marginal de la industria. En un mercado competitivo, la firma marginal tendrá valor agregado igual a cero en el largo plazo, es decir, ingresos iguales a los egresos (considerando dentro de éstos la remuneración a todos los factores de producción). Bajo otras condiciones de mercado, en las que la firma marginal destruye valor agregado, la ventaja competitiva puede no ser suficiente para crear valor agregado positivo. Por el contrario, si la firma marginal tiene valor agregado positivo (si, por ejemplo, existen barreras a la entrada) la ventaja competitiva no es necesaria para que haya creación de valor agregado.

permita que el producto sea útil para cumplir la función para la que fue diseñado, en términos instrumentales. Si nos referimos a un automóvil, todos los atributos que permitan que el mismo cumpla la función de trasladar a los ocupantes será un atributo funcional. Llamaremos atributos simbólicos, por el contrario, a todos los atributos del producto que no estén relacionados con la capacidad de un producto de cumplir su función instrumental. Un automóvil, para continuar con el ejemplo, podrá ser lujoso, clásico, o moderno según tenga atributos tales como “status”, “distinción”, o “innovación”, que nada tienen que ver con la capacidad de trasladar personas.

El presente trabajo se ocupará únicamente de organizaciones que siguen estrategias de diferenciación, es decir toda empresa que “proporciona algo único que es valioso para los compradores, más allá de ofrecer un precio bajo” (Porter, 1991, p.138). Como se verá más adelante, se sostendrá que la capacidad de una firma de diferenciarse en forma sostenida y por ende de ser competitiva en el largo plazo², está muy relacionada a la capacidad de construir atributos simbólicos en sus productos más allá de las características funcionales que puedan ofrecer los mismos.

En definitiva, y para establecer claramente los alcances del trabajo, el mismo no se ocupará de las empresas que sigan otras estrategias que no contemplen la diferenciación, quedando fuera del objeto del análisis todas aquellas organizaciones que se enfoquen únicamente en una estrategia de liderazgo en costos. Decimos “únicamente” pues si bien Porter (1991) ha sido muy crítico con aquellas empresas “atrapadas en la mitad” que no se deciden por una de las dos estrategias genéricas, Kay (10 de mayo de 1996) ha mostrado con su agudeza habitual que la proposición que sostiene que “no se puede buscar a la vez la diferenciación y la reducción de costos es claramente falsa” (traducción literal).

² “La diferenciación permite que una empresa exija un precio superior, el vender más de su producción a un precio dado o el obtener beneficios equivalentes como una mayor lealtad del comprador durante caídas cíclicas y temporales” (Porter, 1991, p.138).

HIPÓTESIS

La hipótesis primaria de este trabajo, en línea con el pensamiento de Wilensky (1991), vincula las decisiones de consumo, la segmentación y el posicionamiento con la competitividad en empresas que siguen estrategias de diferenciación y se expresa de la siguiente manera: “En virtud de la aceleración de la difusión tecnológica y del acortamiento del ciclo de vida de los productos, la competitividad sostenible de las organizaciones que operan negocios basados en la diferenciación de producto depende cada vez más de su capacidad para construir y comunicar atributos simbólicos que tengan la virtud de apropiarse de valores esenciales para sus segmentos objetivo”.

La hipótesis asume como cierta la aceleración de la difusión tecnológica así como el acortamiento del ciclo de vida de los productos y no se pretende probarlos a lo largo del trabajo. Diversos autores se han referido a estas cuestiones, entre ellos Toffler (1992, p. 179) que advierte un “torrente de innovación sin par en la historia humana” y señala que “son múltiples los resultados de esta generalizada aceleración del metabolismo de las corporaciones: ciclos vitales más cortos de los productos, más operaciones de préstamo y arriendo, compras y ventas más frecuentes, pautas más efímeras de consumo (...)” (Toffler, 1992, p.272).

La hipótesis primaria deriva de dos hipótesis secundarias que se expresan de la siguiente manera:

1.- Para el consumidor, los atributos simbólicos resultan fundamentales a la hora de evaluar un producto diferenciado y tomar la decisión de compra puesto que operan en una doble dimensión: no sólo revisten importancia *per se* (cómo han mostrado los trabajos anteriores que enmarcan la presente investigación) sino que ejercen una influencia decisiva sobre la percepción de los propios atributos funcionales por parte del consumidor.

2.- Para los líderes de las empresas que siguen una estrategia de diferenciación, la construcción y comunicación de los atributos simbólicos de

los productos que ofrecen al mercado constituye una columna fundamental de la estrategia competitiva.

La investigación empírica incluida en este trabajo buscará probar estas dos hipótesis secundarias y, a través de ello, aportar elementos para sostener la hipótesis primaria.

OBJETIVOS

En su intención de probar las hipótesis planteadas, pero también con el objetivo más amplio de brindar a los hombres de empresa instrumentos para la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, el trabajo persigue tres objetivos particulares bien determinados.

I.- Aportar evidencias sobre la importancia que los consumidores atribuyen a los atributos simbólicos en la evaluación de productos y en la toma de decisiones de compra.

II.- Dejar acreditada la importancia que distintos líderes de organizaciones que siguen estrategias de diferenciación en diferentes industrias otorgan a la construcción y a la comunicación de atributos simbólicos.

III.- Mostrar cómo el enfoque simbólico del consumo y la estrategia competitiva, más allá de constituir un modelo auto-contenido, puede contribuir a completar otros modelos de pensamiento muy difundidos entre los hombres de empresa: las estrategias genéricas de Porter (1991), el enfoque basado en los recursos y aquél que se centra en el conocimiento tácito.

PLAN DE TRABAJO

Enmarcado en el tema y el problema descriptos más arriba, y en función de las hipótesis y los objetivos particulares planteados, el trabajo recorrerá en los sucesivos capítulos el derrotero que se bosqueja a continuación.

Los primeros tres capítulos integrarán el cuerpo teórico del trabajo, en donde el objetivo principal será presentar el estado del arte de los distintos campos del saber involucrados en el análisis. En primer lugar y como resulta lógico, se describirán brevemente los modelos más relevantes y difundidos en lo que respecta a la competitividad y la estrategia. En esta instancia se revisarán los aspectos centrales de los aportes de la economía (modelos estructura, conducta, resultado), la contribución de Porter (1991, 2007, 2008), y el enfoque basado en los recursos. Se avanzará además en las nuevas visiones que ponen el acento en las capacidades dinámicas, particularmente en el conocimiento tácito.

Cómo el análisis transita un camino en el que se solapan diversas disciplinas, que se ocupan principalmente de la competitividad empresarial, el consumo y el marketing estratégico, el segundo capítulo estará dedicado al estudio del consumidor y el consumo, con especial atención al enfoque simbólico, apoyado fundamentalmente en la obra de Wilensky (1981, 1991, 2004). Seguidamente, el tercer capítulo estará dedicado a avanzar sobre la segmentación, particularmente la segmentación vincular basada en los trabajos de Caden (en Wilensky, 1991) y el posicionamiento resultante. En este capítulo, en consecuencia, se producirá la primera síntesis entre atributos simbólicos, el consumo y la competitividad organizacional.

Los capítulos 4 y 5 integrarán el cuerpo empírico del trabajo. Éste consistirá en una investigación en dos etapas, la primera centrada en consumidores y la segunda en empresas. La etapa de consumidores se desarrollará mediante un experimento controlado, utilizando la metodología del test de producto cuantitativo. En ella, se buscará establecer qué relevancia tienen los atributos simbólicos en la evaluación de productos así como en las decisiones de compra de los consumidores. Particularmente, se buscará dejar acreditado cómo impactan los mencionados atributos en la percepción de las características puramente funcionales de los productos. La etapa de empresas se llevará a cabo a través de entrevistas en profundidad a CEOs, Directores o Gerentes de empresas que siguen estrategias de diferenciación en diferentes

industrias³. Esta segunda etapa de la investigación empírica buscará aportar evidencia sobre la relevancia que los responsables de implementar la estrategia competitiva⁴ asignan a los atributos simbólicos de los productos mediante los cuales compiten dentro de la industria. El capítulo 4, entonces, planteará los objetivos y explicará la metodología utilizada en esta sección.

El capítulo 5 constituye en nodo central del trabajo pues allí se presentan los resultados de la investigación empírica y se enfrenta la hipótesis con la teoría y los resultados del trabajo de campo.

Concluido el cuerpo empírico, se presentan las conclusiones respecto de los objetivos planteados inicialmente. De igual modo, se sugieren futuras líneas de investigación en la materia.

³ Automotriz, banca y servicios financieros, *retail*, consumo masivo y tecnología informática.

⁴ Como explican Douma y Schreuder (2009) la estrategia competitiva se centra en cómo compiten una unidad de negocios dentro de cierta industria, distinguiéndose de la estrategia “corporativa” que se ocupa de dónde (en qué industria y en qué país) compite una cartera de unidades de negocio.

CUERPO TEORICO

CAPÍTULO 1 – LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

1.1 - Teorías de la Competitividad – Estado del arte

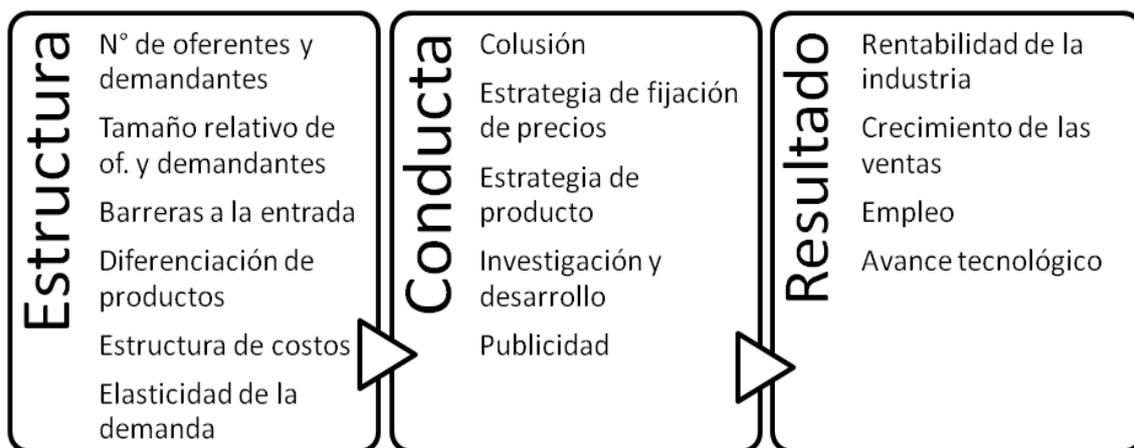
Se repasan a continuación los principales aportes que, desde distintos enfoques y disciplinas han indagado sobre las fuentes de la competitividad y, en función de ellas, han realizado recomendaciones respecto de la formulación de la estrategia empresarial.

1.1.a – La estructura de la industria como determinante de la competitividad

Al menos dos de las contribuciones más significativas al estudio de la competitividad (los aportes desde la economía y el modelo de las cinco fuerzas de Porter) se inscriben dentro de una línea de pensamiento que identifica a la estructura de la industria como su principal determinante.

Los aportes de la economía al estudio de la competitividad y estrategia empresarial provienen principalmente de la economía industrial, en las décadas del 50 y 60. Estos aportes pueden resumirse en lo que se conoce como el paradigma estructura – conducta – resultado que postula que la “estructura” de la industria (cantidad y tamaño relativos de vendedores y compradores, barreras a la entrada, elasticidad de la demanda, entre otros) determina la conducta de las firmas que operan en la misma, es decir sus estrategias competitivas: el grado de colusión, las formas de fijación de precios, la “construcción” de los productos, su comunicación, etc. Finalmente, la conducta determina el resultado económico de las firmas que operan en la industria.

En definitiva, como resume el siguiente esquema (en base a Douma y Schreuder, 2009), en el modelo estructura – conducta – resultado la estructura de la industria determina la tasa de rentabilidad de las empresas que compiten en la misma.



En este esquema, la única decisión estratégica que puede tomar una firma para influir sobre su tasa de rentabilidad reside en la elección de la industria en la que va a competir. Es claro que esta decisión es potestad de la empresa diversificada, pues en aquellas firmas que no lo están la decisión de migrar de industria es una opción que no está al alcance de la mano.

La microeconomía, en sus desarrollos sobre la teoría de la empresa y la teoría del precio, también ha estudiado el espectro de la competencia y ha relacionado los beneficios económicos a la configuración de los mercados. En ese sentido se han identificado distintas configuraciones estilizadas de los mercados (monopolio, empresa dominante, oligopolio, mercado nicho, competencia perfecta) que tienen influencia directa sobre los beneficios de las firmas que se desempeñan en ellos (Saloner, Shepard, y Podolny, 2005).

Así, por ejemplo, las firmas que operan bajo condiciones de competencia perfecta solo pueden aspirar en el largo plazo a percibir beneficios ordinarios (situación en la que el costo medio total de la firma es exactamente igual al precio) mientras que los monopolios pueden disfrutar de un beneficio extraordinario, también llamado “renta” en la literatura Ricardiana o, en la denominación que hemos tomado de Kay (1996), “valor agregado”. La exposición detallada de la teoría microeconómica del precio excede ampliamente los objetivos de este trabajo. Sólo rescataremos que, en su lógica, la configuración del mercado y particularmente la cantidad de oferentes y demandantes determinan la capacidad de cada uno de ellos para influir en la

determinación del precio. De esta forma, es la estructura del mercado la que determina la rentabilidad empresarial⁵.

Excluyendo los aportes de la economía recién mencionados, la literatura sobre estrategia empresarial y competitiva estuvo dominada inicialmente por los trabajos de Ansoff en la segunda mitad de la década del 60, que dieron lugar a lo que se conoce como “planificación estratégica” (Douma y Schreuder, 2009). Evitaremos introducirnos en el análisis de la planificación estratégica que, más que indagar sobre las bases de la competitividad organizacional, “se funda en una ilusión de la racionalidad y de las posibilidades del control” (Kay, 2006, p. 156) y se concentra en los aspectos de la formulación de la estrategia.

Sí haremos, a continuación, breve referencia a los aportes de Porter al estudio de la competitividad de las organizaciones y a la estrategia empresarial. El valor de su contribución no puede negarse (especialmente por el nivel de difusión que ha alcanzado entre los hombres de empresa) aunque constituye, en la década del 80, un retorno al paradigma estructura – conducta – resultado. Quizás los mayores méritos de Porter hayan sido, por un lado, poner en el lenguaje de los hombres de negocios las principales conclusiones del mencionado paradigma y, por otro, ligar estas conclusiones a opciones estratégicas concretas para las empresas.

En el artículo “*The five competitive forces that shape strategy*”, publicado originalmente en 1979, Porter identifica, en toda industria, cinco fuerzas que determinan su tasa de rentabilidad de largo plazo. En “*Understanding Industry Structure*” (2007, p.1) afirma que “en cualquier industria, existen cinco fuerzas competitivas básicas cuya fuerza conjunta determina el potencial de beneficios

⁵ En un mercado perfectamente competitivo, por ejemplo, las empresas sólo pueden modificar la cantidad que producen pero no tienen capacidad para alterar el precio de venta. Por lo tanto, la única estrategia posible es aquella que busca minimizar los costos de forma tal que el costo medio total sea inferior al precio de mercado, permitiendo a la firma generar valor agregado y obtener una renta. Esto, sin embargo, no es viable en el largo plazo ya que, en virtud de la inexistencia de barreras y la movilidad perfecta de los factores productivos, “las empresas tienden a entrar o salir hasta que cada una de las que permanece en la industria no obtenga ni beneficios ni incurra en pérdidas” (Ferguson y Gould, 1992, p. 252). El monopolista, por el contrario, maximizará su beneficio produciendo menos y a un precio más alto y podrá disfrutar de un valor agregado positivo “debido a que puede ejercer algún control efectivo sobre el mercado” (Ferguson y Gould, 1992, p. 282). Las demás configuraciones de mercado producirán situaciones intermedias en lo que respecta a los beneficios corporativos y a la generación de valor agregado o renta económica.

de largo plazo de la industria” (traducción literal). Más aún, señala que si bien en el corto plazo diversos factores pueden influir sobre la rentabilidad, “es la estructura de la industria, plasmada en las fuerzas competitivas la que fija la rentabilidad de la industria en el largo plazo” (2007, p. 2, traducción literal).

Las cinco fuerzas competitivas que Porter ha identificado son las amenazas a la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de los sustitutos y finalmente, la rivalidad existente entre los competidores de la industria. Las amenazas a la entrada de nuevos competidores constituyen una fuerza fundamental en el esquema de Porter y su magnitud depende, por supuesto, de las barreras a la entrada que existen en la industria⁶.

Por otro lado, una firma enfrenta diversos grupos de proveedores de distintos insumos y servicios que pueden presionar sobre su rentabilidad de distintas formas. Típicamente, los proveedores podrán presionar los costos a la suba aumentando sus precios aunque también pueden actuar sobre la calidad de lo que ofrecen. Los compradores, por su parte, también ejercen presión competitiva sobre las firmas de la industria, exigiendo más calidad, más servicios o menor precio⁷.

Otra de las fuerzas competitivas del modelo es la amenaza de los sustitutos, que ya había sido identificada en el visionario artículo *Marketing Myopia* (1960) del también profesor de Harvard Business School, Theodore Levitt. En él, Levitt sostiene que una de las principales causas de la declinación de una industria es “la creencia de que no existe un sustituto competitivo para el producto principal de la industria” (p. 5).

⁶ Porter (2007) identifica siete tipos de barreras: economías de escala del lado de la oferta y del lado de la demanda, nivel de los *switching costs* para los compradores, magnitud de los requerimientos de capital, ventajas de incumbencia, acceso privilegiado a los canales de distribución y la regulación pública.

⁷ El poder de los proveedores será mayor si están más concentrados que la industria a la que abastecen, si el *switching cost* es muy alto, si los proveedores ofrecen productos diferenciados o sin sustitutos, si pueden amenazar en forma creíble con integrarse hacia adelante y, finalmente, si tienen sus ventas diversificadas en distintas industrias. En cuanto a los compradores, su poder va a ser mayor si el volumen de sus compras es relativamente importante respecto a las ventas de cada firma de la industria, si la industria no ofrece productos diferenciados, si sus *switching costs* son reducidos y, finalmente, si pueden amenazar en forma creíble con integrarse hacia atrás (Porter, 2007).

Finalmente, la quinta y última fuerza que influye sobre la competitividad y la rentabilidad de la industria es la rivalidad que existe entre las firmas que compiten en ella. La magnitud en que dicha rivalidad afecta la rentabilidad de la industria depende de la intensidad de la misma⁸, por supuesto, pero también de la forma en que se encuadra. En este sentido, la competencia por precio⁹ es el peor escenario mientras que si las empresas compiten por servicio al cliente, calidad, prestaciones o características del producto, el espacio para sostener la rentabilidad es mayor (Porter, 2007).

Está claro, entonces, que en la aproximación de Porter la competitividad –y por ende la capacidad de una firma de generar valor agregado- está determinada por las características estructurales de la industria, que también definen las opciones estratégicas que la firma enfrenta. Como él mismo afirma “la noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección –si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer la elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará” (Porter, 1991, p. 30).

Las empresas deben entonces optar por una de las dos estrategias genéricas¹⁰: el liderazgo en costos o la diferenciación de producto. Ambas posibilidades están claras. Ghemawat y Rivkin (2006) se concentran en la brecha entre el costo de oportunidad del proveedor (que determina el costo de la firma) y la voluntad de pago de los clientes (que determina el precio al que puede vender la firma): cuanto mayor sea la brecha que logra establecer una empresa, mayor es su ventaja competitiva y más altas las posibilidades de obtener un beneficio económico. En ese sentido señalan que “hay dos

⁸ La intensidad de la competencia es mayor en el caso de industrias con altas barreras de salida, con competidores numerosos y de similar poder de mercado, con bajo crecimiento o con empresas que compiten desde concepciones muy distintas (Porter, 2007).

⁹ La competencia por precio es más probable en una industria en donde el producto no esté diferenciado o los *switching costs* sean bajos; los costos fijos sean altos y los marginales bajos; las ampliaciones de capacidad sean a gran escala o el producto sea perecedero (Porter, 2007)

¹⁰ En rigor de verdad, Porter (1991) presenta tres estrategias genéricas, incluyendo además de las mencionadas la estrategia de “enfoque”. No nos ocuparemos de ésta pues responde a una elección sobre el “panorama competitivo” y no sobre la “ventaja competitiva”. Ver Porter (1991) p. 29 y 31.

opciones básicas mediante las cuáles una firma puede establecer una ventaja. En primer lugar, la firma puede aumentar la voluntad de pago de los clientes (...). En segundo lugar, puede hallar una manera de reducir el costo de oportunidad de sus proveedores (...)"(Ghemawat y Rivkin (2006, p. 7).

En definitiva, para Porter la estructura de la industria determina la rentabilidad de la industria y, como la competitividad debe ser la base de la estrategia, las empresas deberán optar por enfocarse en la reducción de costos o en la diferenciación de productos (en este caso para aumentar la voluntad de pago de los clientes). Si no se deciden por alguna de las estrategias genéricas, no lograrán ninguna, quedarán "atrapados en la mitad" y no tendrán ventaja competitiva¹¹ (Porter, 1991, p. 34).

Es necesario notar aquí que el enfoque de Porter, así como los anteriores modelos que ponen el acento en la estructura de la industria como determinantes de la competitividad, tienen una gran dificultad para explicar las diferencias de rentabilidad entre las firmas de una misma industria. Bajo el supuesto de perfecta movilidad de los recursos que asumen los modelos mencionados, las firmas podrán disponer de los mismos recursos e implementar estrategias similares. Por esa razón, entonces, la estructura de la industria determina la rentabilidad y ésta no podrá diferir sustancialmente entre las distintas firmas que operan en un mismo mercado.

