



FOTONONSTOP

La diferenciación como estrategia

Dotar a un producto o servicio de una característica intrínseca o un atributo periférico que lo haga percibir como único y apreciado por el cliente, se convierte en un arma empresarial eficaz para conseguir resultados comerciales óptimos.

Jaime Carrió Fiore y Carolina Consolación Segura, Director de "Carrió Consultores" y Profesora titular de la UPC, respectivamente.

AUTORES: CARRIÓ FIORE, Jaime;
CONSOLACIÓN SEGURA, Carolina

TÍTULO: La diferenciación como estrategia

FUENTE:
"MK Marketing+Ventas", Nº 218,
Noviembre de 2006. Pág. 52

DESCRIPTORES:

- Diferenciación
- Estrategias de Marketing
- Innovación
- Posicionamiento

RESUMEN:
Los autores de este artículo desarrollan la denominada estrategia de diferenciación, consistente en dotar a los productos o servicios de características únicas, de atributos originales que permiten incrementar las ventas. Dicha estrategia es cada vez más necesaria en un mundo globalizado donde hay exceso de oferta y el cliente se hace más exigente. Puede hacer referencia a los contenidos o prestaciones del producto, a su continente o *packaging*, o a los servicios a los que permita acceder. Asimismo, se expone el caso de Envases del Valles, compañía que ha sabido hacer de su diferenciación, en este caso en innovación, una estrategia de éxito.

Cada empresa tiene unas características específicas (capacidades financieras, tecnológicas, humanas, de “encaje productos/mercado”), que no son trasladables a otras. Asimismo, cada negocio requiere ciertos marcos de actuación que propician *culturas* acordes a las exigencias de los mercados. Así que los Vectores Estratégicos a escoger no son infinitos.

De las cinco Estrategias Clásicas⁽¹⁾ a las 101 enumeradas por José M^a Ferré Trenzano, en su libro “101 Estrategias de Negocios y de Marketing”, hay dos polos que van de una empresa “líder en costes” a otra puntera en “creatividad”.

No son intercambiables y hay que elegir dentro del amplio espectro existente.

Si bien en muchos casos pueden combinarse estrategias complementarias, algunas son incompatibles entre sí y requieren un escenario adecuado; un líder en costes tiende a un férreo control analítico mientras que uno en ideas se inclina a libertad de acción.

El esquema creativo ubicado en las empresas de producción -serían de *servucción* si nos refiriéramos a Servicios, o todo lo que tiene que ver con la creación de un servicio- tiene parámetros concretos y se suele basar en la innovación.

Estrategia de diferenciación

La cuestión es cómo ser visto como diferente.

En un mundo globalizado donde hay exceso de oferta, el cliente se hace más exigente, está más formado y sabe mejor lo que quiere, la estrategia pasa por encontrar algo que le importe a éste y permita destacar. Se trata de dotar al producto o servicio de una característica intrínseca o un atributo periférico, apreciable por el cliente y percibido como único.

Esta estrategia tiene como objetivo una percepción distinta del producto. Cualquier atributo (escogido bajo la premisa de ser valorado por el cliente) puede servir como elemento de diferenciación: calidad, tamaño, material, envase, diseño, color, marca, etcétera.

Pero para que el atributo sea efectivo debe cumplir las siguientes exigencias:

- ✓ Ser importante para el cliente, que lo tiene que percibir y apreciar.
- ✓ Ser también distinto, no debe ofrecerlo la competencia.

