



Abstract

Ontología unicista del posicionamiento de empresas

Este es el resumen de los resultados de la investigación desarrollada, con la conducción de Peter Belohlavek, sobre la ontología del posicionamiento de empresas.

Estructura de los posicionamientos

Los posicionamientos de las empresas tienen que ver con la cultura de las mismas. Esta cultura fue impuesta con mucha probabilidad por los iniciadores de la institución y definen la ética de las mismas. Hemos buscado clasificar las éticas del posicionamiento para que quienes elaboren estrategias tengan en cuenta cuáles son las condiciones de partida para las mismas.

El lugar que ocupa cada empresa implica la aceptación de quienes son los individuos que la pueden integrar en sus niveles ejecutivos.

La empresa dominante es la que ocupa el lugar número uno en el mercado, la innovadora el puesto número dos, la empresa participante influyente el puesto tres y/o los que corresponden al pelotón de empresas que están detrás de los dos primeros, y la empresa participante no influyente es la que ocupa el puesto marginal en el mercado.

Cuando uno pone las personas inadecuadas en las instituciones, vale decir las que no se corresponden con el posicionamiento de la empresa, todos pagan las consecuencias. No hay posibilidad de cambiar los posicionamientos de los individuos y la mutación de un posicionamiento institucional es lenta y requiere de las etapas de cambio organizacional.

Quienes manejen las instituciones deberían tener en cuenta que las mismas necesitan sostener su posicionamiento en el mercado y obtener ventaja de él. Ello se logra asumiéndolo y haciendo del mismo, el punto de partida de toda acción.

Vamos a describir a continuación las características de cada uno de los posicionamientos institucionales y su funcionalidad a la acción comercial.

El número uno

Número uno es el dueño del standard de mercado con el cual se comparan los demás competidores. Es el que fija los límites de la negociación y tiene un nivel de confiabilidad de producto que lo hacen tener atributos de valor agregado de su marca muy bien sostenidos por un consistente manejo en el tiempo.

Número uno es aquel que tiene la capacidad de orientarse al mercado a partir de un alto grado de competitividad de la organización y autoridad de sus componentes. Una búsqueda de orientarse a los resultados a partir de abrir la mente al negocio con un grado de participación de los externos a la organización lo más alto posible. Finalmente



su acción está signada por un fuerte ejercicio del poder, basado en la calidad y funcionalidad de sus productos organizándose por tareas para el logro de objetivos.

El número uno desarrolla su estrategia basado en su dominio del mercado. Por ello el punto de partida de sus negociaciones es que no necesita demostrar que tiene poder, su estrategia de ataque tiende a ser frontal y su competencia la da a partir de guerras de dominio, de anulación y de supremacía.

El número dos

Número dos es todo aquel que seriamente aspira a ser número uno. En el mundo de la competencia no es aquel que alcanza el segundo puesto en resultados, objetivos logrados, ventas, o cualquier otro parámetro objetivo. Número dos es el que disputa el liderazgo del número uno. Muchas veces el número dos en ventas en un mercado no es el número dos del mercado. Otras el número dos supera transitoriamente al número uno en ventas. Número dos es el innovador del mercado. Es el que a través de la innovación busca marcar las nuevas pautas del mismo. Es el que busca crear nuevos productos descubriendo las necesidades insatisfechas del mercado.

En términos lógicos es el que se orienta al mercado con una altísima capacidad de competir sostenida en una superlativa autoridad en la materia, que le permite buscar el poder que da su conocimiento para desarrollar variantes o nuevos productos, buscando evitar los costos que implica la innovación permanente. Opera a través de una alta participación con el cliente, una firme vocación de resultados, buscando su propio negocio y el de su cliente.

El número dos desarrolla su estrategia a partir de la conquista de nuevos mercados. Para ello establece una estrategia de ocupación de espacios vacíos que requiere un previo debilitamiento del flanco para poder ocuparlo. La guerra de mercado que da es simultáneamente una guerra de hegemonía con el primero, que intenta desarrollar en nichos de mercado nuevos para, a partir de allí, llegar a ser hegemónico en algún segmento. En paralelo establece una estrategia de aniquilación de los artesanos marginales que buscan competir con él a través de acciones de francotiradores en algunos nichos y la guerra central es la de conquista de segmentos de mercado a los cuales su innovación resulta altamente ventajosa.