1.1.b - El enfoque basado en los recursos

Como se ha visto hasta el momento, las mayores contribuciones respecto de los fundamentos de la competitividad han puesto el acento en la importancia de la estructura de la industria como fundamento de la rentabilidad empresarial.

En 1971, dos años después de la publicación original de Porter, Tom Peters y Robert Waterman Jr. publican "*In search of excellence. Lessons from America's Best Run Companies*". En este trabajo, quizás uno de los más difundidos,

¹¹ Siguiendo a Kay (1996) ya se han expresado reparos en este trabajo (p. 7) respecto de la necesidad de optar por una de las dos estrategias y no poder atacar ambos problemas a la vez. Lo que sí es cierto, aunque al mismo tiempo evidente, es que para tener alguna ventaja competitiva una empresa debe, como mínimo, ser exitosa en uno de los siguientes aspectos: mantener costos bajos o ser capaz de cobrar precios altos.

influyentes -y más tarde también criticados- de la literatura sobre estrategia empresarial, los autores vuelven la mirada hacia adentro. En él, recogen la experiencia de cuarenta y tres empresas exitosas y concluyen que existen ocho principios, o conductas, que ponen en práctica las empresas que logran ser competitivas. Muy sucintamente, esos principios son orientación a la acción, cercanía con el cliente, autonomía y *entrepreneurship*, recursos humanos productivos, rapidez en la toma de decisiones, concentración en el *core business*, sencillez y nómina reducida, y la capacidad de combinar flexibilidad con conducta.

Esta aproximación empírica no alcanzó, a pesar de su influencia, a refutar los aportes anteriores ni tampoco a construir sobre ellos (Collis y Montgomery, 1995). En ese sentido, si bien resultó importante para la dirección estratégica y la orientó hacia una mirada más introspectiva (dando lugar a que muchas compañías se enfoquen en la calidad total, la reingeniería y las competencias fundamentales), no logró articular a nuestro juicio una verdadera teoría de la competitividad.

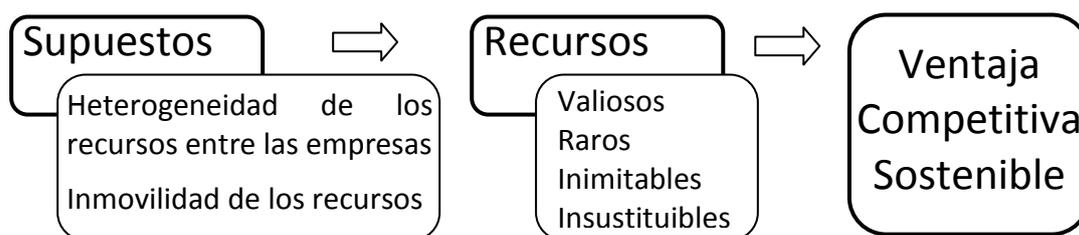
El enfoque basado en los recursos, en cambio, sí constituye un avance en ese sentido pues provee una síntesis de la mirada interna y aquella que pone el acento en la estructura de la industria. Permite, además, superar la dificultad que estos últimos modelos tienen para explicar las distintas performances de firmas que compiten en una misma industria. Este enfoque, derivado del trabajo original de Penrose (1959) sostiene que la competitividad de las organizaciones depende de los recursos valiosos que poseen y que les permiten producir mejor y más barato. Estos recursos, sin embargo, “no pueden ser evaluados en forma aislada, pues su valor está determinado por la interacción de las fuerzas del mercado” (Collis y Montgomery, 1995).

El enfoque basado en los recursos no asume que todas las firmas de la industria controlan recursos estratégicos idénticos (como lo hacían los modelos del apartado anterior) sino, por el contrario, supone de que los recursos no son perfectamente móviles y que entonces existen diferencias permanentes en la dotación de recursos de cada firma (Barney, 1991). Las estrategias que las

mismas podrán poner en práctica estarán en consecuencia limitadas por los recursos¹² que las mismas poseen.

Para que un recurso pueda ser el sustento de la ventaja competitiva, debe poseer ciertas características: debe ser valioso, raro, inimitable e insustituible (Barney, 1991). Más aún, como sostienen Collis y Montgomery (1995), debe pasar con éxito otras pruebas en el mercado para asegurar su valor como base de la ventaja competitiva: su valor debe ser apropiable por la compañía que lo posee, su valor debe ser perdurable, y el recurso debe ser valioso *en comparación* con los recursos de la competencia. La capacidad de un recurso de ser inimitable¹³ es fundamental y es, probablemente, la más difícil de encontrar hoy en día a la luz de la aceleración de la difusión tecnológica: es por ello que esta característica está cada vez más limitada a recursos intangibles.

Resumiendo, este enfoque puede esquematizarse de la siguiente manera:



Elaboración propia en base a Barney (1991, p. 112)

1.1.c – Capacidades dinámicas: el conocimiento tácito

A pesar de constituir un aporte de indudable valor, el enfoque basado en los recursos ha sido objeto de diversas críticas porque es, en algún sentido, tautológico y estático (Douma y Schreuder, 2009). Parece, efectivamente, bastante obvio que una firma tendrá ventajas competitivas si posee recursos que son valiosos, raros, inimitables e insustituibles. En el extremo, lo que parece decir la teoría es simplemente que las demás firmas deberán afrontar el

¹² En este modelo, entre los recursos de una firma se “incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos internos, información, conocimiento, etc. que una firma controla y que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia” (Barney, 1991, p. 101, traducción literal).

¹³ Un recurso puede ser inimitable por distintas razones: el conocimiento específico y la visión emprendedora de los gerentes, el conocimiento que surge del trabajo en grupo, la capacidad de la firma para aprender y diversificarse y, sobre todo, la dependencia del camino recorrido (*path dependency*). Otras fuentes de inimitabilidad son los recursos físicamente únicos y la disuasión económica. (Penrose, en Kor y Mahoney, 2004, y Collis y Montgomery, 1995).

reto de la competencia sin contar con un recurso valioso y necesario para la actividad que desarrollan pues el mismo es, además, raro e inimitable. En estas condiciones es evidente que la firma que posee el recurso tendrá una ventaja competitiva sobre la que no lo posee. Por otra parte, en este enfoque las firmas cuentan con una dotación de recursos dada, de la que depende su competitividad y posibles estrategias¹⁴. Nada dice sobre la capacidad de la firma para desarrollar recursos e influir sobre su dotación de capacidades¹⁵.

Para superar estas limitaciones, nuevas aproximaciones han introducido el concepto de capacidades dinámicas. Esta visión mantiene el rol central de los recursos pero identifica como base de la competitividad a las capacidades dinámicas, es decir a la “capacidad de una organización para crear, extender o modificar su base de recursos de manera deliberada” (Douma y Schreuder, 2009, p.221). Han sido identificados distintos factores que contribuyen a que una firma tenga la capacidad de alterar su base de recursos para gozar de ventajas competitivas en un mercado dinámico. Nos ocuparemos aquí del que es, a nuestro juicio, el más relevante de dichos factores: el conocimiento tácito.

En un entorno dinámico en el que las condiciones de mercado son cambiantes y reina la incertidumbre, una organización no puede esperar que una base de recursos estática brinde una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Siguiendo ese razonamiento, Nonaka (2007, p.1) afirma que en “una economía en donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva sostenible es el conocimiento” (traducción literal). La capacidad de generar conocimiento y de distribuirlo por la organización no está relacionada con el simple procesamiento de información objetiva. Por el contrario, se trata de “aprovechar los saberes tácitos (y a menudo muy subjetivos), las intuiciones y los presentimientos de los empleados y conseguir que esos conocimientos puedan explicitarse, testearse y estar disponibles para

¹⁴ En ese sentido es un enfoque análogo al modelo de Heckscher Ohlin de comercio internacional (formulado en 1933) que sostiene que los países tienen ventajas comparativas en aquellos bienes que son intensivos en el factor de producción relativamente abundante.

¹⁵ Collis y Montgomery (1995) hacen aportes para subsanar esta última cuestión, particularmente cuando señalan que todos los recursos son perecederos en virtud de la dinámica del mercado y que, en consecuencia, las firmas deben invertir continuamente en el desarrollo y mejora de sus recursos.

su utilización por toda la organización” (Nonaka, 2007 p.2, traducción literal). En definitiva se trata de capturar el conocimiento tácito que reside en los individuos, transformarlo en explícito para su difusión en la organización, y adaptarlo a las necesidades de cada área. Finalmente, mediante la experiencia, los demás individuos deberán internalizar ese nuevo conocimiento, que formará parte de su propio conocimiento tácito¹⁶.

En definitiva, para este modelo, la ventaja competitiva sostenible reside en la capacidad de crear conocimiento y ésta depende de las habilidades que tengan los recursos humanos de la organización para captar, procesar y difundir el conocimiento tácito que reside en cada individuo de la misma. Esta visión constituye una extensión muy útil del modelo basado en los recursos, mira hacia adentro pero también considera las cambiantes condiciones del mercado.

1.2 - La competitividad sostenible en organizaciones que siguen una estrategia de diferenciación de producto

Al fijar los límites de este trabajo, establecimos que el mismo se iba a ocupar de aquellas organizaciones que siguen estrategias de diferenciación, aunque también dejamos asentado que ese camino no resulta necesariamente incompatible con el control de costos.

Si hablamos de diferenciación de producto, es preciso comprender que ésta existe y permite un rendimiento económico superior porque los consumidores tienen distintos gustos y preferencias. Como afirman Saloner, Shepard y Podolny (2005, p. 157) “si todos los compradores tuvieran los mismos gustos, la diferenciación de producto no podría existir: dada cualquier constelación de precios y productos, cada consumidor haría la misma elección”.

En tal sentido, es absolutamente importante para que una organización pueda ser competitiva mediante una estrategia de diferenciación que comprenda que los consumidores poseen distintas estructuras de preferencias (y valoran

¹⁶ Este proceso de creación de conocimiento, para el que se necesitan habilidades muy diversas como el dominio de distintos niveles de lenguaje, consta de cuatro fases: socialización (tácito a tácito), articulación (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e internalización (explícito a explícito) (Nonaka, 2007).

muchos atributos más allá del precio) y que los productos deben analizarse en función de esas preferencias. Esto es lo que en marketing se conoce como “mapas perceptuales” en los que se acomodan los productos de acuerdo a sus atributos, pero siempre en función de las preferencias del consumidor. Los mencionados mapas “se definen no por las características mismas del producto, sino por las preferencias del consumidor en cuanto a ellas” (Saloner, Shepard y Podolny, 2005, p. 157).

En virtud de lo señalado, para tener éxito con una estrategia de diferenciación que limite la competencia y permita aumentar las ventas y cobrar precios más altos, es fundamental comprender a los consumidores, sus preferencias y especialmente cómo toman sus decisiones de consumo. En definitiva, una organización no puede aspirar a ser competitiva mediante la diferenciación si no comprende acabadamente los fundamentos del consumo.

Para las modernas visiones desde los modelos de negocio, la cuestión central de la estrategia competitiva reside en responder a tres interrogantes fundamentales (Markides, 1999):

- ¿a quién va a venderle la compañía?,
- ¿qué productos va a ofrecerle a su mercado objetivo? y,
- ¿cómo hacerlo eficientemente?

En otras palabras, una compañía debe ser capaz de entender el consumo y sus fundamentos, segmentar correctamente a los consumidores en función de los principios que gobiernan el consumo, seleccionar segmentos objetivo, articular las capacidades internas para construir sus productos con atributos que satisfagan los deseos¹⁷ de los consumidores que integran esos segmentos y, finalmente, abastecerlos eficientemente.

Está claro que la comprensión del consumo, de las preferencias del consumidor y de las técnicas de segmentación son centrales para la

¹⁷ Nótese que se habla aquí de “deseos” en lugar de “necesidades” porque, como se verá en el capítulo siguiente y de acuerdo con lo que plantea Wilensky (1991, p.3) basándose en Lacan, Simon y Baudrillard existe “una primacía del *deseo*, respecto de la *necesidad*, como el verdadero generador y realimentador del proceso de comercialización y consiguientemente de los negocios”.

competitividad de organizaciones que siguen estrategias de diferenciación. Los dos primeros interrogantes clave que plantea Markides están directamente vinculados con el consumidor y el consumo, mientras que el tercero requerirá una mirada más operacional. Como se ve, esta visión también articula una mirada interna de la firma con un enfoque muy fuerte en el mercado, pero ya no alcanza con detenerse en sus características estructurales sino que es preciso comprender los fundamentos más profundos del consumo. Una acabada comprensión del consumo permitirá, a través de los atributos funcionales y simbólicos del producto (y, como se verá más adelante, los simbólicos importan particularmente) establecer la diferenciación que asegura la competitividad.

No deja de ser llamativo, entonces, que las teorías más difundidas que buscan explicar la competitividad, y que fueron repasadas en sus características fundamentales a lo largo de este capítulo, no se introduzcan en el análisis del consumo, del consumidor y sus preferencias. Las visiones centradas en la mirada introspectiva de la organización soslayan de alguna manera la importancia del mercado, mientras que las que ponen el acento en el afuera se concentran en cuestiones estructurales de la industria, sin descender a los fundamentos del consumo. Esta cuestión, sin embargo, es clave para responder la única pregunta sustancial de la competitividad: ¿por qué compra un consumidor -y está dispuesto a pagar más por ello- lo que vende uno de los competidores de una industria y no otro?

Sumergirse en el estudio de las decisiones de consumo es un terreno arduo para quienes abordan la problemática económica y empresarial desde una óptica puramente formal, pues necesariamente involucra aspectos subjetivos y simbólicos. Implica también bucear en las motivaciones más profundas del consumidor en la determinación de sus decisiones de compra: en definitiva involucra conocer a fondo la relación sujeto-objeto estudiando los deseos y motivaciones porque “la lógica del consumo es la lógica del deseo. Un deseo instalado en una dimensión simbólica que es la esencia del marketing estratégico y que se constituye en la clave real del negocio” (Wilensky, 1991, p. 16). Eso es lo que nos proponemos tratar en los capítulos que siguen.

CAPÍTULO 2 – EL CONSUMIDOR Y EL CONSUMO

2.1 - La conducta del consumidor y las decisiones de consumo

Existen diversas aproximaciones al estudio de las elecciones del consumidor, de las cuáles, la que propone la microeconomía es quizás la más difundida. A pesar de su indudable valor, la microeconomía parte del supuesto de “racionalidad” del consumidor, que evalúa conscientemente las alternativas de consumo que enfrenta y elige entre ellas (limitado por su restricción presupuestaria) aquella que le brinda mayor satisfacción o “utilidad”. En tal sentido, Fegurson y Gould (1992, p.17) suponen que todo consumidor “posee una información completa acerca de todo lo que se relacione con sus decisiones de consumo” y luego apuntan que “para alcanzar su objetivo –la maximización de la satisfacción o utilidad para un nivel dado de ingreso monetario-, la unidad consumidora debe ser capaz de ordenar distintos conjuntos de bienes alternativos y determinar su orden de preferencia entre ellos”. Este enfoque es insuficiente para una empresa que compite por la demanda ya que necesita “comprender la dinámica consciente y, especialmente, la inconsciente, de los procesos mentales del consumidor, dado que esta dinámica determina el éxito comercial final de la tecnología más que el diseño del producto o los sistemas de distribución” (Zaltman, 2004, p. 35).

El aporte de la microeconomía, además, centra su análisis sobre la dimensión utilitaria de los productos, es decir, sobre su capacidad de resolver un problema concreto o cumplir una función determinada. Si bien no indaga en el significado más profundo de la satisfacción o utilidad, es claro que se percibe a los bienes como objetos que cumplen una función o “prestan un servicio”. Esa aproximación utilitaria del consumo queda en evidencia en Feguson y Gould (1991, p. 17) cuando afirman que el consumidor “obtiene satisfacción o utilidad de los servicios facilitados por los bienes consumidos durante un período dado”.

Como veremos en seguida, el consumo abarca al menos otra dimensión igualmente (o más) importante que la centrada en la funcionalidad. En palabras de Baudrillard, “en una sociedad de consumo los objetos se convierten en signos y el ámbito de la necesidad queda muy atrás, si es que alguna vez existió” (Bilancio, 2008).

Para ello, recurriremos en este capítulo y en parte del siguiente a la visión del consumo que presenta Wilensky (1991) y que pone el foco menos en el consumidor y más en el fenómeno del consumo en sí mismo, es decir en la relación que se constituye entre sujeto (consumidor) y objeto (producto). Este fenómeno, como vimos, se encuentra en la base misma del negocio y, por lo tanto, la búsqueda de la competitividad empresarial se debe sustentar en su comprensión acabada. Las compañías que compiten en un mercado plasman finalmente su estrategia en los productos que ofrecen en el mismo y con ellos buscan obtener el favor del consumidor a través del acto del consumo: el momento de la verdad¹⁸ de cualquier negocio y para cualquier empresa se produce cuando un individuo -a través de sus actos de consumo- decide comprar el producto de dicha compañía. Ser capaz de conseguir el favor del consumidor en forma sostenida y rentable constituye la base de la competitividad.

Más allá de la microeconomía, existen distintas aproximaciones al estudio del consumidor desde disciplinas como la psicología, la sociología o la antropología. Estas aproximaciones -y otras- proponen variados enfoques (conductista, estructuralista, de la psicología social, etc.) con aportes valiosos pero que exceden largamente el alcance del presente trabajo. Por ello, como se dijo, el sustento de la aproximación al consumo que se expondrá a continuación se basa principalmente en los trabajos de Wilensky, que recogen a su vez, los valiosos aportes de Caden sobre el modelo vincular.

¹⁸ Para ampliar sobre el “momento de la verdad” ver Nelson y Ellison (2005) y Lecinski (2011).

2.2 - El fenómeno del consumo

Como se mencionó, la racionalidad sólo permite una aproximación reduccionista al consumo, fenómeno que forma parte de la propia esencia del ser humano. Existen al menos cinco razones para ello (Wilensky, 1991):

- el consumidor elige usualmente entre objetos que “desea” pero que, estrictamente, no “necesita”;
- la elección se produce entre muchos más productos de los que el consumidor imagina que existen al momento de elegir;
- la elección no es, como supone la economía, racional, sino esencialmente subjetiva e inconsciente;
- paralelamente al consumo utilitario en donde el objeto cumple una función determinada, se produce un consumo simbólico mediante el cual el consumidor busca satisfacer un “deseo”;
- el consumo como tal constituye un ciclo infinito, justamente por desarrollarse en un terreno simbólico, como se verá más adelante.

Lo sustancial de esta aproximación es el reconocimiento de que el consumo opera en dos dimensiones. La primera racional, consciente y utilitaria, en la que el producto está destinado a cumplir una “función” (solucionar un problema) y la segunda, irracional, inconsciente y simbólica en la que el objeto viene a satisfacer un “deseo”. Estos dos procesos se verifican simultáneamente y en forma indisoluble y, en consecuencia, “el enfoque meramente racionalista es ingenuo y parcial” (Wilensky, 1991, p. 24).

En ese sentido, se puede decir siguiendo a Caden (Wilensky, 1991) que en la sociedad actual el consumo transcurre en un campo natural en el que el producto provee satisfacción a una “necesidad” pero al mismo tiempo (y, podríamos decir, principalmente) en un campo simbólico en el que el objeto viene a proveer placer colmando un “deseo”. Así, Wilensky se refiere al “*homo desiderans*”, sujeto a la actividad desiderativa cuando afirma que “será en virtud de un deseo omnipresente el cuál es imposible dejar de intentar satisfacer que el ser humano interactuará con el contexto a través de sus decisiones, gran parte de las cuales se vinculan al intercambio económico”

(1982, p. 207). Bilancio (2008) va más allá al afirmar que “el consumo es un acto simbólico”. Como se verá en los apartados que siguen, el deseo podrá ser colmado sólo transitoriamente, dando lugar a un ciclo infinito de consumo.

2.3 - El campo simbólico (imagen, espejo, deseo, satisfacción)

Los productos constituyen una construcción que va mucho más allá del simple objeto utilitario diseñado para cumplir una función material o para satisfacer una necesidad. Todo objeto posee un contenido psíquico que se traduce en la imagen que le devuelve al consumidor. Así, se pueden pensar a los objetos como “espejos que en su imagen nos dan la nuestra y, más aún, nos ayudan a conseguir la imagen que deseamos” (Wilensky, 1991, p. 27). En consecuencia, los objetos nos devuelven, a los consumidores, la imagen que queremos de nosotros mismos. El producto físico, el que permite satisfacer una necesidad (práctica, material, fisiológica) es inseparable de su imagen, que opera en el terreno simbólico y es tanto o más importante que el objeto en sí para explicar el consumo actual¹⁹.

En esta relación simbólica, el deseo es la expresión de una carencia, de una “falta” que busca ser colmada a través del consumo de productos y sus imágenes. El producto se convierte así en un símbolo que busca reemplazar lo que nos falta. Sin embargo, como en este terreno el producto no es más que un símbolo no logra suplir esa falta sino transitoriamente, dando lugar a la desilusión y a la retroalimentación en un ciclo infinito de deseo, símbolo (producto), desilusión y ausencia, deseo, etc.



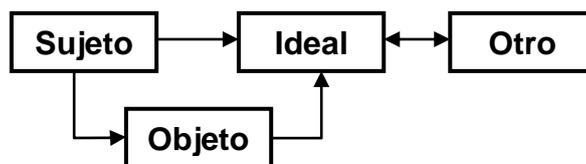
Elaboración propia en base a Wilensky (1991)

Es, en definitiva, el deseo que nos empuja a la acción del consumo: como afirma Wilensky (1991, p. 33) “el deseo, como representante simbólico de la

¹⁹ Cómo observa Lévi-Bruhl, “(...) para el hombre de la sociedad de consumo las características técnicas y prácticas de los bienes son a menudo secundarias frente al “valor agregado” constituido por mitologías pertenecientes a esferas del todo extra-funcionales” (Wilensky, 1991, p.38).

falta es quien da origen al consumidor, es decir al sujeto de la demanda”. Los productos, entonces, permiten mediante esta relación simbólica que el consumidor cubra una carencia y se acerque a su ideal, aunque sea en forma transitoria. En palabras de Lacan, “lo simbólico sustituye a lo que falta de su sitio, por eso el símbolo implica siempre la ausencia del objeto o referente” (Bilancio, 2008).