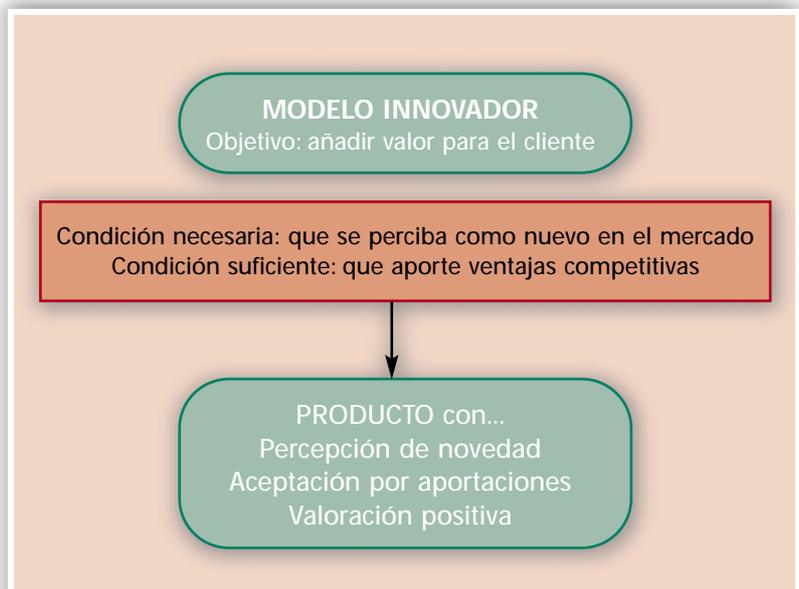
- ✓ Ser comunicable, fácil de transmitir al grupo objetivo.
- ✓ Ser “costeable” para el cliente, que tiene que estar dispuesto a pagar por el beneficio que percibe en la diferencia.
- ✓ Ser “rentable” para la empresa. (No siempre incorporar un atributo diferenciador repercute en el coste de forma negativa; hay numerosas ocasiones en las que ese valor añadido diferencial no supone un incremento).

Y, por último:

- ✓ Es recomendable que sea “difícilmente imitable”, difícil de copiar por la competencia; y aquí es necesario matizar: técnicamente puede ser posible la copia, o no muy cara, pero no convenir el *me too* o “yo también”. El primero en posicionarse en un mercado tiene muchas ventajas, sobre todo si se trata de un producto *commodity*. Ser el segundo es más arriesgado. Por ejemplo, el atributo “salud bucal” de una marca de chicles sin azúcar es fácil de copiar por toda la categoría de éstos, pero no conviene hacerlo porque los seguidores pierden impacto.

⁽¹⁾ Cambio de imagen, Diversificación, Diferenciación, Liderazgo en costes, Segmentación y Posicionamiento dinámico.

Figura 1



El caso EDV, DIFERENCIACIÓN EN INNOVACIÓN

Un caso interesante de analizar es el del envase.

El grupo Envases del Vallés (EDV), con una facturación de 40 millones de euros, una plantilla de 162 personas y unas exportaciones del 85 por 100 de su producción, ha sabido hacer de su diferenciación una estrategia de éxito.

Ha sido capaz de concentrarse y ser fiel a su misión: *“ser líderes en envases rígidos, barrera en el sector de la alimentación para el mundo entero”*. Cada uno de sus procesos, tecnologías e investigación los enfoca a diferenciar su producto. Esta estrategia ha llevado a la compañía a la primera posición en ventas en lámina multicapa de Europa y la tercera del mundo.

En este caso, el elemento diferenciador lo constituye la lámina y/o el envase multicapa. En función de los requerimientos de conservación del producto se elabora la mejor lámina y/o envase que garantiza sus propiedades.

Es una diferenciación en innovación. Alargar la vida útil del producto, sustituir la hojalata o el vidrio por el nuevo material produce mejoras en la rentabilidad del cliente y facilita el posicionamiento de los productos en el lineal con un *packaging* atractivo, innovador y más económico. Lo que valoran principalmente los clientes de la empresa son las propuestas de I+D personalizadas a sus requerimientos, el servicio de atención al cliente y los plazos de entrega.

Es verdad que existen otras empresas que siguen procesos parecidos y ofrecen también una lámina multicapa, pero hay factores que ayudan a que la diferenciación sea percibida: la reducción del *time to market* gracias a que las plantas de lámina y envase están muy cerca; las máquinas se adaptan perfectamente a las necesidades tecnológicas que establece la empresa; se desarrolla un *know how* propio, tanto de producto como de proceso; y existen unos acuerdos de confidencialidad con los proveedores de materias primas, lo que les permite disponer de unos materiales en exclusiva, con diseño de productos únicos y con propiedades técnicas diferentes al resto de competidores. Todo ello, potenciado con una cuidada transmisión al cliente de los atributos diferenciales.

EDV basa su Política de Impulsión en la presenta-



ción de sus innovaciones en ferias, publicidad específica en folletos, web actualizada, etc. Todo enfocado a la estrategia comunicativa de *vender innovación*; la publicidad de los premios internacionales conseguidos ayuda a dar una mejor percepción de la excelencia y apoya la estrategia de diferenciación.