El participante influyente - Número tres

El número tres de mercado es aquél que busca un lugar en el mercado sin intentar ocupar el lugar del número uno, ni dos. Busca desarrollar su negocio con una alta rentabilidad, no tener los costos de desarrollo de la innovación, ni los costos de comunicación del dominante de mercado. Su estrategia es de supervivencia, buscando adaptarse a los cambios que impone el innovador y a las reglas de juego que establece el dominante.



En términos estructurales está totalmente orientado al accionista, se organiza por ende en forma muy jerárquica y tiende a sobreadaptarse al medio (sumisión) para con ello alcanzar los objetivos. Su meta es organizarse por objetivos para asegurar el negocio, buscando para ello una participación en el mercado aún cuando en muchos casos tienda a operar en el falso consenso.

Su fortaleza está en organizarse por procedimientos claros de trabajo, dentro de las reglas de juego del poder externo dado por el dominante, e interno dado por el accionista o dueño, dentro de una estrategia de producto muy influida por el vínculo con el cliente dentro de una estrategia de costos bajos que le aseguran la supervivencia.

El número tres establece su estrategia basada en una guerra de supervivencia con el innovador y una guerrilla ideológica en los nichos que es fuerte contra el dominante. Su estilo para competir está dado por su gran habilidad de golpear en el flanco del competidor a través de acciones puntuales en las que gana por mejor vínculo con el cliente. Tiende a ser lento en las acciones sobre el mercado y muy rápido en las acciones financieras y de administración de recursos escasos. En la negociación necesita comenzar por establecer su autoridad, para lo cual tiende a hacer muy fuertes ejercicios de poder. Estos son los que frenan su crecimiento en el mercado, ya que implican el establecimiento de guerrillas de desgaste que afectan la consistencia de su imagen.

El participante no influyente - El marginal

Denominamos marginal al que establece una posición de participante no influyente en el mercado, por lo que se alimenta de aquellas partes del mercado que los demás no han visto o han considerado irrelevantes. Opera en forma artesanal, compensando con gran esfuerzo las dificultades que genera una posición donde sólo tiene capacidad de negociación individual, basada en la influencia personal pero sin ningún apoyo de marca. De allí que su núcleo de crecimiento está basado fundamentalmente donde tiene influencia personal.

La estructura de su negocio implica que hace su negocio a partir de un alto grado de participación, que en determinadas culturas implica corrupción. Logra su negocio a partir del seguimiento personal de objetivos, que logra sobre la base de un alto costo de esfuerzo personal.

En su ideal busca ganar mucho dinero, organizarse con claras reglas jerárquicas, buscando a través de un alto nivel de velocidad cambiar todas las veces que necesita para que el mercado no lo elimine.

En su meta operativa establece vínculos entre su cliente y el producto y busca organizarse por procesos claros de trabajo que tienen en la práctica un alto nivel de entropía. Al no tener poder en el mercado, lo sustituye con astucia para aprovechar los errores de los dominantes.



El participante no influyente establece una estrategia de guerra de liberación contra el dominante de mercado y una acción guerrillera a todo o nada en cada cliente donde penetra el innovador. Su estilo predominante es el de guerrilla, buscando en la astucia, la velocidad y la capacidad de manejo individual de las operaciones, encontrar su forma de no ser eliminado del mercado.

Cuando se trata de un nuevo competidor que está entrando en el mercado su actitud se complementa con un dominio de nichos donde los dominantes e innovadores no pueden entrar. Su mayor velocidad le permite entonces entrar a competir el rol del innovador de mercado al cual se parece mucho. Su capacidad de negociación está dada por su capacidad de “patear el tablero” (destrucción) ya que en su visión tiene muy poco que perder.

Conclusiones

El objetivo de establecer el posicionamiento de las empresas es lograr que cada cual sepa con qué reglas de juego está jugando. Todos tendemos a considerar naturalmente que nuestras reglas de juego son las adecuadas al mercado. Esta forma de ver los roles de las personas y las instituciones permite evitar costos inútiles para las instituciones.

The Unicist Research Institute