En esta dimensión los objetos median entre el consumidor y su ideal y le permiten, transitoriamente, alcanzarlo. Sin embargo, la relación es algo más compleja, pues el ser humano necesita de “otro” (de la mirada de los demás) para construir su identidad (Lacan, en Wilensky, 1991). En consecuencia, los productos permiten que el consumidor construya su propia imagen ideal, la que piensa que los demás desean percibir de él.



Elaboración propia en base a Wilensky (1991)

Entonces, los productos permiten -al mismo tiempo que satisfacen una necesidad funcional- completar al sujeto para que éste alcance, transitoriamente, su ideal frente a la mirada del “otro”. Es por ello que decimos, siguiendo a Wilensky (1991, p. 36) que el “consumo es una reproducción en el orden económico de un conflicto esencial del ser humano: el conflicto entre lo que Es y lo que Desea Ser”. Este enfoque simbólico de la demanda permite alcanzar los fundamentos más profundos del consumo: los valores que busca el consumidor en la persecución de su ideal. Así, “entender de valores, lograr ubicarse en el extremo de la demanda, es entender el consumo, es el mecanismo más sólido para construir una estructura de valor” (Bilancio, 2008).

CAPÍTULO 3 – SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

3.1 - Segmentación tradicional y vincular

Si, como se ha visto, el consumo transcurre en una doble dimensión y la que opera en el terreno simbólico es esencial pues permite al sujeto acercarse a su ideal, el dominio del negocio implica necesariamente conocer de “ideales” más que de “productos”. Conocer de “ideales” implica identificar y comprender los valores que aprecia y persigue el consumidor en la búsqueda de su ideal. En términos de Levitt (1960, p. 13) “resulta esencial comprender que un negocio es un proceso de satisfacción del consumidor y no un proceso de producción de productos” (traducción literal). Doyle y Stern (2006, p. 42) afirman, en el mismo sentido, que “la idea principal de la compañía orientada al cliente es que se enfoca en necesidades, no en productos” (traducción literal).

Más aún, lo importante en este terreno es comprender el consumo y no el consumidor. No se trata de “la persona” sino del “comportamiento de la persona”, ya que un mismo consumidor asume distintos roles simultáneamente y para cada rol tiene un ideal distinto que desea alcanzar²⁰. Cada ideal, a su vez, determina el o los valores que el consumidor busca en el producto.

Así como todo negocio se desarrolla en un mercado o industria, los negocios basados en estrategias de diferenciación se llevan a cabo en un espacio más acotado: los segmentos. En ese sentido, para toda firma es esencial identificar el o los segmentos a los que va a servir y, para ello, lo primero es comprender qué valores buscan y esperan en los productos los consumidores que integran cada segmento.

²⁰ Caden ha identificado distintos roles para comprender mejor qué necesitan, a modo de ejemplo, las consumidoras de productos para el hogar. En su rol de “Abuela” necesitan “tradicición”; en el de “Anfitriona”, “representación”; en el de “Mujer”, “lucimiento”; en el de “Madre”, “protección”; en el de “Educatora”, “enseñanza”, en el de “Ama de Casa”, “Eficacia”; etc. (Ver Wilensky, 1991 p. 65, 66, 67). De igual modo, el “otro” que proporciona la mirada que define el sujeto y el objeto ideal, cambia en cada rol: así, en el rol de “Madre”, el otro son los hijos, en el de “Anfitriona”, los invitados, en el de “Ama de casa”, el otro social generalizado, etc. (Ver Wilensky, 1991, p. 69 y 86).

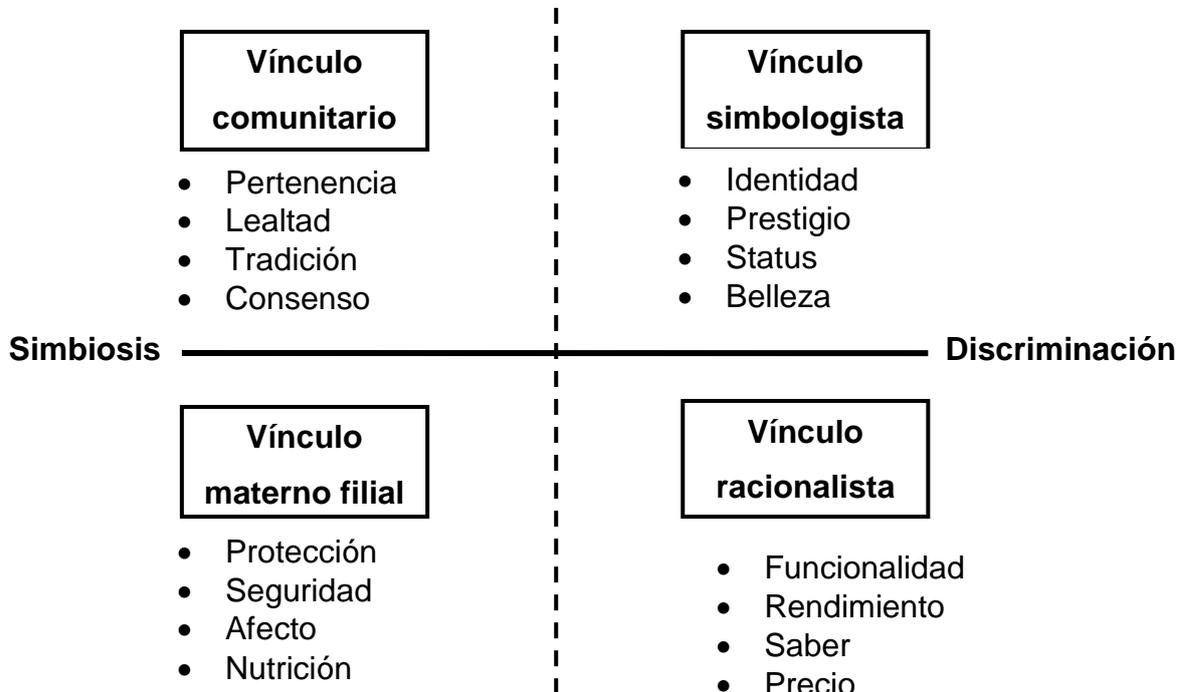
Tradicionalmente han existido distintas bases para segmentar los mercados de consumo. Kotler (2001) identifica la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica, conductual, y multi-atributos. Estas formas tradicionales de segmentar ponen el acento en las características del producto, del consumidor o del contexto pero todas ellas soslayan la relación simbólica entre el objeto, el sujeto y su ideal. En virtud de las características duales del consumo (natural y simbólica), es necesario contar con otra herramienta de segmentación que permita identificar los valores que el consumidor busca en el producto, en función del rol que está jugando y por ende del ideal que quiere alcanzar.

Una herramienta útil en tal sentido es el Modelo Vincular, desarrollado por Caden (Wilensky, 1991) y retomado luego por Rojas Breu (2002). El Modelo Vincular relaciona al ideal con el objeto y con el “otro” a partir del cual el sujeto construye su propia identidad. En consecuencia, este modelo no pone el acento en el consumidor, el producto o el entorno sino en el fundamento básico del consumo: la relación entre el sujeto y su ideal (determinado a su vez por el “otro”). En este sentido y para este modelo, el producto no es sino un vehículo entre el sujeto (consumidor) y el “otro”. Como afirma Wilensky (1991, p. 73) el modelo “considera al producto como interface entre un sujeto y un ‘otro’, y entiende que esa relación entre el sujeto y el ‘otro’ a través del producto tangible se vehiculiza en lo simbólico por intermedio de la imagen del producto y la marca”.

El modelo plantea cuatro vínculos puros entre el sujeto y el “otro” (mediados por el objeto o producto) que se expresan en un eje que va desde la simbiosis hasta la discriminación²¹ y que dependen del rol que el consumidor juega en cada caso. El tipo de vínculo determina, a su vez, los valores que el consumidor apreciará en cada ocasión. En la simbiosis, el sujeto se iguala al “otro” mientras que en la discriminación se distingue del “otro”. Los vínculos puros del modelo son, en el polo de la simbiosis, el materno filial y el comunitario y en el polo de la discriminación, el racionalista y el simbologista.

²¹ El modelo original contempla también una situación intermedia, el “vinculo transicional”, en el la relación entre el sujeto y el otro, mediada por el producto, se caracteriza por ser un punto medio entre la simbiosis y la discriminación.

Vínculos primarios y valores correspondientes



Elaboración propia en base a Wilensky (1991)

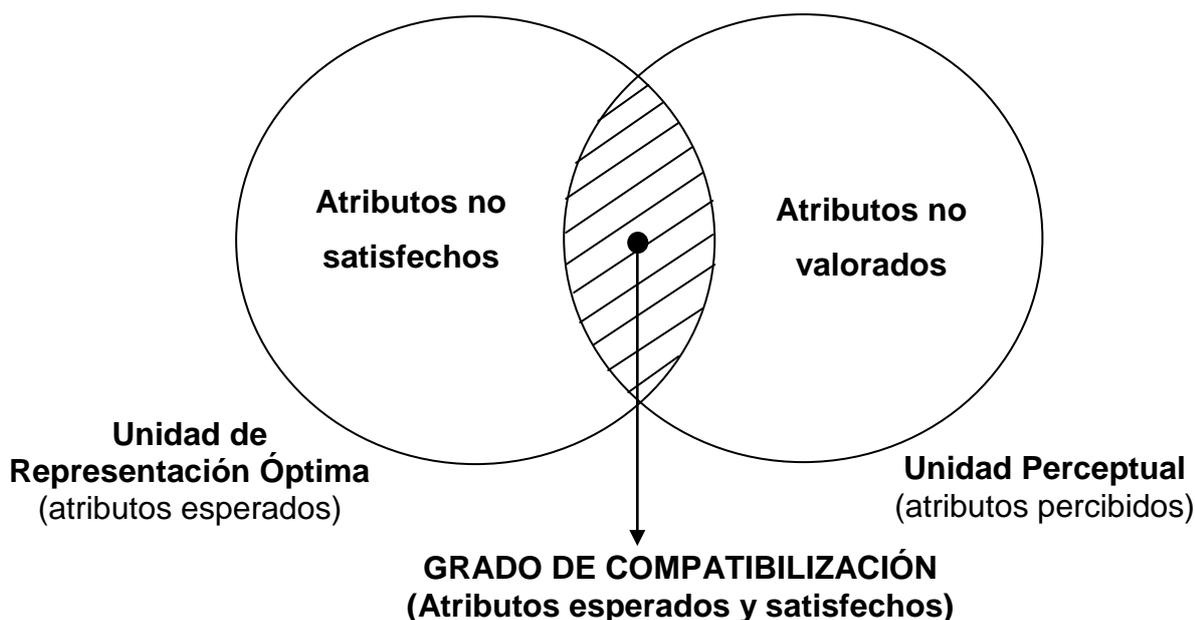
Lo fundamental de esta herramienta es que permite segmentar el mercado en función de la relación de consumo y no desde las características del producto o del consumidor. Así, la misma persona buscará valores distintos en el producto (incluso en el mismo producto) según el rol que esté desempeñando en cada caso. De esta manera, esta segmentación permite distinguir entre “los varios ‘sujetos’ que componen un mismo consumidor y entre los varios ‘objetos’ que componen un mismo producto” (Wilensky, 1991, p. 85). Esto resulta fundamental pues los atributos que el consumidor espera en el producto dependen del rol que esté desempeñando y el tipo de vínculo dentro del cual se esté desarrollando esa particular relación de consumo.

Así el proceso de segmentación vincular permite, una vez reconocido el tipo de vínculo y, en consecuencia, el sujeto óptimo o ideal que el consumidor quiere alcanzar mediante el consumo de determinado producto, identificar los atributos óptimos que espera del producto. En definitiva, permite conocer el producto óptimo para cada caso. Luego, a través de las características

descriptivas del segmento (características geográficas, demográficas, socioeconómicas de los consumidores que “juegan cada rol” o persiguen determinado “ideal”) se puede cuantificar el mismo y poner en marcha un plan de marketing para alcanzarlo.

3.2 - La Unidad Representacional Óptima y la Unidad Perceptual

Cada segmento identificado por el proceso de segmentación vincular tiene entonces un conjunto de atributos -funcionales y simbólicos- esperado en el producto. Ese conjunto, que denominamos Unidad Representacional Óptima -URO- (Wilensky, 1991), ha sido determinado por el sujeto óptimo que buscan alcanzar los consumidores del segmento y por el objeto (producto) óptimo mediante el cual esperan alcanzarlo. Esa URO²² es la que intentan alcanzar las firmas que compiten en un segmento mediante sus productos, que son Unidades Perceptuales (UP) desde la óptica del consumidor.



Elaboración propia en base a Wilensky (1991).

Es decir, los productos ofrecidos son -a los ojos del consumidor- conjuntos de atributos percibidos. Para que exista una zona de consumo posible debe haber una zona compatible entre el objeto ideal y el que se ofrece en el mercado,

²² “Proponemos nominar como “Unidad Representacional” a la configuración simbólica que representa aquello que por estar ausente es deseado y esperado” afirma Wilensky (1982, p.221) dejando en evidencia como el deseo es el fundamento último del consumo.

debe existir un grado de compatibilización. Lograr ese grado de compatibilización es la tarea fundamental del marketing.

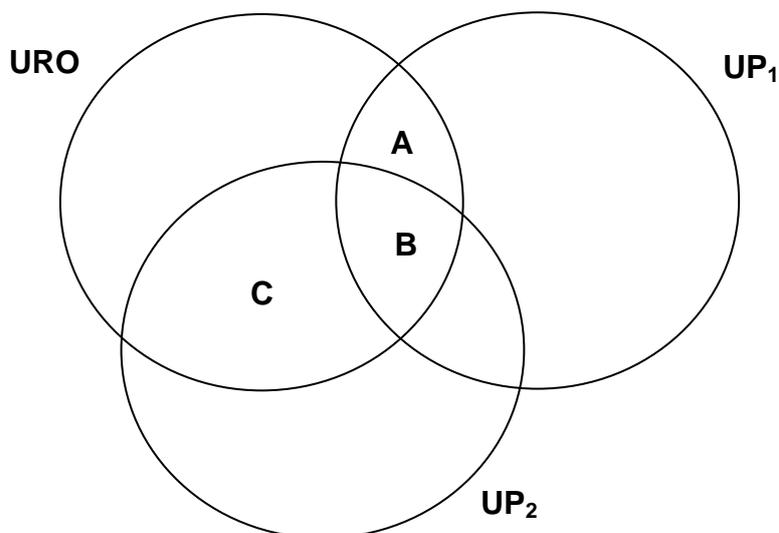
3.3 - El posicionamiento: apropiándose de un valor

El posicionamiento es la búsqueda y selección de un segmento objetivo, en el cuál el producto (más específicamente, la unidad perceptual) alcanza una ventaja respecto de la competencia. Esta decisión es la esencia de la estrategia y consiste en “la búsqueda de un lugar de privilegio en la mente del consumidor, un espacio en la demanda” (Bilancio, 2008).

El posicionamiento, además, es el vehículo que permite, a través de los atributos valorados y satisfechos, apropiarse de un valor. “Posicionar es adueñarse de un valor”, señala Bilancio (2008), “consiste en un proceso de construcción de un significante (satisfactor) que debe tener significado a partir de apropiarse de un conjunto de atributos esperados y valorados por la demanda”.

En consecuencia, el primer objetivo del posicionamiento es, en esta aproximación, que el producto mediante el cual la firma compite en el segmento y en el que finalmente plasma su estrategia, tenga un mayor grado de compatibilización que los de la competencia. Sólo de esta manera, el producto resultará favorecido por la elección del público objetivo y brindará una ventaja competitiva dentro del segmento.

En la figura que sigue, se observan dos productos (en rigor, dos Unidades Perceptuales) que compiten por la misma URO. La zona de compatibilización con la URO muestra tres áreas: A, B y C. El producto 1 ha construido su diferenciación y su posicionamiento a través del área A en virtud de que es el único producto que provee esos atributos (y a través de ellos los valores que busca el consumidor para alcanzar su sujeto ideal). El producto 2, en tanto, ha construido su diferenciación y posicionamiento a través del área C. Como ésta es ostensiblemente más grande que la A, decimos que el producto 2 tiene un mayor grado de compatibilización con la URO y goza de una ventaja competitiva en el segmento.



Elaboración propia en base a Wilensky (1991).

Las firmas que producen los productos 1 y 2 trabajarán sobre su posicionamiento para ampliar las zonas A y C, respectivamente, que los distinguen entre sí y mediante las que intentan “ser ‘el’ vínculo que transporte al sujeto a una nueva condición, a su ideal” (Bilancio, 2008). En todo este análisis se encuentra implícita la noción de competitividad, ya que los “consumidores tienen opciones –normalmente existen distintos competidores intentando atraerlos- y en consecuencia la habilidad de la organización para alcanzar sus objetivos requiere que sea capaz de ofrecer más valor que la competencia” (Doyle y Stern, 2006, p. 37, traducción literal).

Ese posicionamiento deberá materializarse finalmente en una declaración de posicionamiento que “deberá especificar la posición que la compañía desea ocupar en la mente de los consumidores del segmento al que apunta” (Dolan, 2000, traducción literal). Esa declaración de posicionamiento deberá guiar todos los esfuerzos de comunicación de la compañía, pues plasma la esencia de la estrategia competitiva. Para ello, la declaración de posicionamiento deberá responder tres interrogantes en forma concreta: “¿Quiénes son los clientes?, ¿cuáles son las necesidades que el producto satisface?, y, finalmente, ¿porqué el producto es la mejor opción para satisfacer esas necesidades? (Sarvary y Elberse, 2006, p. 3).

Desde el enfoque simbólico, estas preguntas han de descomponerse de la siguiente manera. Respecto de los clientes, en primer lugar hay que preguntarse y conocer qué rol están desempeñando en el consumo, cuál es el sujeto ideal que buscan alcanzar y mediante que objeto ideal pretenden alcanzarlo. En definitiva, cuál es la “falta” que buscan colmar frente a la mirada del “otro” y los valores que buscan en el producto que comprarán para ello. Una vez determinada esta cuestión, sí se avanzará en la cuantificación del segmento y en sus características demográficas, socioeconómicas, etc.

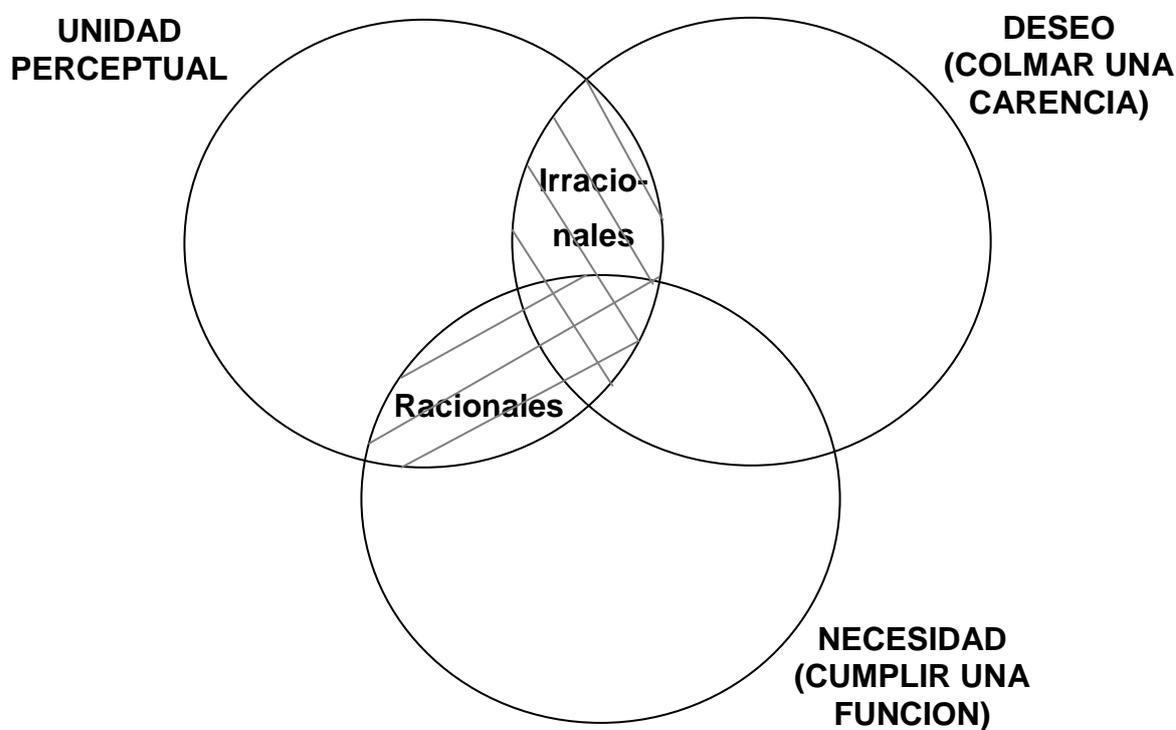
Como se ampliará en el apartado siguiente, el segundo interrogante debe incluir a las necesidades pero, sobre todo, debe considerar el “deseo” que el consumidor busca satisfacer mediante el consumo y con él los atributos simbólicos que debe poseer el producto para ello. Finalmente, la respuesta al tercer interrogante debe centrarse en el área de la ventaja competitiva, aquella que –dentro del área de la compatibilización- no es alcanzada por los productos (unidades perceptuales) de la competencia (el área “A” para el producto 1 y el área “C” para el producto 2, en el esquema anterior).