Es importante la conveniencia de un escenario adecuado a la creatividad, y así podemos incluir otros hechos diferenciales como es la política de gestión de recursos humanos proactiva, que favorece la motivación, información y formación de las personas dentro de la organización, promueve el *empowerment* y permite una progresión mejor y más rápida. Al ser una PYME, la adaptación al mercado es más fácil, hay menos rigidez que en el resto de empresas competidoras, que pertenecen a grandes grupos multinacionales. Todos estos condicionantes internos y externos deben ser también aprovechados en el desarrollo de la estrategia de éxito.

EDV ha escogido un liderazgo de producto, y todos sus recursos, personas, departamentos, procesos y actividades miran hacia el mismo objetivo.

La diferenciación en servicios

Ésta se puede hacer a varios niveles:

- ✓ **De contenido;** cambiando componentes, características y prestaciones de producto.
- ✓ **De continente;** el *packaging* asociado a una imagen simbólica, funcionalidad, facilidad de transporte, almacenamiento; protección, información, a través de la marca y de saber dotar al producto o servicio de un contenido emocional.
- ✓ **De servicio o garantía,** en cuanto a precio y/o valores añadidos y un largo etcétera.

⁽²⁾ Noriaki Kano and... "Attractive Quality and Must-be Quality", *Hinshitsu*, n° 2 Feb 1984. Tokyo. Japan Society for Quality Control.

En el sector Servicios es útil pensar en los componentes que integran la prestación, definiendo "el aporte básico" que alude a la utilidad o beneficio que da al mercado. En el caso de una compañía aérea sería el volar de un lugar a otro; en el de un hospital: el curar al enfermo.

Un segundo nivel sería la prestación periférica asociada, identificada como todo lo necesario para llevar a cabo el servicio básico. En el ejemplo de la empresa aérea se concretaría en los aviones, el personal de vuelo, el de tierra, etc.

Luego hay que definir la prestación periférica complementaria, que abarca todo lo no necesario para llevar a cabo el servicio básico pero que aumenta la satisfacción. En el ejemplo citado sería la posibilidad de adquirir unas entradas para el teatro o para un musical en el momento de hacer la reserva de billete.

Aquí es donde podemos establecer nuestra estrategia de diferenciación. Copiar un servicio básico es fácil, pero en el diseño del servicio complementario, el *know how* de la empresa, el conocimiento de los clientes, la creatividad, la habilidad para comunicar, etcétera, desempeñan un papel importante.

El concepto calidad

Se trata de identificar aquellos elementos que aportan valor al cliente, preferentemente si suponen un bajo coste para la empresa. Esto es extrapolable a los Servicios, incluyendo los que mejoran la percepción de satisfacción.

Clasificamos la calidad en función de los atributos según el Modelo de Kano⁽²⁾:

- **Calidad esperada,** referida a todos aquellos atributos que provocan la insatisfacción del cliente en caso de no encontrarlos.
- **Calidad unidimensional:** tiene que ver con los atributos que suscitan mayor satisfacción cuanto más presentes están en el servicio. Por ejemplo, en un menú, cuantos más platos se añadan para escoger, mayor será la calidad unidimensional.
- **Calidad sorpresa:** remite a todos aquellos atributos que el cliente no espera y que, de encontrarlos, le provocan una *sobresatisfacción*. Es observable que esta calidad sorpresa, con el tiempo se convierte en esperada, con lo que para mantener un servicio vivo, competitivo y diferente habrá que esforzarse en renovarlo continuamente a todos los niveles.

Productos como el aceite, la sal o el agua son ya objeto de fuertes estrategias de diferenciación; se hacen catas no sólo de vinos, sino también de aceites, en algunos restaurantes se ofertan amplias cartas de aguas (una de las últimas novedades en el mercado son las aguas aromatizadas carbónicas con sabores frutales). Otro caso original e impactante es el de la sal. Alguna de ellas, con un proceso menos costoso de refinamiento y con un precio mucho más caro que la sal refinada ha conseguido ofrecer un valor añadido diferencial muy apreciado por cocineros y amantes de la buena mesa. Se trata de la sal en forma de cristales, muy utilizada para condimentar platos de pescado, vegetales, etc.

En definitiva, cualquier empresa debe tener clara su estrategia y su misión en el medio y largo plazo, y dirigir sus recursos a ellas. Si es la diferenciación, no basta con la selección de un atributo diferenciador, sino que tiene acompañarse de un conjunto de elementos que la apoyen. Constituye un reto encontrar la estrategia de éxito adecuada. Y, después, apostar por ella. ●

56