3.4 - La competencia mediante distintas unidades perceptuales: los atributos que proveen la diferenciación

Es importante recordar aquí que en todo este análisis nos hemos referido a “Unidad Perceptual” y no a “producto” para recalcar que lo importante es la forma en que el producto (y sus atributos) es percibido por el consumidor: en definitiva la competencia es un juego de percepciones en un mundo en el que los productos son cada vez más rápidamente imitables. De ahí, la importancia de la comunicación²³ y de la construcción simbólica en lo que Levitt denomina “producto potencial”. En sus propias palabras y a modo de ejemplo “un automóvil no es simplemente una máquina tangible destinada al movimiento, visible y calculadamente diferenciada por diseño, tamaño, color, potencia y rendimiento. Es también un símbolo complejo que revela ‘status’, gusto, categoría, realización, aspiración (...)” (Wilensky, 1991, p. 99).

²³ “En nuestra sociedad sobre-comunicada, la paradoja es que nada es más importante que la comunicación” (Ries y Trout, 1993, p. 19, traducción literal).

En el apartado anterior, al hablar de posicionamiento y diferenciación competitiva señalamos que los atributos percibidos y valorados por el consumidor en una determinada unidad perceptual (producto) constituyen la base de la ventaja competitiva. Ahora bien, ¿qué características tienen esos atributos? En el capítulo 2 quedó claro que el consumo opera en dos dimensiones, una racional y otra irracional. Una funcional y otra simbólica. En la primera, el producto tiene que ser capaz de cumplir la función para la que fue diseñado. En la segunda, tiene que ser capaz de cubrir una carencia, colmando el deseo del consumidor y acercándolo a su ideal.



Elaboración propia en base a Wilensky (1991).

En el esquema anterior puede apreciarse que el consumidor percibe y valora, en determinada Unidad Perceptual (producto), atributos simbólicos (irracionales) que le permiten colmar su deseo así como atributos funcionales (racionales) que le permiten satisfacer una necesidad. Estos últimos, no alcanzan para lograr una verdadera diferenciación y un consecuente posicionamiento por dos razones. En primer lugar, porque constituyen sólo el requisito mínimo para existir en el mercado. Un auto debe ser capaz de

trasladar personas. Sin embargo, cumplir esa función no alcanza para diferenciarse y alcanzar una verdadera ventaja competitiva. En segundo lugar, porque aún en el caso de una innovación tecnológica que permitiera que un producto tuviera un atributo funcional verdaderamente diferenciador, la aceleración de la difusión tecnológica y un ciclo de vida del producto cada vez más corto harán fugaz dicha diferenciación: el atributo funcional innovador es fácilmente copiable o quedará rápidamente obsoleto. El espacio para diferenciarse mediante atributos funcionales es, en consecuencia, cada vez más pequeño y la posibilidad de sostener una ventaja competitiva por este camino cada vez menor.

Cuando el atributo es valorado y simbólico, por el contrario, se instala en la mente del consumidor y la marca puede adueñarse de él, evitando que un competidor se instale en ese lugar. Ingresar en dicho espacio es mucho más difícil para la competencia y por ello la capacidad de construir -a través de la comunicación- atributos simbólicos y valorados provee una sólida base para la ventaja competitiva. Como afirman Ries y Trout (1993, p.19 y 20) “la forma más sencilla de posicionarse en la mente de una persona es ser el primero (...); lo primero que (una compañía) necesita para ‘fijar su mensaje indeleble en la mente’ no es un mensaje. Es una mente. Una mente inocente. Una mente en la que todavía no se haya grabado la marca de un competidor” (traducción literal).

Cómo mostrará la investigación empírica que sigue, los atributos simbólicos alcanzan una importancia aún mayor. Allí queda en evidencia que en el consumo no sólo operan dos dimensiones -racional y simbólica- en forma paralela (como señala Wilensky y ha sido aquí expuesto) sino que los atributos simbólicos afectan incluso la percepción de los atributos funcionales. De esta manera, la dimensión simbólica se encuentra en la base de toda diferenciación competitiva.

CUERPO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4 – OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

4.1 – Objetivos de la investigación de campo

A lo largo de los distintos capítulos del cuerpo teórico se han repasado las más relevantes aproximaciones a la competitividad de las organizaciones y se ha presentado el análisis del consumidor y del consumo, es decir de la relación sujeto – objeto, que se ha considerado como el fundamento último del negocio.

Ha quedado claro, desde el enfoque simbólico del consumo, que los productos median en la relación entre el sujeto (consumidor) y su ideal, permitiéndole a aquél superar –si bien sólo en forma transitoria- una “falta”. En esta relación simbólica que se establece entre el sujeto (consumidor) y el objeto (producto), los atributos simbólicos de éstos últimos resultan fundamentales a la hora de ser evaluados, elegidos y consumidos. En definitiva, se ha exhibido la importancia que revisten, desde esta aproximación, los atributos simbólicos en la “construcción de un producto” para satisfacer el deseo del consumidor, pues los mismos se encuentran en el fundamento más profundo de las decisiones de consumo. Los atributos simbólicos resultan, en consecuencia, centrales para el éxito del negocio y para alcanzar la competitividad empresarial.

El cuerpo empírico de este trabajo tiene por objeto aportar evidencia para apoyar este enfoque y sostener las hipótesis planteadas en la Introducción, mostrando que la relevancia de los atributos simbólicos en la construcción de ventajas competitivas sostenibles es todavía mayor a lo planteado por los trabajos anteriores, ya que incluso tienen influencia en la percepción de los atributos puramente funcionales. Para ello se intentará mostrar por medio de esta investigación cuali-cuantitativa que los atributos simbólicos son centrales para explicar tanto el comportamiento del consumidor como la competitividad

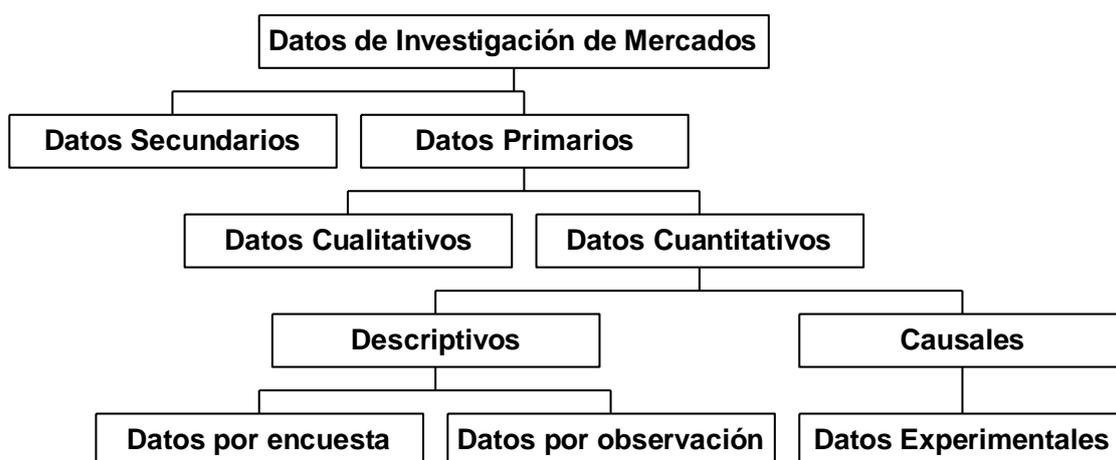
empresarial y la estrategia de las firmas para alcanzarla, especialmente en empresas que siguen estrategias de diferenciación de producto.

Para obtener un soporte empírico que permita contrastar las hipótesis se diseñó una investigación en dos etapas con dos *targets* bien diferenciados: consumidores y empresas. La etapa de consumidores se desarrolla mediante un ensayo de laboratorio consistente en una prueba cuantitativa de un producto. La etapa de empresas, por su parte, consiste en una serie de entrevistas en profundidad a los responsables del diseño e implementación de la estrategia comercial y competitiva de distintas empresas que siguen estrategias de diferenciación.

A continuación, se presentan las principales características de las metodologías utilizadas, para después avanzar en mayores precisiones sobre la investigación de campo desarrollada.

4.2 – La investigación con información primaria: cualitativa y cuantitativa

El cuerpo empírico de este trabajo se instrumenta a partir de información primaria, lo que implica desarrollar una investigación de campo específica para obtener los datos. El análisis de dichos datos permite obtener evidencia para respaldar las hipótesis planteadas en la Introducción.



Fuente: Malhotra (2008), p. 143

Como se muestra en el esquema anterior, los datos primarios pueden ser cuantitativos o cualitativos y cada metodología utiliza técnicas y persigue

objetivos diferentes. Como explica Malhotra (2008, p. 143) “la investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos (...)”. Como se verá en los apartados siguientes, la investigación de campo desarrollada tiene dos etapas y, si bien ambas utilizan información primaria, una es cuantitativa y la otra cualitativa.

4.3 – El test de producto

La primera etapa de nuestra investigación empírica trabaja con datos cuantitativos (y experimentales) y se realiza mediante un test de producto. Esta etapa busca obtener evidencia estadísticamente válida sobre la incidencia de los atributos simbólicos en la evaluación de productos y decisiones de compra de los consumidores.

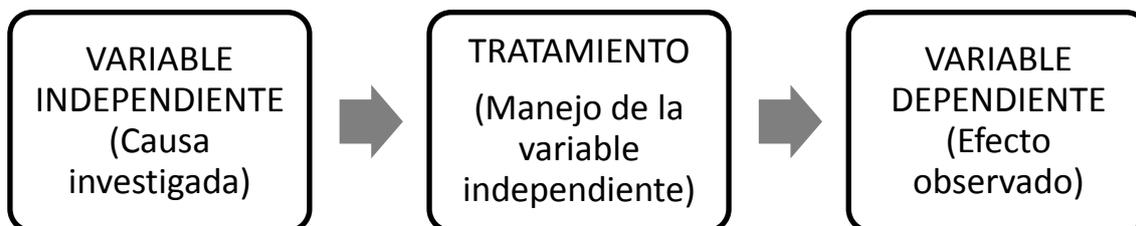
En virtud de que la comprensión del problema y el sustento teórico de la respuesta planteada han sido acabadamente abarcados mediante los capítulos dos y tres del cuerpo teórico, se recurre ahora a una técnica cuantitativa que pueda aportar un respaldo estadísticamente significativo.

Siguiendo la clasificación de la figura anterior, esta etapa de la investigación permite obtener datos experimentales dado que se está utilizando la técnica del test de producto no para evaluar el producto en sí sino para establecer una relación causal entre los atributos simbólicos y la evaluación de dicho producto. En definitiva, dadas las características de la prueba que se explicarán con detalle más adelante, se busca observar si la exposición (o no exposición) a ciertos estímulos simbólicos provoca diferencias en la evaluación del producto.

La observación de que dos variables de un estudio descriptivo están correlacionadas no alcanza para establecer una relación de causalidad porque no puede descartarse que la variación sea solamente concomitante. Como señala Orozco (1999) “la simultaneidad de las mediciones sugiere la existencia de una variación concomitante antes que una relación de causalidad. Para responder a preguntas de causalidad, se requieren pruebas más exigentes, como las aportadas por las técnicas de experimentación, que permiten el

manejo y la separación de las variables por parte del investigador, mediante la aplicación de un tratamiento o de un estímulo”.

Por esa razón se ha diseñado un experimento de laboratorio²⁴ en donde se sigue la estructura usual para este tipo de ensayos:



Fuente: Orozco (1999, p. 257)

En este caso la variable independiente la constituyen los atributos simbólicos evocados por los estímulos; el tratamiento consiste en la exposición a los estímulos (fotos que evocan los atributos simbólicos) y la variable dependiente se integra con la evaluación del producto y la intención de compra. Esto permite observar el efecto que la exposición a los estímulos que evocan atributos simbólicos tiene sobre la evaluación global del producto, sobre la intención de compra en los consumidores y particularmente sobre su percepción de los atributos funcionales del producto.

El ensayo de laboratorio se desarrolla mediante una prueba en salón con un diseño monádico puro. La prueba monádica es una prueba de producto que no se basa en la comparación, donde cada entrevistado evalúa un solo producto (en nuestro caso, además, en una sola condición de prueba). El objeto de este diseño de investigación es que los entrevistados prueben un producto “para que comprueben y evalúen sus características, independientemente, sin entrar a compararlo con otros” (Orozco, 1999, p. 386).

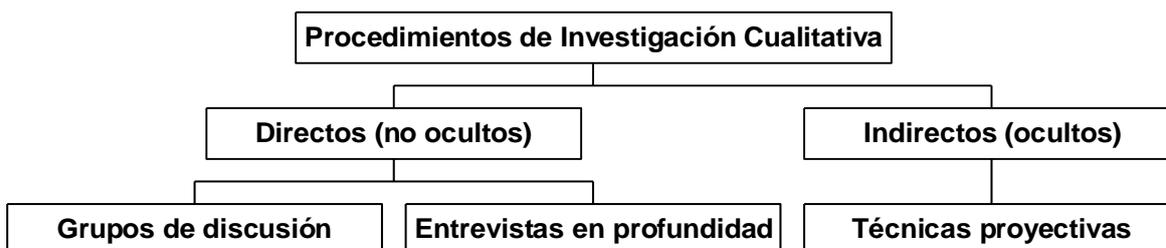
En nuestro caso particular, el diseño monádico busca evitar que los consumidores interpreten lo que se espera de ellos y varíen sus respuestas, a causa de ello, según las condiciones de la prueba. En consecuencia, un mismo participante sólo participa de la prueba integrando o bien la celda 1 (sin

²⁴ “Se denomina así al experimento cuando el tratamiento se realiza en un ambiente diferente al campo real. Se presenta cuando las unidades de prueba se manejan con tratamientos en recintos cerrados (...)” (Orozco, 1999, p. 257).

estímulos, grupo de control) o bien la celda 2 (con estímulos, grupo experimental).

4.4 - Las entrevistas en profundidad

Complementando lo mencionado acerca de la investigación cualitativa en el punto 4.2, diremos siguiendo a Orozco (1999, p. 59) que “los estudios cualitativos centran su búsqueda en lo conceptual, en la naturaleza de los problemas de marketing o en la forma como se manifiestan”. Este tipo de investigación complementa a la investigación cuantitativa en tanto no busca “medir un parámetro de una población para llegar a un resultado concluyente” (Orozco 1999, p.45) pero en cambio permite explorar y profundizar sobre aspectos específicos de la investigación.



Fuente: Malhotra (2008), p. 145

Como puede observarse en el esquema de arriba, las técnicas cualitativas pueden dividirse en procedimientos directos o indirectos. En los primeros, los objetivos de la investigación no se ocultan, mientras que en los segundos los verdaderos objetos de indagación permanecen ocultos. Entre los primeros se destacan los grupos de discusión y las entrevistas en profundidad, técnica utilizada en la segunda etapa (empresas) de nuestra investigación empírica.

Las entrevistas en profundidad consisten en entrevistas no estructuradas que se realizan a una sola persona con el objetivo de “indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema” (Malhotra, 2008, p. 158). Más aún, este tipo de entrevistas consisten en una “interacción del investigado y un entrevistador, para estimular la expresión libre y profunda en el tema de estudio” (Orozco, 1991, p. 64).

Como complemento de la investigación cuantitativa en consumidores, y como ya se mencionó, se plantea una aproximación cualitativa mediante entrevistas en profundidad para la etapa de empresas. En esta etapa se entrevista a distintos expertos en el tema central de este trabajo, la competitividad de las organizaciones. Los expertos entrevistados se desempeñan como CEOs, Directores o Gerentes de empresas que siguen estrategias de diferenciación: en definitiva se entrevista a quienes son responsables de la definición e implementación de la estrategia comercial y competitiva de las empresas en las que se desempeñan.

El objetivo principal de esta etapa, y por ello la técnica de investigación seleccionada, es profundizar sobre aspectos clave de la vinculación entre atributos simbólicos y competitividad sostenible en firmas que compiten en diferentes industrias.

4.5- Características particulares de la investigación de campo

Como se ha señalado, la etapa consumidores de la investigación de campo consiste en una prueba de producto, cuantitativa y experimental. Para la misma, se ha seleccionado especialmente un producto en el cuál, a priori, sólo los atributos funcionales parecieran tener importancia en la evaluación del consumidor. El experimento consiste en testear, en dos condiciones distintas, uno de los productos más sencillos, funcionales y en principio alejado de cualquier dimensión simbólica que se puedan imaginar: un destornillador. Es difícil imaginar, entre los consumidores que configuran la muestra, una relación simbólica con un destornillador (como sí podría uno presumir con otro tipo de producto, como un perfume, una joya, un automóvil, o una prenda de vestir).

Un grupo de entrevistados es sometido a ciertos estímulos que evocan determinados atributos simbólicos, mientras que otro grupo testea el mismo producto en idénticas condiciones, pero sin la presencia de los mencionados estímulos. Si los resultados de la prueba, aún con un producto de las características mencionadas, dan cuenta de que los estímulos simbólicos influyen significativamente en la percepción que el consumidor tiene del producto, se habrá conseguido nueva evidencia para comprender la magnitud y

las características de la incidencia que ejercen los atributos simbólicos en la decisión del consumidor y en consecuencia en la capacidad de competir de la firma.

Los estímulos consisten en *boards* con imágenes que remiten a atributos puramente simbólicos y que no guardan relación alguna con posibles atributos funcionales del producto (Anexo 3). Mucho se ha reflexionado sobre la forma de introducir los estímulos en la prueba de producto para que su presencia no resulte forzada y evitar que el entrevistado se pregunte: ¿qué hacen estas fotos aquí?, ¿qué tienen que ver con el producto a testear?, ¿qué debo hacer con ellas? De igual manera, la forma en la que se introducen los estímulos debe asegurar que el entrevistado se detenga a mirarlas de forma tal que esté sometido a los estímulos antes de realizar la prueba.

En consecuencia, se decidió, únicamente para la celda con estímulos y previamente a la prueba del producto en sí, simular un pre-test publicitario en donde se le pide al entrevistado observar dos series de tres fotografías. Cada serie simula una alternativa de publicidad gráfica y el entrevistado debe elegir la que más le gusta. Huelga decir que los resultados de esta elección no presentan ningún interés en sí mismos para la presente investigación puesto que este paso previo (el *pre-test* publicitario simulado) sólo tiene como fin montar una excusa creíble para introducir los estímulos antes de la prueba del producto.

En ambos grupos se utiliza el producto *branded* puesto que la marca constituye el vehículo que canaliza los atributos simbólicos que serán evocados a través de los estímulos. De todos modos, la incidencia de la variable marca no puede explicar diferencias en los resultados entre las dos celdas pues la misma está presente en ambas. Así todo, se ha seleccionado una marca con poco *awareness* en la Argentina y al finalizar la prueba se interroga a los entrevistados si tenían previo conocimiento de la marca y se descarta a quienes responden afirmativamente. De esta manera, se elimina la incidencia de la imagen previa de la marca que podrían tener esos entrevistados.

Ambos grupos son sometidos, además, a un estímulo musical durante toda la prueba con el objeto influir positivamente sobre el estado de ánimo de los entrevistados. De esta manera se espera neutralizar, al ser la música un estímulo muy poderoso sobre el talante de las personas (Johnson-Laird, P.N., Oatley, K., 2008)²⁵, cualquier posible efecto diferencial sobre el estado de ánimo (buena predisposición, buena “onda”, etc.) que pudiesen ejercer los estímulos visuales presentados a uno de los grupos. Se busca así que los diferenciales que pudieran existir sólo provengan de los atributos simbólicos evocados por los estímulos. Se ha seleccionado un tema musical listado en los primeros lugares de uno de los rankings locales más importantes en el momento de la prueba, para asegurar su mayor conocimiento y efecto sobre los participantes (40 Principales, Ranking 2012).

El breve cuestionario que deben contestar los entrevistados indaga principalmente sobre aspectos netamente funcionales del producto. Asimismo, al final de la prueba (para no influir sobre las respuestas previas), se le pide al entrevistado que asocie el producto con alguna palabra -espontáneamente primero y en forma guiada después- para entender mejor de qué forma se establece la relación entre el consumidor y el objeto evaluado.

Si los entrevistados sometidos a los estímulos que remiten a atributos simbólicos revelan una intención de compra distinta y califican en forma diferencial al producto (en cuya evaluación, además, sólo parece tener importancia -a priori- su funcionalidad) se habrá aportado nueva evidencia respecto de cómo los atributos simbólicos influyen en la evaluación y decisión de compra de los consumidores. Particularmente, se podrá establecer si los atributos simbólicos inciden también en la percepción de los atributos funcionales mostrando que el consumo no sólo opera en dos dimensiones sino que la simbólica influye sobre la racional.

²⁵ “Sin dudas, desde 1890 en adelante, muchos experimentos han mostrado que las emociones de los individuos son influenciadas por la música (Gilman, 1891, 1892, Downey, 1897), que la música es una manera confiable para inducir estados de ánimo, y que provoca actividad en regiones del cerebro relacionadas con las emociones (para más información sobre estos tópicos ver, respectivamente, Gabrielsson & Lindström, 2001; Västfjäll, 2002; and Peretz & Zatorre, 2003”. (Johnson-Laird, P.N., Oatley, K., 2008, p. 8, traducción literal).

Nótese que todo el experimento ha sido cuidadosamente diseñado para que las diferencias en las condiciones de la prueba sólo consistan en los estímulos presentados. De esta manera, incluso las hojas de instrucción (Anexo 2) han sido confeccionadas de forma tal que, una vez presentadas las fotografías, la prueba transcurra exactamente igual en ambas celdas. El uso de un estímulo musical en los dos grupos también contribuirá a igualar las condiciones y mitigar las diferencias. En definitiva, se ha diseñado un experimento controlado en el que todo resulta absolutamente igual, con excepción de unos breves estímulos visuales que remiten a ciertos atributos simbólicos y que se presentan solamente a uno de los dos grupos.

Como se adelantó, la etapa de empresas se desarrolla a través de entrevistas en profundidad a directivos corporativos que, por las posiciones que ocupan en distintas organizaciones, tienen responsabilidad sobre la estrategia comercial y competitiva de las mismas. En ellas se indaga sobre la importancia que estos agentes asignan a la construcción y comunicación de atributos simbólicos en sus productos y cuán centrales consideran a los mismos en el éxito del negocio que llevan adelante. En virtud del análisis del discurso de las mencionadas entrevistas se reúne información sobre la relevancia que las firmas asignan, dentro de su estrategia, a la construcción y comunicación de atributos simbólicos sus los productos.

Como queda en evidencia a través de la Guía de Pautas correspondiente (Anexo 5), durante toda la parte inicial de las entrevistas no se hace referencia a los atributos simbólicos. En ella, se indaga sobre los fundamentos del negocio y las motivaciones de compra que el entrevistado identifica entre los clientes, para observar si la cuestión simbólica aparece espontáneamente. Una vez superada esa instancia de la entrevista se introduce (sin no surgió espontáneamente) la cuestión simbólica y se profundiza sobre la misma. Se espera, mediante esta etapa, ahondar aún más en la comprensión de la relación entre atributos simbólicos y competitividad sostenible.

En el capítulo siguiente se presenta el desarrollo de las dos etapas de la investigación empírica y el análisis de sus resultados.

CAPÍTULO 5 – INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1 - Test de producto

5.1.a - Objetivo general

Indagar si los atributos simbólicos influyen de manera significativa en los consumidores respecto de:

- la evaluación global del producto,
- la intención de compra,
- la percepción de los atributos funcionales del producto.

5.1.b - Metodología

- Tipo de investigación: Cuantitativa. Entrevistas personales a través de un cuestionario auto-administrado. *Branded Product Test in hall.*
- Diseño de la prueba: Monádico puro en 2 celdas (cada entrevistado evalúa un producto / estímulo)
- Muestra: 120 casos (60 por celda)
- Target: Edad: 18 a 40 años, Usuarios de herramientas (como mínimo en forma ocasional) que no conozcan la marca Felo, NSE aparente: ABC1, C2, Residentes en AMBA.
- Producto: Destornillador FELO ERGONIC 401 PZ 3x150.
- Estímulos:

Celda 1
<p>Producto <i>branded</i>, sin ningún estímulo adicional.</p> <div style="text-align: center;">  </div>

Celda 2

Producto *branded*. Previamente se presentan al entrevistado *boards* con 2 sets de imágenes que evocan atributos simbólicos y buscan establecer un vínculo simbologista (belleza, status, *premium*) entre el sujeto y el objeto a evaluar.



Set 1:



Set 2:



5.1.c - Objetivos de indagación

Calificar (de 1, muy malo, a 5, muy bueno) las siguientes dimensiones:

- Evaluación global de la herramienta
- Comodidad del mango
- Justeza del encastre del destornillador en la cabeza del tornillo

Calificar en escala de punto justo²⁶ -exceso, defecto, justo- las siguientes dimensiones:

- Peso de la herramienta

²⁶ Conocida en la jerga profesional como "JAR", Just About Right Scale.

- Tamaño del mango
- Consistencia del mango.

Contestar sobre la intención de compra.

Una vez concluidas las preguntas que se refieren a los aspectos funcionales y a la intención de compra se indaga sobre el tipo de vínculo que el sujeto establece con el objeto testado, solicitándole que relacione el producto con una palabra (espontáneamente). Finalmente se le pide que manifieste su grado de acuerdo o desacuerdo en asociar el producto con una lista de palabras que se presenta.

5.1.d - Desarrollo del test

- Disposición y estímulos.

A cada entrevistado se le pide ajustar un tornillo hasta su fijación total y volver a desajustarlo. Luego de realizarlo debe contestar un breve cuestionario auto-administrado.

Se dispone una mesa con una silla en un salón. En la mesa se ha colocado una morsa y en la misma se ha fijado una planchuela de hierro que cuenta con un agujero y una tuerca soldada en la cara posterior. En la misma mesa se presenta el destornillador que debe ser testado y el tornillo que debe ser colocado en el agujero de la planchuela y atornillado en la tuerca (la tuerca está soldada para facilitar la operación y evitar que el participante deba sostenerla con otra herramienta mientras fija el tornillo).

En el caso de la celda que desarrolla la prueba luego de que los entrevistados hayan sido sometidos a los estímulos simbólicos, inmediatamente antes de la prueba y en el mismo espacio, se disponen las fotos sobre la mesa. Con el único objetivo de justificar la presencia de las fotos en el lugar y asegurar que los entrevistados de esta celda las observen con la debida atención, se simula un test publicitario, previo al test de producto. En ese marco, sólo se les pide que evalúen las imágenes y manifiesten cuál dos alternativas de comunicación presentadas prefieren (tres imágenes para cada alternativa). Ambas

alternativas remiten a los mismos atributos simbólicos (lujo, *premium* y distinción, dentro del vínculo primario simbologista que surge del modelo vincular desarrollado por Caden) pues, como se dijo, esta breve instancia sólo busca justificar la presencia de las fotos y asegurar su correcta observación.

Para la celda que desarrolla la prueba sin la introducción de los estímulos simbólicos, no se dispone ninguna foto y sólo se coloca sobre la mesa el destornillador y los implementos para realizar la prueba de producto (morsa, planchuela con tuerca soldada y tornillo).

Durante la recepción de los participantes, la ejecución de la prueba y la respuesta al cuestionario, hay música funcional de acuerdo a lo explicado en el capítulo anterior.

Con excepción del momento de la observación de los *boards* con los estímulos, la disposición es exactamente la misma para ambas celdas.

- Dinámica.

1.- El entrevistador recibe al participante, le da la bienvenida y le agradece su participación.

2.- El entrevistador invita al entrevistado a sentarse, y le entrega la hoja de instrucción inicial (exactamente igual en las dos celdas, ver Anexo 2) y le indica “si tenés alguna duda, no dudes en consultarme”. “Después, te voy a dar un breve cuestionario para que contestes”.

3.- El entrevistador retira la primera hoja de instrucción y le entrega (a los participantes de la celda 2, con estímulos simbólicos) la hoja de instrucción del simulado pre test publicitario. Una vez en condiciones, el entrevistador retira la hoja de instrucción y dispone los *boards* con los estímulos. El participante evalúa las fotos y elige una de las dos alternativas de comunicación presentadas. El entrevistador consigna la respuesta en la planilla de registro.

4.- El entrevistador retira los *boards*. A partir de este momento, el test vuelve a ser idéntico para ambas celdas. El entrevistador entrega la última hoja de

instrucción (para la prueba de producto). Una vez en condiciones, el participante ejecuta la prueba.

5.- Luego de finalizar la prueba, el entrevistador le entrega el cuestionario (en el que previamente ha consignado un número de orden) y un lápiz.

6.- El participante contesta, eligiendo la respuesta más adecuada en cada caso y entrega la hoja y el lápiz al entrevistador.

7.- El entrevistador formula al entrevistado unas pocas preguntas (nombre, sexo, edad, si es usuario de herramientas, si conoce la marca) y consigna las respuestas en la planilla de registro, asignándolas al n° de orden previamente consignado en el cuestionario.

8.- Se agradece y despide al participante.

5.1.e – Presentación y análisis de los resultados del test

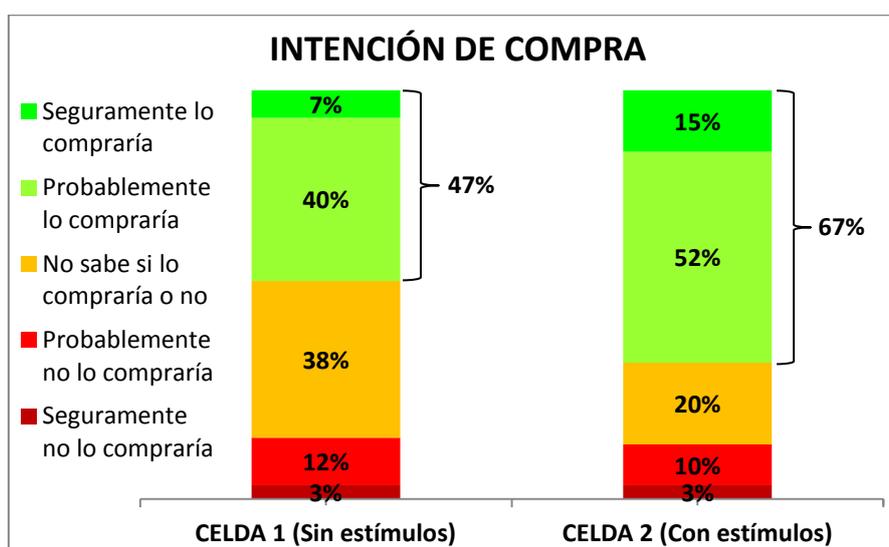
Los resultados del test son concluyentes y reveladores: no sólo permiten corroborar empíricamente que los atributos simbólicos son relevantes *per se* impactando en la intención de compra y en la evaluación global del producto, como afirman los desarrollos teóricos expuestos en los capítulos 2 y 3, sino que además influyen significativamente en la percepción de los atributos funcionales. Se muestra así que la dimensión simbólica del consumo no sólo transcurre paralelamente a la racional, sino que ejerce una poderosa influencia sobre ella. En la celda sometida a los estímulos simbólicos la intención de compra aumenta en forma muy significativa y la evaluación del producto mejora en todas las dimensiones indagadas, con excepción del peso de la herramienta (dimensión que, como se verá, varía apenas marginalmente en el punto justo).

En definitiva, tanto cuando se solicitó a los entrevistados evaluar atributos del producto en escala de punto justo como en escala de 1 (muy malo) a 5 (muy bueno), la simple y breve exposición a estímulos que remiten a los atributos simbólicos seleccionados ha causado una mejora en la evaluación²⁷. Esta conclusión resulta llamativamente poderosa si se tiene en cuenta que el

²⁷ En el Anexo 4 se presentan los niveles de confianza para la significatividad de las diferencias de medias y proporciones.

producto elegido es a priori especialmente simple y funcional, que los atributos evaluados son estrictamente funcionales y que el recurso para construir atributos simbólicos en el producto parece, en algún sentido, débil (se trata, solamente, de la exposición a estímulos visuales durante unos pocos minutos antes del test). Esto permite suponer que si los estímulos se incluyeran en forma multidimensional (en el *packaging*, en el producto mismo, en los canales, puntos de venta, publicidad, etc.) el efecto sería más importante aún.

El estudio permite ratificar la influencia de los estímulos simbólicos sobre la intención de compra, dimensión directamente relacionada con el comportamiento del consumidor hacia el producto evaluado. La intención de compra es fundamental pues, como se vio en el capítulo 3 del cuerpo teórico, los distintos productos -en tanto unidades perceptuales- compiten entre sí por el favor del consumidor a través de su grado de compatibilización (atributos percibidos y valorados) y de su diferenciación y posicionamiento (atributos que, además de valorados y percibidos, sólo son ofrecidos por una determinada unidad perceptual o producto). En síntesis, lo que en última instancia determina el éxito del negocio es la medida en que un producto consigue el favor del consumidor frente a los productos de la competencia.



En esta dimensión central, la mejora es llamativa. No sólo mejoran en la celda sometida a los estímulos simbólicos el top box (seguramente lo compraría), los top 2 boxes (seguramente + probablemente lo compraría) y la media, sino que

lo hacen en forma muy significativa. El top box se duplica al pasar de 7% a 15% y los top 2 boxes aumentan 20 puntos pasando de 47% a 67%. En definitiva, mientras

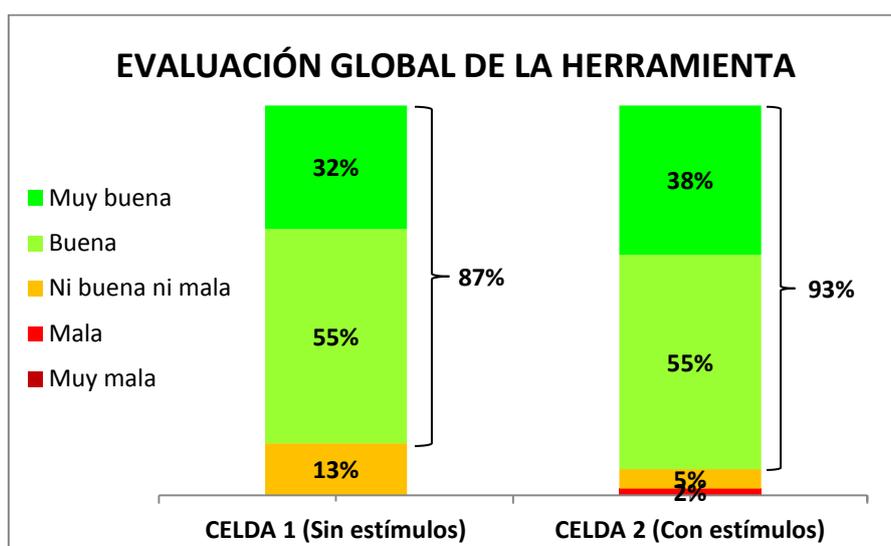
INTENCIÓN DE COMPRA	CELDA 1 (Sin estímulos)	CELDA 2 (Con estímulos)
Top Box	7%	15%
Top 2 Boxes	47%	67%
Media	3,35	3,65

que en la celda sin estímulos los entrevistados que manifestaron una intención de compra positiva representan menos de la mitad de los casos, casi el 70% de los entrevistados que sí fueron sometidos a los estímulos afirmaron que seguramente o probablemente comprarían el producto evaluado.

En lo que se refiere a la evaluación global de la herramienta también se produce una mejora en la celda sometida a los estímulos simbólicos. Una vez más mejoran tanto el top box (muy buena), como los top 2 boxes (muy buena + buena) y la

EVALUACIÓN GLOBAL	CELDA 1 (Sin estímulos)	CELDA 2 (Con estímulos)
Top Box	32%	38%
Top 2 Boxes	87%	93%
Media	4,18	4,30

media. Es importante notar que los seis puntos de mejora en la evaluación provienen del top box (que pasa del 32% al 38%) y que reúne a los entrevistados más “comprometidos” con la opinión.

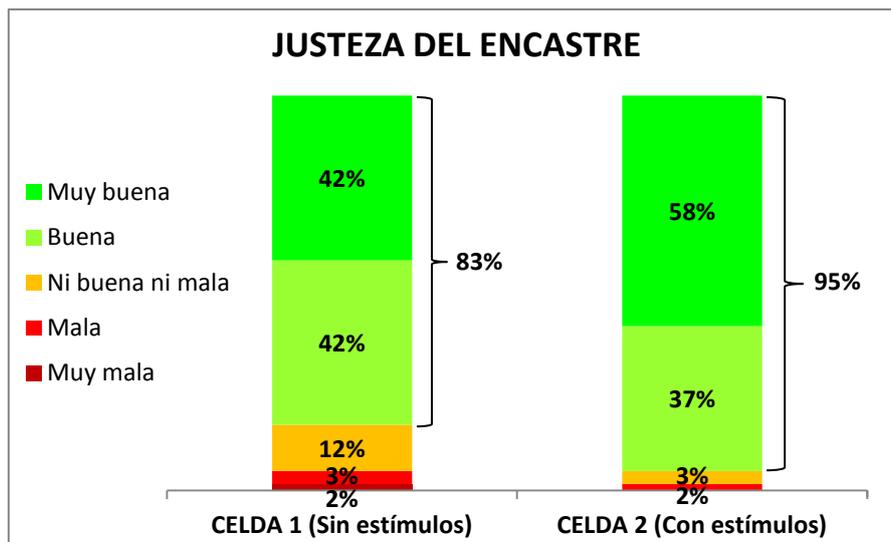


Como se ha visto hasta el momento, entonces, dotar de atributos simbólicos a un producto (aun considerando que se trata, en este caso particular, de un producto simple y aparentemente funcional) produce mejoras tanto en la evaluación global del producto y en la intención de compra.

Además de indagar sobre la intención de compra y la evaluación global, el cuestionario incluyó preguntas adicionales. Parte de las mismas tuvieron por objeto consultar sobre los distintos atributos funcionales del producto, es decir aquellos directamente relacionados con la capacidad del producto de satisfacer una necesidad práctica, en este caso la de atornillar y desatornillar un tornillo. Así se pidió evaluar distintas dimensiones relevantes en ese sentido como la justeza del encastre del destornillador en la cabeza del tornillo, la comodidad, tamaño y consistencia del mango y el peso de la herramienta.

Una vez más, los resultados del test son muy ilustrativos y revelan quizás el hallazgo más llamativo y relevante: la exposición a los estímulos simbólicos no sólo optimiza la evaluación global y la intención de compra sino que mejora la evaluación de los atributos funcionales. Los atributos simbólicos con los que el producto ha sido dotado a través de los estímulos, entonces, tienen la capacidad de actuar directamente sobre la percepción que los consumidores tienen de los otros atributos, esta vez funcionales, de los productos. Podríamos decir, en consecuencia, que los atributos simbólicos no sólo actúan sobre el “deseo” (significativo motor de la acción de compra que opera a nivel irracional y simbólico, como se vió en el capítulo 2) sino que influyen sobre la percepción que el consumidor tiene respecto de la capacidad del producto de satisfacer su “necesidad” (el otro motor de la acción de compra, que opera, esta vez, a nivel racional). Entonces, la relevancia que adquieren los atributos simbólicos es doble por actuar sobre los dos niveles en los que opera el consumo.

Volviendo al experimento realizado, la justeza del encastre del destornillador a la cabeza del tornillo es una característica muy relevante a la hora de atornillar un tornillo hasta su máxima fijación. El tornillo de la prueba fue seleccionado de forma tal que la adecuación del destornillador testeado fuera muy buena, permitiendo ejercer fuerza al atornillar y desatornillar sin que el mismo zafe.



Respecto de esta dimensión particular, la evaluación mejora sustancialmente entre los entrevistados de la segunda celda, es decir aquellos que fueron sometidos a los estímulos.

Una vez más, la mejora se observa tanto en el top box, como en los top 2 boxes y la media; el mayor incremento proviene nuevamente del top box, que aumenta 16 puntos porcentuales, pasando de 42% a 58%.

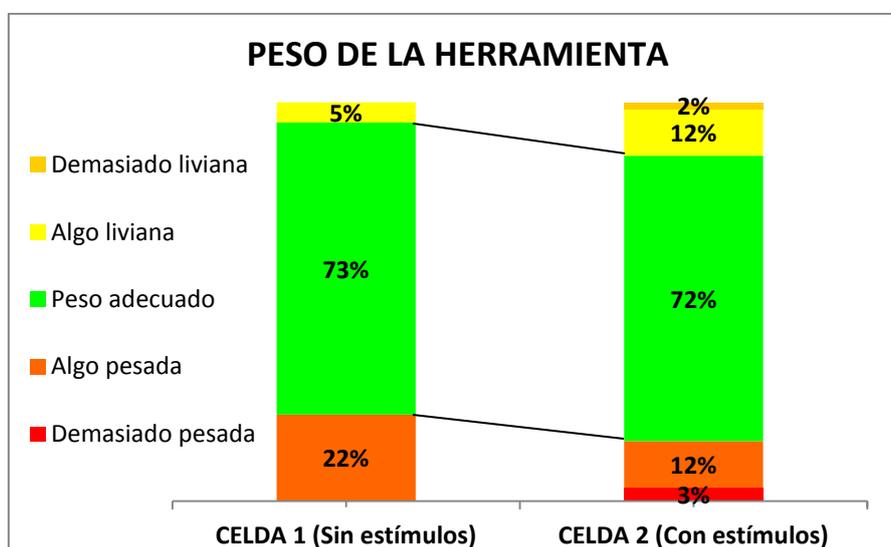
JUSTEZA DEL ENCASTRE	CELDA 1 (Sin estímulos)	CELDA 2 (Con estímulos)
Top Box	42%	58%
Top 2 Boxes	83%	95%
Media	4,18	4,52

En definitiva, mientras que sólo el 83% de los entrevistados de la celda 1 (sin estímulos) lo calificó como bueno o muy bueno, el 95% de aquellos sometidos previamente a los estímulos simbólicos calificó de esa forma al ajuste (que -tratándose del mismo producto y la misma prueba- es idéntico en términos "objetivos", si es que existe tal cosa).

Se realizaron también distintas preguntas en escala de punto justo para indagar sobre ciertos atributos particulares (siempre funcionales) de la herramienta evaluada, entre ellos el peso de la misma. Este atributo es el único cuya calificación no mejora

PESO	CELDA 1 (Sin estímulos)	CELDA 2 (Con estímulos)
Óptimo	73%	72%
Exceso	22%	15%
Defecto	5%	13%

en la celda sometida a los estímulos, aunque hay que señalar que la variación exhibida en el punto óptimo no es significativa. También resulta sugerente que en la celda sin estímulos se observa claramente que entre aquellos entrevistados que no consideraron óptimo al peso, hay un sesgo claro hacia el exceso. Esto indica que la herramienta podría resultar, a los ojos del consumidor, más pesada de lo ideal. En la celda con estímulos, sin embargo, esta posible falla no se observa. Como se ve con claridad en el gráfico que sigue, entre aquellos entrevistados que fueron sometidos a los estímulos y que consideraron que el peso no resulta óptimo, las opiniones están muy repartidas entre el exceso y el defecto.



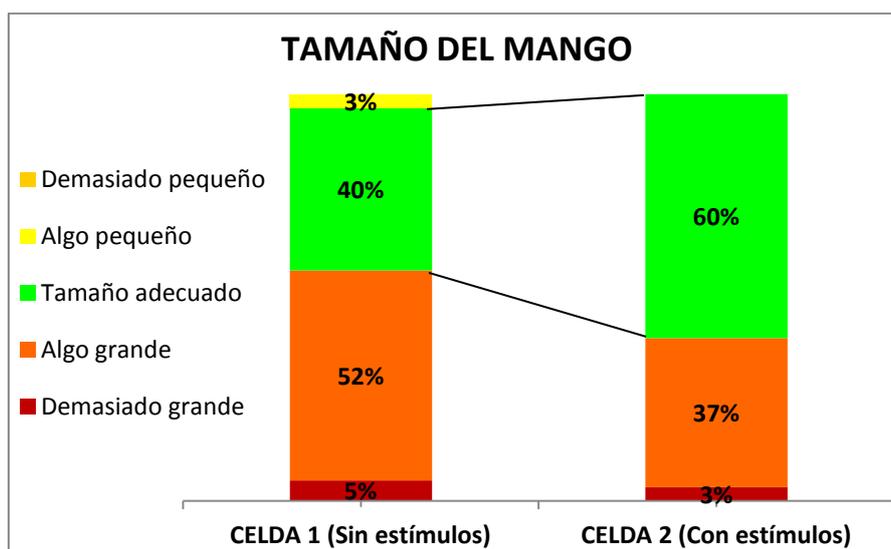
Los estímulos simbólicos han contribuido entonces, en esta dimensión, a diluir un posible defecto funcional: los entrevistados sometidos a dichos estímulos no han percibido que la herramienta podría resultar más pesada de lo ideal.

Continuando con las escalas de punto justo, se evaluaron distintas características del mango. Respecto del tamaño, la mejora es muy significativa en la celda sometida a los

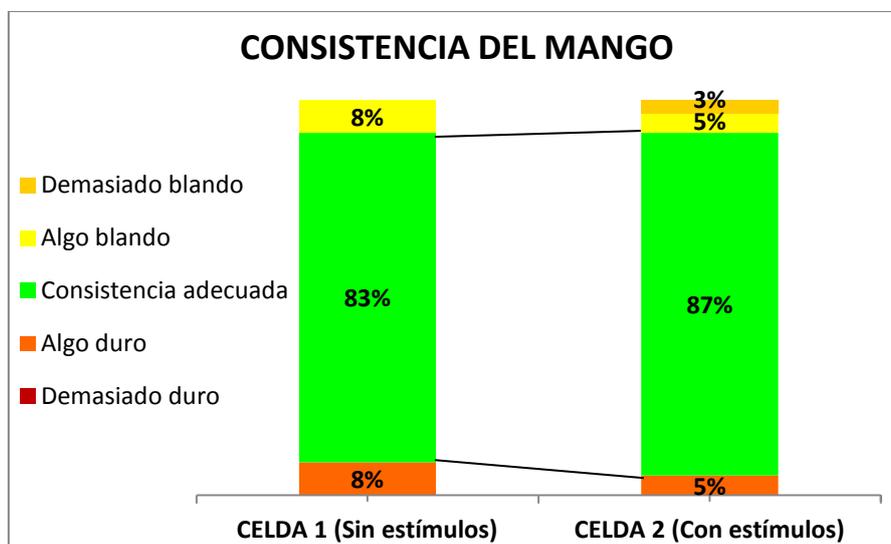
TAMAÑO DEL MANGO	CELDA 1 (Sin estímulos)	CELDA 2 (Con estímulos)
Óptimo	40%	60%
Exceso	57%	40%
Defecto	3%	0%

estímulos, que lo calificó en forma óptima en el 60% de los casos, mejorando 20 puntos respecto de la otra celda. Al igual que en el atributo anterior, aquí

también se observa que la acción de los estímulos simbólicos puede haber contribuido a diluir un posible defecto funcional. Mientras que prácticamente ningún entrevistado (en ninguna celda) consideró al mango algo o demasiado pequeño, una proporción considerable lo calificó como algo o demasiado grande (en ambas celdas, aunque en mucho mayor medida en la celda 1).



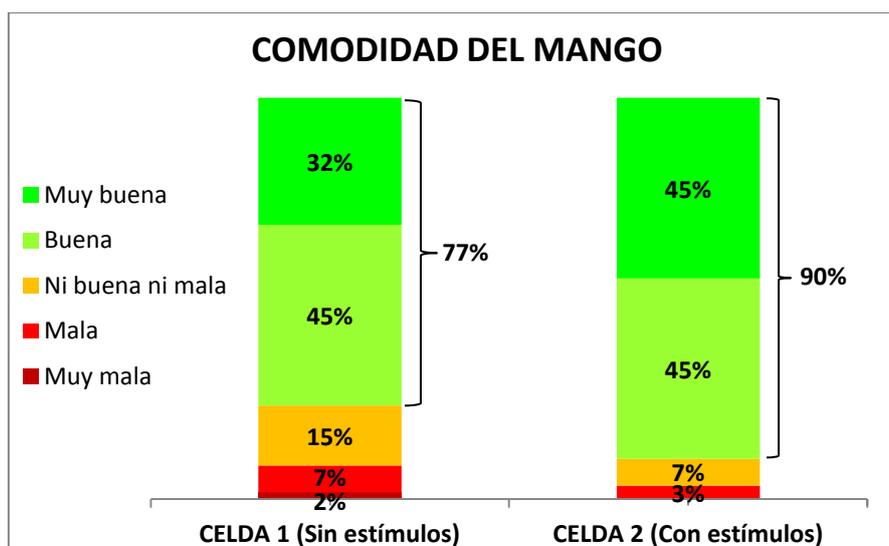
Esto permite sospechar que el producto podría presentar una debilidad en relación al tamaño del mango (por resultar algo más grande de lo deseado), falencia que los atributos simbólicos que se han incorporado al producto en la celda 2 contribuyen poderosamente a disimular. De igual modo se evaluó la consistencia del mango, cuya evaluación también mejora, aunque ciertamente en forma más leve, entre los entrevistados de la celda 2.



Para terminar con la indagación sobre los atributos funcionales del producto testeado, se pidió calificar -en escala de 1 (muy malo) a 5 (muy bueno)- la comodidad del mango. Esta dimensión resume, de alguna manera, la opinión global sobre los distintos aspectos del mango (tamaño, consistencia, y otros aspectos no calificados en esta prueba, como forma, textura, etc.).

La evaluación de este atributo mejora significativamente en la celda cuyos entrevistados fueron previamente sometidos a los estímulos. Otra vez más, mejoran el top box (7 puntos), el top 2 boxes (13 puntos) y la media y la mejora porcentual más importante se verifica en el top box, que pasa de 32% a 45%.

COMODIDAD DEL MANGO	CELDA 1 (Sin estímulos)	CELDA 2 (Con estímulos)
Top Box	32%	45%
Top 2 Boxes	77%	90%
Media	3,98	4,32



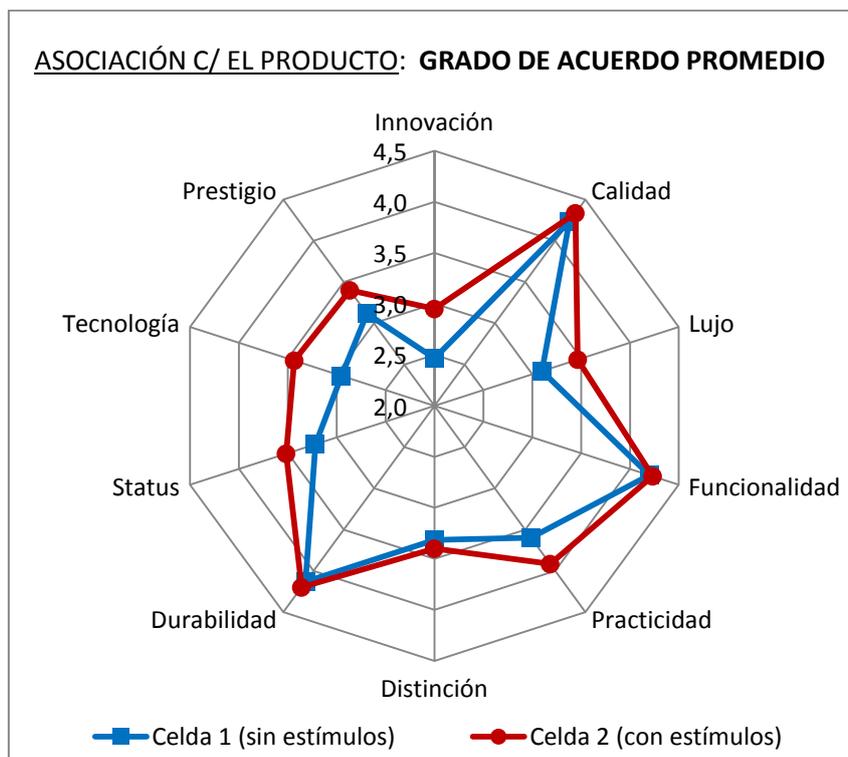
Se observa entonces que la evaluación de los atributos funcionales del producto testeado ha mejorado cuando se lo ha dotado de atributos simbólicos a través de una breve exposición a ciertos estímulos visuales.

En la parte final del cuestionario se solicita a los entrevistados asociar el producto con distintas palabras, en primer lugar en forma espontánea y luego guiada. Respecto a la respuesta espontánea no se obtuvieron resultados interesantes, lo que no resulta del todo sorprendente en un estudio de tipo cuantitativo -con cuestionario auto administrado, además- en el que no se

puede profundizar sobre las respuestas brindadas. Sólo puede decirse que primaron las palabras más ligadas a lo funcional en ambas celdas, por lo que se podría inferir que el impacto de los estímulos simbólicos sobre la evaluación del producto ha sido del todo inconsciente.

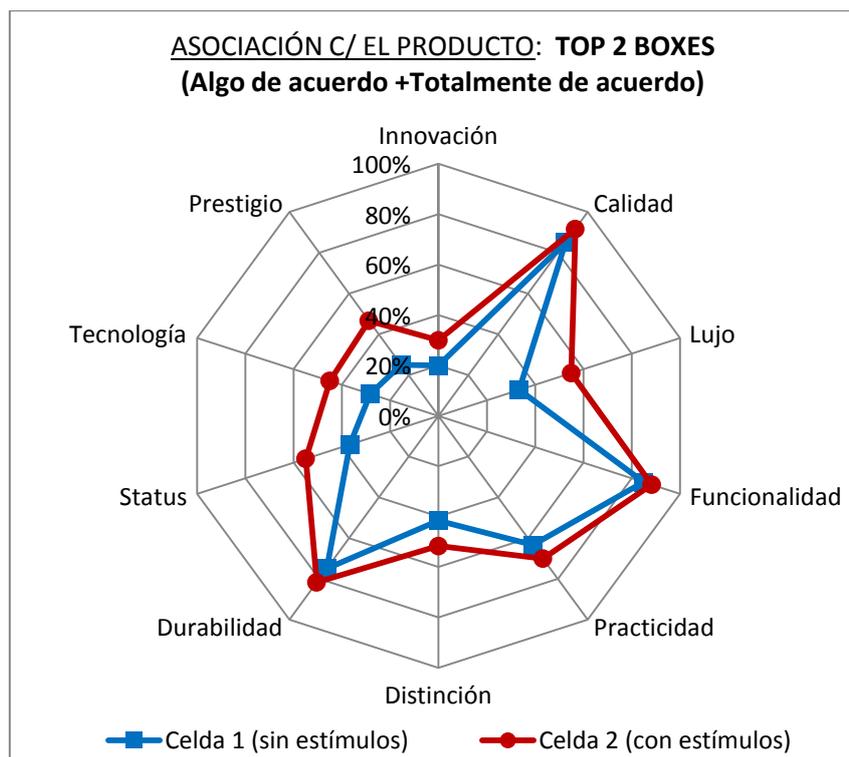
En lo que se refiere a la indagación guiada se presentó una lista de palabras, todas ellas con una connotación positiva, algunas más vinculadas a lo funcional y otras a lo simbólico. Entre las primeras se cuentan las palabras “funcionalidad”, “practicidad” y “durabilidad”. Aquellas más vinculadas a lo simbólico (siempre relacionadas con el vínculo simbologista en términos de Caden) son “lujo”, “status”, “distinción” y “prestigio”. Las restantes palabras listadas tienen connotaciones que se vinculan tanto con lo simbólico como con lo funcional (más cerca de uno u otro extremo, según el caso): “innovación”, “tecnología” y “calidad”.

Es interesante observar los gráficos y la tabla que siguen, en los que se presentan los resultados sobre el grado de acuerdo de los entrevistados (media, top box y top 2 boxes) respecto de la asociación de las palabras mencionadas con el producto testado.



En términos generales se pueden establecer tres observaciones principales. Primero, los entrevistados de ambas celdas han manifestado un mayor grado de acuerdo con las palabras con connotaciones más funcionales, como “funcionalidad”, “practicidad”, “durabilidad” y “calidad” lo que resulta natural en tanto el producto evaluado no deja de ser un destornillador.

Segundo, los entrevistados de la celda 2 (con estímulos) se han mostrado más de acuerdo en asociar todas las palabras de la lista al producto testeado. Esto ocurre tanto con las palabras con connotaciones funcionales, simbólicas o ambas. Si recordamos que las palabras tienen, todas ellas, connotaciones positivas, lo que se puede concluir es que los entrevistados que han sido sometidos a los estímulos (es decir que han evaluado un producto idéntico en términos funcionales pero ahora dotado de atributos simbólicos adicionales) hacen una mejor evaluación del producto testeado.



Tercero, el grado de acuerdo mejora en mayor medida en aquellas palabras con connotación netamente simbólica como “lujo”, “status”, “prestigio” o parcialmente simbólica como “innovación” y “tecnología”. En el caso de las palabras cuya connotación es más funcional (con la excepción de “practicidad”

en el top box) como “calidad”, “durabilidad” y “funcionalidad” el aumento en el grado de acuerdo, si bien existe, es menor.

Esto permite concluir que, por un lado, el experimento ha sido exitoso en términos de que la breve exposición a los estímulos ha conseguido dotar al producto de ciertos atributos simbólicos. Es decir que el producto que ha evaluado la celda 2 se ha transformado en otro producto, en otra unidad perceptual, que además de los atributos funcionales posee ahora atributos simbólicos.

Por otro lado, se puede concluir que esos atributos simbólicos, además de ser percibidos por el entrevistado, son también valorados y por consiguiente mejoran la evaluación global del producto y constituyen un vehículo para aumentar su grado de compatibilización, su diferenciación y posicionamiento.

PALABRAS ASOCIADAS	Media		Top 2 Boxes		Top Box	
	Celda 1	Celda 2	Celda 1	Celda 2	Celda 1	Celda 2
Innovación	2,47	2,95	20%	30%	2%	5%
Calidad	4,23	4,33	85%	92%	38%	45%
Lujo	3,10	3,47	33%	55%	5%	15%
Funcionalidad	4,20	4,23	85%	88%	42%	40%
Practicidad	3,60	3,92	63%	70%	20%	35%
Distinción	3,32	3,40	42%	52%	10%	13%
Durabilidad	4,13	4,20	75%	82%	42%	42%
Status	3,22	3,52	37%	55%	7%	13%
Tecnología	2,95	3,43	28%	45%	3%	15%
Prestigio	3,12	3,40	25%	47%	10%	13%

5.2 - Entrevistas en profundidad

5.2.a – Objetivo general

Determinar la importancia y el rol que distintas empresas que compiten en diferentes industrias asignan a los atributos simbólicos en la construcción de los productos que ofrecen y en su búsqueda de la competitividad.

5.2.b - Metodología

- Tipo de investigación: Cualitativa. Entrevistas personales en profundidad (30 min de duración).
- Target: Presidentes / CEOs / Directores o Gerentes de empresas que sigan estrategias de diferenciación de producto.
- Muestra: 5 entrevistas.

5.2.c - Objetivos de indagación

Conocer qué aspectos son considerados claves para el éxito del negocio (espontáneo).

Conocer en qué se basa la estrategia del negocio (espontáneo).

Conocer la importancia atribuida a la construcción y comunicación de atributos simbólicos (espontáneo).

Indagar sobre el papel asignado a los atributos simbólicos (espontáneo y/o dirigido) en la competitividad organizacional.

Profundizar sobre la construcción y comunicación de atributos simbólicos (dirigido).

5.2.d - Desarrollo de las entrevistas

Las entrevistas se desarrollan de acuerdo a la metodología presentada en el capítulo anterior: se trata de entrevistas no estructuradas en las que se busca que cada entrevistado se expone y profundice sobre los temas indagados.

La dinámica específica de las entrevistas se detalla en la guía de pautas de las mismas (Anexo 5).

5.2.e – Presentación y análisis de los resultados de las entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas en Buenos Aires a diferentes directivos de empresas de distintas industrias, con el objetivo de tener un panorama amplio de la problemática vinculada a la competitividad y estrategia empresarial y que no estuviera sesgado por las características específicas de un sector

determinado de la economía. Así, fueron entrevistados Tatiana Aurich, Gerente de Marketing de Molinos (consumo masivo); Federico Braun, Presidente y Gerente General de La Anónima (*retail*); Alberto Chiarelli, Gerente de Alianzas Estratégicas y Fidelización del Banco de Galicia (banca y servicios financieros) David Delgado, Director de Nuevas Tecnologías para Argentina y Uruguay de Microsoft (tecnología informática); y Cristiano Rattazzi, Presidente de Fiat Auto Argentina (automotriz).

Como quedará en evidencia en esta sección, la serie de entrevistas realizadas permite arribar a algunas conclusiones importantes y congruentes con la hipótesis planteada:

- Los atributos simbólicos surgen, a veces en forma espontánea y a veces en la indagación específica, como uno de los determinantes de la competitividad empresarial.
- Los atributos simbólicos son particularmente importantes en lo que se refiere a la sostenibilidad de la competitividad, en función de que permiten generar un vínculo más duradero con los clientes.
- Los atributos simbólicos, subsumidos en las marcas, construyen barreras a la entrada de los competidores pues resultan particularmente difíciles de copiar y porque permiten ocupar un espacio en la mente del consumidor del cual es difícil de ser desalojado.
- La estrategia de comunicación resulta particularmente relevante para la competitividad, pues es principalmente a través de ella que se construyen los atributos simbólicos de productos y marcas.

Resulta interesante que al referirse a la búsqueda de la competitividad sostenible la mayoría de los entrevistados tienden a mencionar en primer término aspectos vinculados a la eficiencia operativa (aspectos que, en la literatura sobre estrategia empresarial, se han dado en llamar “factores claves de éxito”) y en la calidad funcional del producto. Sin embargo, todos reconocen (en algunos casos espontáneamente y en otros sólo cuando se indagó específicamente) la relevancia de los atributos simbólicos como fundamento de la competitividad y la estrategia comercial y competitiva.

Es ilustrativo que en aún en una industria como el *retail*, en donde el factor precio es siempre determinante, La Anónima (compañía que ha cumplido 100 años abasteciendo los centros urbanos del interior del país, principalmente de la Patagonia) se haya concentrado en una estrategia de valor más que de precios bajos. Esta estrategia reposa, según afirma Federico Braun, en dos factores principales. En primer lugar, una logística de excelencia (apoyada en la incorporación permanente de tecnología de avanzada) que permite llegar a los puntos de venta con surtido, calidad (particularmente en productos frescos) y costos competitivos. En segundo lugar, una dotación de recursos humanos comprometidos, que son respetados y que respetan a la compañía, lo que redundo en una alta calidad de atención al cliente y muy baja conflictividad laboral. Con esta base, La Anónima ha basado su estrategia comercial claramente enmarcada dentro del vínculo comunitario, en términos de Caden: compañía heredera de la tradición de los almacenes de ramos generales “a través de los que, muchos de los padres de los actuales clientes, hasta han llegado a construir su casa” (textual, F. Braun). El slogan de la firma, “Aprecio por Usted”, más allá del juego de palabras que invoca al precio, transparenta esta vinculación comunitaria con el cliente. La campaña de comunicación institucional está explícitamente centrada en esa noción de comunidad, con invocaciones a la tierra, el país, el trabajo y su gente. Por ello, la firma convocó para la misma a la cantante de folklore Soledad Pastorutti, símbolo de la tradición, del interior y de sus valores como la confianza, la honestidad, el trabajo y la familia.

La Anónima se constituye entonces en un espacio en donde el cliente se siente a gusto, “entre los suyos”, respetado y contenido. Esto se logra con un *mix* de factores vinculados a la eficiencia operativa (logística, tecnología, recursos humanos) que permiten abastecer a ciudades muy distantes con productos de buena calidad y brindar una cuidada atención en los puntos de venta. Sin embargo, eso no es suficiente para distinguirse ni sostener en el tiempo y frente a la competencia una propuesta de valor diferenciadora. “La tecnología es fundamental; pero sabemos que todo es copiable” (textual, F. Braun). Lo que no es tan fácilmente copiable es el lugar simbólico que ocupa La Anónima

en la mente de los consumidores, gracias a los atributos simbólicos vinculados a la tradición y a la comunidad que ha sabido desarrollar en forma consistente y comunicar de manera creativa.

En forma menos espontánea pero con igual de contundencia, la cuestión simbólica aparece en la entrevista realizada a David Delgado, Director de Nuevas Tecnologías de Microsoft (Argentina y Uruguay). En un primer momento, el entrevistado vinculó la competitividad de la firma a las capacidades funcionales de los productos y servicios que la misma ofrece. La gente compra software Microsoft “por el ecosistema, la compatibilidad y el soporte” (textual, D. Delgado). En definitiva, lo primero que aparece es la capacidad de Microsoft de abastecer con eficiencia las necesidades (funcionales) del consumidor a través de sus productos y servicios. Sin embargo, al explicitarse la cuestión simbólica, la misma aparece en el centro de la estrategia de la compañía. Microsoft tiene la misión, a través de su software de “ayudar a desarrollar el potencial humano” (textual, D. Delgado). Esto queda de manifiesto en la estrategia de comunicación de la compañía, que incluye referencias permanentes a ese potencial y a como Microsoft contribuye a que las personas puedan desarrollarlo. “People ask: *What can I be?*”, “*We inspire them to pursue their dreams*”. Es difícil imaginar algo más cercano a una misión corporativa centrada en acercar a los consumidores a su ideal.

Es interesante también que a partir del lanzamiento del Windows XP (“XP”, por “*experience*”) Microsoft ha centrado su estrategia en mejorar “la experiencia del usuario”. En palabras de Delgado, “se ha puesto el acento en mejorar el estilo de trabajo y el estilo de vida de las personas en sus distintos roles, ya sea de empresario o de ama de casa”. Es así que las piezas de comunicación de la compañía relacionan a los productos Microsoft con la posibilidad de participar del mundo moderno y particularmente con su disfrute, sentimiento que, sin dudas, se encuentra más vinculado al deseo que a la necesidad, en términos de Wilenski (1991).

En donde más claramente aparece la cuestión simbólica, en forma espontánea y desde la definición misma del negocio, es en la entrevista a Tatiana Aurich,

responsable de la Gerencia de Marketing de Molinos²⁸. “Nuestro negocio es, básicamente, vender alimentos a los hogares argentinos. Sí, de eso se trata, de ofrecer comida a las amas de casa argentinas” (textual, T. Aurich). Es muy interesante cómo en esta entrevista aparece espontáneamente la cuestión simbólica como el punto central de la competitividad. Al indagar sobre por qué los clientes eligen los productos de la compañía, dos razones son invocadas: la calidad de los productos (referida a sus atributos funcionales) y la fortaleza de las marcas de la firma²⁹. La marca como el lugar en donde se subsumen los atributos simbólicos resulta fundamental. “Básicamente lo que le dan las marcas a las personas es tranquilidad, confiabilidad; es mucho más simple la decisión de comprar un fideo Matarazzo que un fideo marca X, desconocido” (textual, T. Aurich).

Más aún, lo simbólico cobra su mayor protagonismo en relación a la sostenibilidad de la competitividad y a las barreras a la entrada. Consultada sobre la capacidad de un competidor de copiar los productos de la firma, Aurich afirma que el producto en sí se puede “copiar perfectamente bien”, superados algunos leves inconvenientes relacionados con la calidad de la materia prima. Sin embargo, la capacidad del competidor de copiar la marca es mucho más limitada. “No hay lugar en la mente de las personas para tantas marcas y nosotros ya tenemos marcas muy instaladas. Te va a costar que tu marca tenga alguna relevancia definitiva: en este tipo de productos la gente se sostiene mucho por costumbre. Por eso, de hecho, en el negocio de alimentos es donde más localía hay” (textual, T. Aurich).

Para ilustrar con mayor claridad el rol de los atributos simbólicos, se profundizó durante la entrevista sobre dos marcas particularmente exitosas mediante las

²⁸ Molinos posee dos negocios principales: el negocio de marcas y el negocio de graneles (*commodities*). La entrevista y los conceptos vertidos en ella se refiere siempre al negocio de marcas, qué es el que interesa a los efectos de este trabajo, y sobre el que la entrevistada tiene responsabilidades estratégicas.

²⁹ Molinos tiene un gran portfolio de marcas de alimentos de gran prestigio, nivel de conocimiento e historia en el mercado argentino. Cuenta con marcas líderes en todas las categorías en las que participa. Entre ellas, Granja del Sol, Vienissima, Matarazzo, Patitas, Lucchetti, Exquisita, Preferido, Gallo, Arlistán, Cruz de Malta, Vitina, Cocinero, Lira, Blancaflor, Nobleza Gaucha, Favorita, Don Vicente, Good Mark, Manty, Minerva, Maltifé

que Molinos comercializa fideos, Lucchetti y Matarazzo³⁰. Ambos productos están hechos con el mismo trigo candeal y si bien para los fideos Matarazzo se utilizan las mejores partidas, “el producto *blind* no debe tener diferencias Matarazzo con Lucchetti³¹” (textual, T. Aurich). En suma, la consideración del consumidor sobre los atributos funcionales de ambos productos es la misma. ¿Entonces, en qué se diferencian estos productos? ¿Por qué Matarazzo tiene - y el mercado acepta- un diferencial de precios? “Matarazzo lo que propone básicamente es calidad y *expertise*: Matarazzo es el experto en pastas; la propuesta es menos resolutive y es más de disfrute. No está tanto centrada en el proceso de preparación sino en el disfrute del comer. Con lo cual hay una distinción: Lucchetti es más el fideo del mediodía, resolutive, y Matarazzo es más el fideo de la noche, para comer, para disfrutar, tiene más que ver con la experiencia de la comensalidad”. (textual, T. Aurich).

La marca Lucchetti, por su parte, también tiene un posicionamiento puramente emocional³²: le habla a la madre real, que contrariamente a las madres perfectas e idealizadas que históricamente ha mostrado la publicidad, no siempre está feliz de cumplir su deber ser en el hogar. “Lo que aprendimos fue que a las madres le parece muy aliviante ver una madre que de repente se cansa de escuchar al chiquito o una madre que está superada y hace una cosa así nomás, rápida, porque no tiene tiempo de hacer la comida ideal con los ingredientes ideales. La marca Lucchetti genera mucho alivio. Lo que viene a hacer Lucchetti es a liberarnos a todas nosotras... con respecto a estos lugares de deber ser” (textual, T. Aurich)³³.

Queda expresado entonces, de una manera particularmente clara en esta entrevista, como un producto idéntico a los ojos del consumidor desde el punto

³⁰ Lucchetti ha pasado a ser una marca paraguas que, con la incorporación de otros productos (arroz, caldos, sopas), participa de distintas categorías. Matarazzo, por su posicionamiento, sólo participa de la categoría de pastas secas.

³¹ Se refiere a una prueba de producto *blind*, en hogares y en la Argentina.

³² “Es sólo emocional. Creo que no hemos hablado prácticamente del producto” (textual, T. Aurich)

³³ Un posicionamiento tan innovador y que rompe con una tradición de muchos años en la que las marcas de alimentos se instalaban desde un vínculo materno filial idealizado, la compañía tuvo que asumir un riesgo. En ese sentido, Aurich señala la importancia de la comunicación: “(...) la mamá Lucchetti tiene ese sinceramiento y por eso se hace en un muñequito porque si se hiciera en una persona real quizás podría ser hasta cruel (...), un muñequito es una manera de hacer llevadera unas realidades que generan una enorme identificación... y alivio”.

de vista funcional, se diferencia y se posiciona exclusivamente mediante distintos atributos simbólicos. Estos atributos, que se subsumen en la marca, además de proveer la diferenciación construyen barreras a la entrada para los competidores y por ende hacen más sostenible la diferenciación y la competitividad.

En la entrevista realizada a Alberto Chiarelli y destinada a profundizar sobre los temas centrales de este trabajo en el sector bancario y financiero³⁴, la cuestión simbólica aparece con contundencia, sobre todo en lo relativo a la diferenciación y su sostenibilidad. Durante los momentos iniciales de la entrevista las bases del negocio se relacionaron con cuestiones vinculadas a lo funcional y a la eficiencia operativa, aunque también hubo espacio para lo simbólico y emocional. El negocio consiste en “enriquecer la relación con los clientes y ser la solución a sus necesidades financieras” afirma Chiarelli, que además asegura que el factor clave de éxito es la distribución: “éste es un negocio de distribución y de oferta; es clave tener una excelente red de distribución y de canales de contactos diversificados, para lo que hay que estar bien parado estructuralmente desde el punto de vista tecnológico”.

Muy rápidamente y en forma espontánea aparece la cuestión simbólica y, particularmente, la comunicación. Ésta surge vinculada a una característica central del negocio: la dificultad de diferenciarse desde el producto. Para Chiarelli, el negocio “no está sofisticado del lado del producto; un poco por la regulación, un poco porque el cliente tampoco es sofisticado y entonces sí está más desarrollado por el lado del *packaging* y por el lado de la comunicación que creo que son determinantes”. En este sentido, la vinculación de los clientes con el Banco Galicia se establece desde un lugar más relacional: “somos un banco más cercano a la gente”, afirma Chiarelli. Esta característica se observa en la comunicación del banco y particularmente en el programa de fidelización lanzado hace ya casi un año: Quiero!³⁵

³⁴ Específicamente, la entrevista se centró en el negocio de banca minorista (individuos).

³⁵ Se trata de un programa por el cual los clientes acumulan puntos que pueden canjear por diferentes opciones como premios, viajes, descuentos, etc. También permite participar en juegos, subastas, sorteos y otras actividades.

El programa Quiero! (que además de un programa de puntos en sí mismo, se ha transformado en una pieza central de comunicación institucional) por sus características resulta de particular interés para este trabajo. Desde el mismo nombre del programa, se hace referencia más al deseo que a la necesidad de los clientes y se establece con ellos una vinculación emocional. El programa nació en 2011 como una alternativa innovadora frente a los descuentos en supermercados y otros comercios que comenzaron a ofrecer los bancos a sus clientes a partir del año 2002, como estrategia para amigarse con el mercado³⁶.

Iniciados por el Banco Santander, los descuentos se constituyeron en una verdadera guerra de precios de la que el Galicia se resistió a participar pero finalmente no pudo escapar y quedó preso de ella hasta el diseño y lanzamiento de Quiero! “La verdad es que dábamos todos lo mismo; no es que no me diferencio del Santander, sino que estoy permitiendo que los bancos chicos se parezcan a los grandes” dice Chiarelli. Y continúa: “entonces estábamos todos igualados en la pelea y el único que cosechaba cuando comunicabas descuentos era el líder, que había sido el primero en salir con los beneficios”.

El programa Quiero! le permitió al banco Galicia abandonar la lógica perversa de los descuentos y diferenciarse de la competencia, permitiéndole al cliente canjear sus puntos en el momento que desee y por el beneficio que prefiera. Nuestra intención fue “devolverle la libertad al cliente” afirma Chiarelli, “nosotros empezamos a ser los primeros en hablar de esto con un concepto mucho más emocional hacia el cliente y no tan racional y utilitario”. Lo central del programa no son tanto los beneficios en sí mismos, sino una dinámica en la que “siempre pasan cosas, en ese espíritu de transmitirle al cliente interacción; eso me parece que es difícil de copiar y no sé si tiene tanto valor (funcional)” (textual, A. Chiarelli).

³⁶ En diciembre de 2001, estalló en la Argentina una de las crisis más importantes de la que se tenga registro. El desenlace de la crisis incluyó, además de una fuerte caída en el nivel de actividad, el abandono del tipo de cambio fijo (convertibilidad) y una fuerte devaluación, restricciones al retiro de efectivo, pesificación asimétrica de los depósitos y de las obligaciones en dólares. Los bancos fueron percibidos por la sociedad como principales responsables de la crisis y la relación con sus clientes resultó fuertemente dañada.

Una vez más, la comunicación que construye atributos simbólicos aparece levantando una barrera de protección frente a la competencia que, en este caso, podrá copiar los descuentos, los premios, los puntos, etc., aunque difícilmente pueda copiar el vínculo emocional ligado a la interacción permanente y, especialmente a la libertad, que ha logrado construir el banco Galicia con Quiero!.

Finalmente, en la entrevista referida al negocio automotriz y realizada a Cristiano Rattazzi, Presidente de Fiat³⁷ en Argentina, la cuestión simbólica vuelve a aparecer con fuerza y muy ligada a la capacidad de competir con éxito e, incluso, a la definición misma del modelo de negocio. Los atributos simbólicos se constituyen, una vez más, en la base de la diferenciación y de su sostenibilidad.

La industria de automóviles se compone de dos segmentos con negocios muy distintos. Un segmento de autos pequeños y medianos de gama “estándar”, en donde la estrategia dominante sólo puede ser de bajo costo. En esta parte del negocio no existe casi diferenciación, los márgenes de rentabilidad son muy bajos y la clave reside en la eficiencia operativa y en las economías de escala. “Un pésimo negocio”, afirma Rattazzi. Tanto es así que la industria debe recurrir a negocios conexos -principalmente servicios- para obtener niveles de rentabilidad aceptables. “(...) bueno fabricás autos y alrededor se pueden generar muchos negocios: la financiación es un negocio, los seguros son un negocio” (textual, C. Rattazzi).

El segmento de autos de alta gama es un negocio distinto, basado en la diferenciación y en el que los márgenes son mucho más atractivos. En palabras de Rattazzi, “la verdad es que si construís autos chiquitos es un pésimo negocio; ahora si construís autos de lujo es un muy buen negocio: los márgenes son totalmente diferentes”. Para tener éxito en este segmento del negocio es clave mantener una calidad muy alta, calidad que se compone tanto de atributos simbólicos como funcionales. Estos últimos, sin embargo, no

³⁷ Fiat posee numerosas marcas en el mercado mundial a través de las que compete en los distintos segmentos del mercado de automóviles: Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Ferrari, Maserati, Abarth, Dodge, Chrysler, Jeep y Ram.

tienen la capacidad de ofrecer diferenciación entre los competidores del segmento y ni siquiera, según Rattazzi, del segmento estándar: “obviamente (en la alta gama hay que ofrecer un producto) con todas las comodidades; aunque comodidades tienen también los chicos, al final te ponen ABS también los chicos, seis airbags también los chicos, esas cosas las tienen todos”.

La clave en este modelo de negocio, entonces, reside en lo simbólico. “En la alta gama estás vendiendo una manera de vivir, una envidia, un lujo, un pertenecer a una clase...” (textual, C. Rattazzi). Y los atributos simbólicos, no sólo proveen la diferenciación, sino que la hacen sostenible. Refiriéndose a su marca estrella, Rattazzi lo expresa con total claridad: “el mito de Ferrari, la marca Ferrari es incopiable; vos podés entregar un auto que esté siempre en el taller, pero el ruido del motor Ferrari, la “idea” del motor Ferrari...” Y concluye diciendo: “¿Qué es Porsche?, ¿Qué es Ferrari?, Maserati... vos pensá que uno revive todas estas marcas que ganaron campeonatos del mundo con Fangio!”.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha profundizado sobre la relación entre los atributos simbólicos, la diferenciación, el posicionamiento y la competitividad sostenible. Sin soslayar la importancia de la eficiencia operativa, en última instancia, la ventaja competitiva se relaciona con el grado de compatibilización (y particularmente con la zona de compatibilización exclusiva de un producto o marca) entre la expectativa óptima del consumidor (o segmento de consumidores) y las distintas unidades perceptuales (los productos o marcas, no con sus características intrínsecas sino en la forma en que son percibidos por el consumidor o el segmento). Las zonas de compatibilización exclusivas de un producto o marca son aquellas que definen su diferenciación y su posicionamiento que, a su vez, se encuentran en la base de la ventaja competitiva.

Esas zonas de compatibilización entre los atributos que el consumidor espera y aquellos que percibe en determinado producto incluye, por supuesto, atributos funcionales y simbólicos. En este trabajo se ha aportado nueva evidencia que contribuye a corroborar que estos últimos son especialmente relevantes para el consumidor, influyendo en la intención de compra y en la evaluación del producto, mejorando incluso la percepción de los propios atributos funcionales. Esta última observación constituye el hallazgo más original de la investigación y da cuenta de la incidencia de la dimensión simbólica del consumo sobre la racional. También se ha visto que, en muchas organizaciones de distintos sectores, la cuestión simbólica es esencial a la competitividad a pesar de que el énfasis se coloca muchas veces en la eficiencia operativa o en la calidad funcional del producto. Cómo los atributos simbólicos son, además, más difíciles de copiar, contribuyen a establecer una diferenciación más estable en el tiempo y una vinculación más profunda con el consumidor, lo que torna más sostenible en el tiempo a la ventaja competitiva alcanzada.

El cuerpo empírico de este trabajo ha arrojado conclusiones congruentes con las hipótesis planteadas. En relación a la importancia de los atributos simbólicos para el consumidor, en el experimento realizado se ha observado que al someter a los entrevistados a estímulos simbólicos:

- mejora la intención de compra;
- mejora la evaluación global; y,
- mejora la evaluación de los atributos funcionales.

Todas estas observaciones permiten concluir que al dotarlo de atributos simbólicos, el producto mejora su grado de compatibilización no sólo porque ahora cuenta con esos atributos simbólicos percibidos y valorados por el consumidor sino también porque mejora la valoración de los propios atributos funcionales. De esta manera, mejora su diferenciación y posicionamiento y, por consiguiente, su capacidad de contribuir a la competitividad sostenible de la firma que lo produce y vende.

En lo que se refiere a la importancia de los atributos simbólicos para los líderes de las empresas que siguen estrategias de diferenciación, este trabajo también ha obtenido evidencia empírica que contribuye a sostener las hipótesis planteadas. Todas las compañías cuyos directivos han sido entrevistados, más allá del sector al que pertenecen, encuentran en la construcción y comunicación de atributos simbólicos una parte relevante de su estrategia competitiva. Es cierto que algunos entrevistados hacen foco en primer lugar en la parte racional del consumidor, aquella que evalúa y compara conscientemente los productos y sus capacidades para satisfacer necesidades. Pero en un nivel más profundo de análisis, la cuestión simbólica vinculada al deseo aparece con contundencia y claridad. Los entrevistados rescatan principalmente el rol de los atributos simbólicos por su capacidad de generar diferenciación en forma sostenible y por las barreras que imponen a la competencia, al ser particularmente difíciles de copiar y de desalojar de la mente de los consumidores.

En definitiva, la reflexión basada en la revisión de la bibliografía llevada a cabo en el cuerpo teórico junto con las conclusiones de las dos etapas que

componen la investigación de campo del cuerpo empírico de este trabajo, permiten llamar la atención sobre el rol central que cumplen los atributos simbólicos en el éxito del negocio y en la competitividad de las organizaciones. Nadie duda de que la eficiencia operacional es importante; aunque en un contexto de aceleración de la difusión tecnológica y acortamiento del ciclo de los productos, la ventaja competitiva que brinda un posicionamiento privilegiado mediante una destacada construcción y comunicación de atributos simbólicos tiene la característica de ser más sostenible en el tiempo. El vínculo que el consumidor construye con los productos -y con sus marcas- tiende a ser más permanente y es más difícil de atacar por la competencia. En conclusión, mientras que la eficiencia operativa y los atributos funcionales de los productos parecen ser la condición necesaria para sobrevivir en un mercado competitivo, la adecuada construcción y comunicación de atributos simbólicos se constituye en un vehículo para lograr diferenciación y competitividad sostenible.

¿Significa esto que los hombres de empresa deben abandonar enfoques muy difundidos -como el de Porter, el que se basa en los recursos o el que pone el acento en el conocimiento tácito- a la hora de analizar y perseguir la competitividad?

En este trabajo se entiende que no. Siendo la administración una disciplina que constituye fundamentalmente una práctica, los modelos de pensamiento y desarrollos teóricos deben constituir herramientas para la reflexión, sí, pero esencialmente para la toma de decisiones. Es por ello que gerentes y directivos acostumbrados a pensar y tomar decisiones en función de los mencionados enfoques podrán completar esas aproximaciones introduciendo en ellas la cuestión de los atributos simbólicos, cuya relevancia ha quedado una vez más en evidencia a lo largo de estas páginas.

Al exponer una de sus estrategias genéricas, la diferenciación de producto, Porter indaga sobre las fuentes de la diferenciación y señala que la misma “no puede ser comprendida al considerar la empresa agregada, sino que surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador” o, lo que es lo mismo, que “la diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa” (Porter, 1991, p. 138).

El mismo Wilensky reconoce la relevancia de la eficiencia operacional en la búsqueda de la competitividad, aunque distingue lo simbólico de lo operacional: “En lo simbólico a través de nuestra efectividad ante el consumidor, en lo operacional a través de nuestra propia eficiencia relativa” (1991, p. 118). Esta distinción es útil y acertada, por la naturaleza diferente de ambas cuestiones y, sobre todo, porque cuando menciona al área de “Marketing y Ventas” dentro de la cadena de valor, Porter no se refiere al posicionamiento simbólico sino al área funcional que debe implementar el plan de marketing. En otras palabras, se refiere al área operativa del marketing destacando aspectos como la “cobertura y calidad altas de la fuerza de ventas” (Porter, 1991, p. 140). Un gerente o directivo acostumbrado a pensar la competitividad desde la cadena de valor podrá, sin embargo, incluir en su concepto de marketing y ventas el ámbito de acción del marketing estratégico y no sólo el operacional. De esta manera, será capaz, utilizando el marco de análisis de Porter al que está habituado, reconocer la fundamental importancia de la segmentación y el posicionamiento simbólicos en la búsqueda de la competitividad a través de la diferenciación de producto. Es sustancial, sin embargo, que quien utilice este marco de Porter “ampliado” tenga presente que, por lo que se señaló más arriba, la diferenciación y el posicionamiento simbólico otorgan bases cualitativamente distintas –y de mayor sostenibilidad en el tiempo- para la competitividad empresarial.

Así cómo es posible incorporar la cuestión simbólica al marco de análisis de Porter, igualmente puede resultar útil amalgamarla con el enfoque basado en los recursos, también muy difundido a la hora de explicar la competitividad empresarial. La incorporación de la cuestión simbólica es útil en este caso para brindar mayores precisiones sobre las características que hacen valioso a un recurso permitiendo identificar, en forma más precisa y menos general, qué recursos pueden brindar ventaja competitiva a una organización.

Los hallazgos respecto de la importancia de los atributos simbólicos, que este trabajo ha revalidado, permiten afirmar que la capacidad de una firma para construir y comunicar atributos de este tipo en los productos mediante los que compite en el mercado es un recurso que provee ventaja competitiva. Es por

ello que los gerentes acostumbrados a pensar la competitividad desde el enfoque heredado de los trabajos de Penrose (1959) cuentan ahora con la seguridad de que uno de los recursos que las compañías -se desempeñen en el sector que se desempeñen- deben esforzarse en poseer es la capacidad de posicionar sus productos mediante atributos simbólicos, que tienen la característica de proveer diferenciación y, en consecuencia, ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, también es posible y útil relacionar los aspectos simbólicos del consumo con el enfoque que se basa en el conocimiento tácito para explicar los fundamentos de la competitividad y la estrategia empresarial. Esta aproximación pone el acento en la capacidad de una organización para capturar el conocimiento tácito que reside en sus recursos humanos, transformarlo en explícito para su difusión en la organización, y adaptarlo a las necesidades de cada área. Al mismo tiempo, el conocimiento del consumidor - particularmente todo aquello que tiene que ver con los hábitos de consumo y, más aún con la satisfacción del deseo, que transcurre en un nivel irracional e inconsciente- es un conocimiento "tácito". El consumidor consume determinados productos, de determinada manera, en ciertas ocasiones y para satisfacer un deseo. Sin embargo, por todo lo expuesto en el capítulo 2 de este trabajo, el consumidor no es capaz de racionalizar la parte fundamental de esta relación de consumo entre el sujeto y el objeto, que resulta determinante en el éxito y la competitividad de un negocio. En consecuencia, la capacidad de una organización para investigar y comprender el mercado y, especialmente las relaciones de consumo en su nivel simbólico, es la que le va a permitir capturar el conocimiento tácito que reside, no ya en sus empleados sino en los consumidores, y transformarlo en conocimiento explícito que le permita construir atributos simbólicos en sus productos y marcas.

En definitiva, y como se planteó en los objetivos particulares del trabajo, la importancia de los atributos simbólicos puede -además de constituir una mirada nueva sobre la competitividad- inscribirse dentro de otros modelos de estrategia competitiva muy difundidos, incrementando su utilidad y eficacia.

El presente trabajo, entonces, ha aportado evidencia empírica congruente con la hipótesis que vincula a los atributos simbólicos con la competitividad sostenible de las organizaciones y ha articulado dicho enfoque con otras visiones muy difundidas de la competitividad empresarial. Diversas líneas de investigación se abren para profundizar en este campo. Resulta particularmente relevante la comprensión acabada del consumidor en un nivel simbólico y para ello indagar en forma permanente sobre nuevas metodologías de investigación de mercado que permitan decodificar el conocimiento que reside en forma tácita en los consumidores (aquel ligado, particularmente, al “deseo”) y tornarlo explícito de manera que las organizaciones puedan -una vez comprendida la importancia de la cuestión simbólica- construir y comunicar ese clase de atributos de manera más continua y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustain Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 7, N°1, pp 99-120, Southern Management Association.
- Bilancio, G. (2008). *Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción*. México: Prentice Hall, Caps 9, 10 , 12 y 13.
- Collis, D. y Montgomery C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July- August.
- Dolan, Robert J. (2000). *Note on Marketing Strategy*. Teaching Note. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Douma S. y Schreuder H. (2009). Aportaciones de la economía a la dirección estratégica (Cap 9) en Douma S. y Schreuder H., *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones*, Madrid: Pearson.
- Doyle, P. y Stern P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Essex: Pearson Education. Caps. 2 (The customer led business) y 3, (Segmentation, Positioning and the marketing mix).
- Ferguson, C.E. y Gould, J.P. (1992). *Teoría Microeconómica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Ghemawat P. y Rivkin J. (2006). *Creating Competitive Advantage*. Teaching Note. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Johnson-Laird, P.N., Oatley, K., (2008). *Emotions, music, and literature*. Obtenido de <http://mentalmodels.princeton.edu/papers/2008emotions.pdf> el 30/1/2012. Trabajo luego publicado en Lewis, M., Haviland-Jones, J., y Feldman-Barrett, L.F., *Handbook of Emotions*. New York: Guilford Press.
- Kay, J. (1996). *The business of economics*. Oxford: Oxford University Press.

- Kay, J. (10 de mayo de 1996). Oh Professor Porter, whatever did you do?. En Financial Times, Londres.
- Kay, J. (2006). An overview of strategy. En *The Hare & the Tortoise, An informal guide to business strategy*, London: The Erasmus Press Ltd.
- Kor, Y. y Mahoney, J. (Enero 2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41:1. Blackwell Publishing Ltd.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lecinski, J. (2011). ZMOT, Ganando el momento cero de la verdad. Google.
- Levin, R. y Rubin, D. (1996). *Estadística para Administradores*. México: Prentice Hall. Cap. 9 (Prueba de hipótesis: Pruebas de dos muestras).
- Levitt, T. (1960). Marketing Miopia. *Harvard Business Review July – August 2004* (www.hbr.org reprint).
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Markides, C. (1999). A Dynamic View of Strategy. *Sloan Management Review*, Vol 40, N°3. Boston, MA: MIT Press.
- Nelson, E. & Ellison S. (21 de septiembre de 2005). In a Shift, Marketers Beef Up Ad Spending Inside Stores. En *Wall Street Journal*, Nueva York.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, July- August. Custom Reprint.
- Orozco, A. (1999). *Investigación de Mercados, Concepto y Práctica*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires, Editorial Rei.
- Porter, M (2007). *Understanding Industry Structure*. Teaching Note. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Porter, M. (2008). The five forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 86 (1), pp. 1-17.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Peters, T.J. y Waterman R.H. Jr. (2004). *In search of excellence. Lessons from America's Best Run Companies*. New York, Harper Collins Publishers.
- Ranking 2012, 40 Principales (6/12/2011) , extraído el 30 de enero de 2012, desde <http://los40principales.com.ar/blog.aspx?id=1588597>.
- Ries, A. y Trout, J. (1993). *Positioning, The battle for your mind*. Warner Books - McGraw-Hill.
- Rojas Breu, R. (2002). *Método Vincular: El valor de la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Corporativas.
- Saloner, G.; Shepard, A., Podolny .J (2005). *Administración Estratégica*. Bogotá: Limusa. Capítulo 7 "El espectro de la competencia y mercados nicho".
- Sarvary, M. y Elberse, A. (2006). *Market Segmentation, Target Market Selection and Positioning*. Teaching Note. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Toffler, A. (1992). *La Tercera Ola*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Wilensky, A. (1982). *La elección en el consumidor; propuesta de un marco teórico para la comprensión del fenómeno simbólico en el consumo*. Tesis Doctoral, Buenos Aires: FCE, UBA.
- Wilensky, A. (1991). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Tesis Grupo Editorial Norma.
- Zaltman, G. (2004). *Cómo piensan los consumidores*. Caps. 1 y 2. Barcelona: Empresa Activa.

ANEXOS

ANEXO 1 - CUESTIONARIO DE LA PRUEBA DE PRODUCTO

PF complete el siguiente cuestionario marcando con un círculo UNA respuesta por pregunta.

A.- Cuál es su evaluación global de la herramienta?

- 1.- Muy mala
- 2.- Mala
- 3.- Ni buena ni mala
- 4.- Buena
- 5.- Muy buena

B.- Cómo evalúa el peso de la herramienta?

- 1.- Demasiado pesada
- 2.- Algo pesada
- 3.- Peso adecuado
- 4.- Algo liviana
- 5.- Demasiado liviana

C.- Cómo evalúa la comodidad del mango (empuñadura)?

- 1.- Muy mala
- 2.- Mala
- 3.- Ni buena ni mala
- 4.- Buena
- 5.- Muy buena

D.- Cómo evalúa la justeza del encastre del destornillador en la cabeza del tornillo?

- 1.- Muy mala
- 2.- Mala
- 3.- Ni buena ni mala
- 4.- Buena
- 5.- Muy buena

E.- Cómo evalúa la consistencia del mango (empuñadura)?

- 1.- Demasiado duro
- 2.- Algo duro
- 3.- Consistencia adecuada
- 4.- Algo blando
- 5.- Demasiado blando

F.- Cómo evalúa el tamaño del mango (empuñadura)?

- 1.- Demasiado grande
- 2.- Algo grande
- 3.- Tamaño adecuado
- 4.- Algo pequeño
- 5.- Demasiado pequeño

G.- Si este producto que ha probado estuviera a la venta a un precio que considera adecuado, Ud...

- 1.- Seguramente lo compraría
- 2.- Probablemente lo compraría
- 3.- No sabe si lo compraría o no
- 4.- Probablemente no lo compraría
- 5.- Seguramente no lo compraría

H.- Escriba la primera palabra que le viene a la mente al pensar en este producto: _____

I.- Para cada una de las siguientes palabras, le voy a pedir que indique con un círculo qué tan de acuerdo está con que cada palabra caracteriza al producto testado:

		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Innovación	1	2	3	4	5
2.	Calidad	1	2	3	4	5
3.	Lujo	1	2	3	4	5
4.	Funcionalidad	1	2	3	4	5
5.	Practicidad	1	2	3	4	5
6.	Distinción	1	2	3	4	5
7.	Durabilidad	1	2	3	4	5
8.	Status	1	2	3	4	5
9.	Tecnología	1	2	3	4	5
10.	Prestigio	1	2	3	4	5

ANEXO 2 – HOJAS DE INSTRUCCIÓN (CELDAS “1” Y “2”)

La primera y la tercera hoja de instrucción corresponden a ambas celdas. La segunda, sólo a la celda “2”, en la que los entrevistados son sometidos a los estímulos simbólicos.

HOJA DE INSTRUCCIÓN

Bienvenido! Gracias por colaborar en este estudio, cuyos fines son exclusivamente académicos.

Se trata de una investigación sobre cómo los consumidores evalúan nuevos productos y toman decisiones. Su participación sólo llevará unos pocos minutos.

A continuación, el entrevistador de entregará unas sencillas instrucciones: si tiene alguna duda, pídale las aclaraciones que crea necesario.

Muchas gracias.

HOJA DE INSTRUCCIÓN:

TEST DE CONCEPTOS DE COMUNICACION

Este es un test sobre un producto, el destornillador que se encuentra sobre la mesa, que consta de dos partes.

En la primera parte deberá observar dos series de tres fotos cada una. Cada serie constituye una alternativa de promoción para el producto que estamos evaluando.

Ud. debe elegir una de las dos alternativas de promoción para el producto que estamos evaluando (la que más le guste).

A continuación, el entrevistador le presentará las dos series de fotos. Obsérvelas e indíquele cuál es la que más le gusta.

Luego, pasaremos a la segunda y última parte de su participación.

Muchas gracias.

HOJA DE INSTRUCCIÓN: TEST DE PRODUCTO

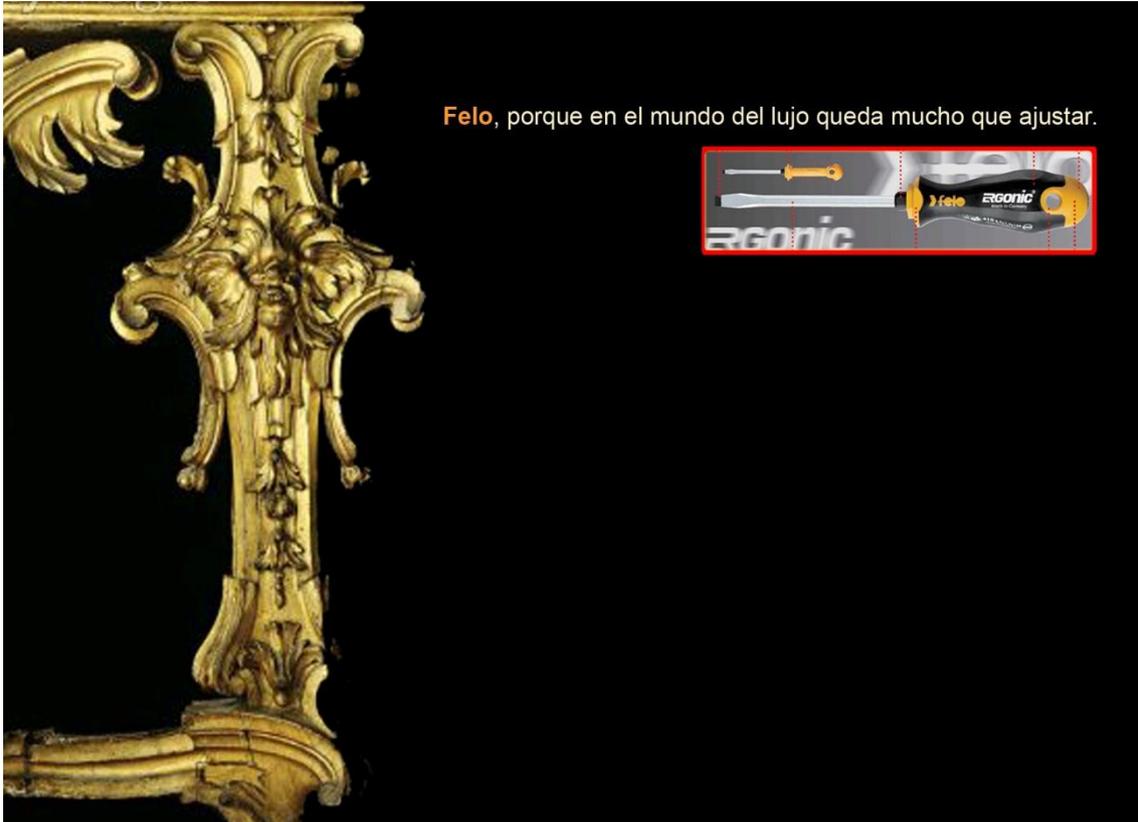
Este es un test de producto en el cual se le pedirá que evalúe el destornillador que se encuentra sobre la mesa.

Para ejecutar la prueba sólo deberá atornillar el tornillo que está sobre la mesa a la planchuela hasta su fijación completa. Luego deberá desatornillarlo y dejarlo sobre la mesa nuevamente.

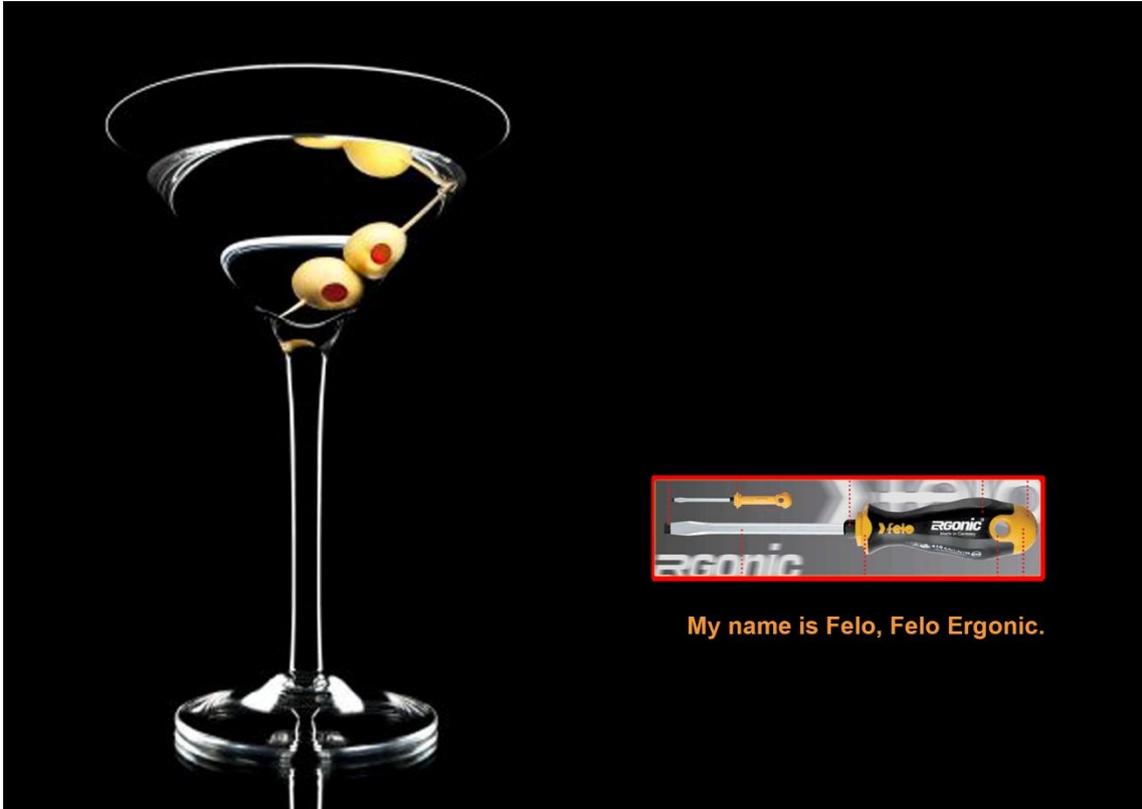
Una vez terminado, le pediremos que responda unas preguntas sencillas, con lo que la prueba habrá finalizado.

Muchas gracias.

ANEXO 3 - ESTÍMULOS: PRUEBA DE PRODUCTO CELDA 2³⁸



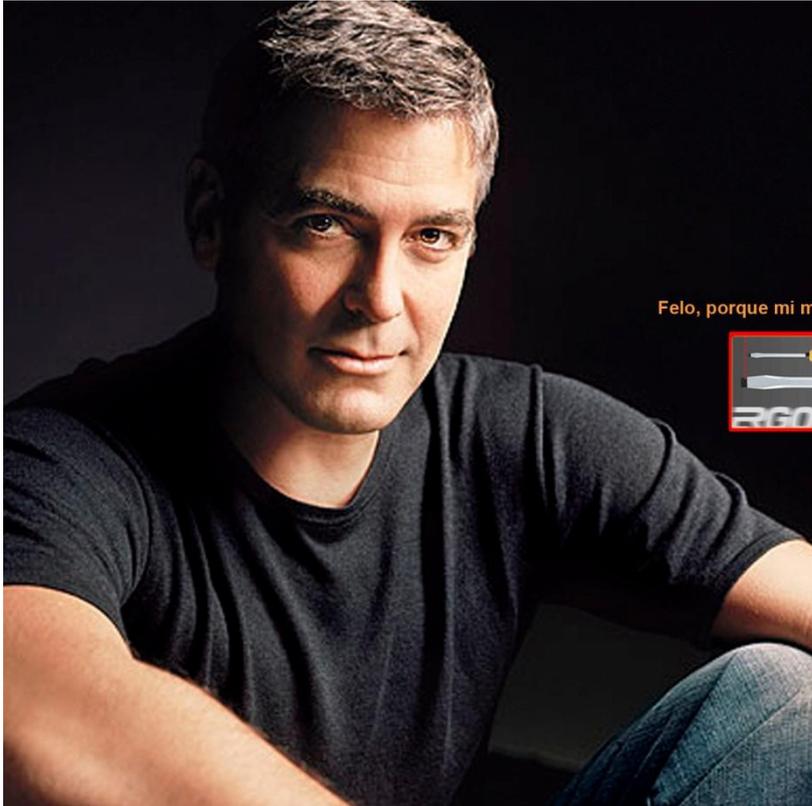
³⁸ Formato real de los estímulos: A4 (21 x 29,7 cm) – montados en un *foamboard*.



My name is Felo, Felo Ergonic.



Felo, porque lo mejor de un hombre pasa fuera de su trabajo.



Felo, porque mi mundo sigue fuera del set.



The advertisement features a close-up portrait of George Clooney on the left. On the right, a red-bordered box contains an image of an Ergonic Felo screwdriver. The text 'Felo, porque mi mundo sigue fuera del set.' is positioned above the screwdriver image.



Felo, porque la vida no es sólo actuar y tomar café.



The advertisement features a black and white photograph of George Clooney sitting in the driver's seat of a classic convertible car. On the right, a red-bordered box contains an image of an Ergonic Felo screwdriver. The text 'Felo, porque la vida no es sólo actuar y tomar café.' is positioned below the screwdriver image.

ANEXO 4 – SIGNIFICATIVIDAD DE LAS DIFERENCIAS DE MEDIAS Y FRECUENCIAS (ETAPA CONSUMIDORES): NIVELES DE CONFIANZA³⁹

Preguntas con escala de 1 (muy malo) a 5 (muy bueno):

NIVEL DE CONFIANZA	EVALUACIÓN GLOBAL	COMODIDAD DEL MANGO	JUSTEZA DEL ENCASTRE	INTENCIÓN DE COMPRA
Media	68%	97%	99%	92%
Top 2 Boxes	73%	94%	96%	97%
Top Box	51%	86%	92%	84%

Preguntas con escala JAR:

NIVEL DE CONFIANZA	PESO DE LA HERRAMIENTA	CONSISTENCIA DEL MANGO	TAMAÑO DEL MANGO
Óptimo	10%	46%	97%
Exceso	68%	50%	94%
Defecto	87%	-	82%

Asociación de palabras al producto (guiada; escala de 1 -totalmente en desacuerdo- a 5 -totalmente de acuerdo-):

PALABRAS ASOCIADAS	MEDIA	TOP 2 BOXES	TOP BOX
Innovación	99%	80%	63%
Calidad	55%	77%	56%
Lujo	95%	98%	93%
Funcionalidad	17%	37%	18%
Practicidad	92%	58%	93%
Distinción	35%	73%	39%
Durabilidad	35%	65%	-
Status	91%	95%	73%
Tecnología	99%	95%	98%
Prestigio	89%	99%	39%

³⁹ Para un detalle de la metodología y supuestos utilizados en el cálculo de los niveles de confianza, ver Levin, R. y Rubin, D. (1996).

ANEXO 5 - GUÍA DE PAUTAS (ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD)

1.- Agradecimiento, objetivos (mencionar generalidades sobre la estrategia empresarial, no mencionar en ningún caso los atributos simbólicos) y mención a la trayectoria del entrevistado (3 min).

2.- Nodo de la entrevista (12 min). El objetivo principal es, sin que el entrevistador lo mencione, que el entrevistado brinde indicios, pistas, o se explaye sobre la importancia de los atributos simbólicos en la construcción de la estrategia competitiva del negocio en el que se desempeña. Para ello, se indagará sobre los aspectos clave del negocio, con preguntas como:

¿Cuál es tu negocio?

¿Qué es necesario saber / hacer bien en tu negocio?

¿Por qué razones la gente compra tus productos?

¿Qué resulta difícil de copiar para la competencia?

Indagar sobre las bases de la estrategia de la compañía.

3.- Profundización sobre los atributos simbólicos (12 min). Tomar nota de si el entrevistado introdujo espontáneamente los atributos simbólicos o no lo hizo. Profundizar sobre el tema, introduciéndolo si el entrevistado no lo hizo espontáneamente durante la entrevista.

4.- Cierre, agradecimiento final (3 min).