

La Diferenciación como Estrategia Competitiva Una tarea no tan fácil de ejecutar

Arturo DÍAZ JIMÉNEZ



A principios de la década de los 80, Michael Porter, un profesor de Estrategia de la Harvard Business School que se ha convertido hoy en uno de los principales gurús del mundo del marketing, publicó el libro “Competitive Strategy”, en el que sentaba las bases de la estrategia de marketing moderna. Entre las principales aportaciones de este trabajo, Porter hablaba de la necesidad que tenían las empresas de diferenciarse. A pesar de que el mercado actual no tiene nada que ver con el de los 80, el maestro hablaba de tres fórmulas que podían emplear las empresas para mejorar su competitividad y ser duraderas en el tiempo que todavía hoy son aplicables: El liderazgo en Costes, la Estrategia de Enfoque y la Estrategia de diferenciación.

Sobre la primera, no existe empresa que no la haya aplicado. La organización de muchas compañías se basa justamente en la mecanización de procesos, la paquetización de su oferta y la obsesión por la optimización hasta cercenar, en muchos casos, el propio crecimiento. De esta regla han nacido otras prácticas imprescindibles hoy en día como, por ejemplo, las economías de escala, el

acceso preferente a materias primas, los innumerables elementos de control en todos los procesos o los salarios variables en función de los resultados.

La segunda, hace referencia a la necesidad de buscar nichos de mercado o, lo que es lo mismo, segmentar a los clientes. Es una ley indubitable del marketing pero también la razón de ser de muchos proyectos. Identificar las necesidades concretas de un grupo suficiente de clientes y crear una oferta ad hoc para ellos, ha sido también la clave del éxito de numerosos casos empresariales.

Sin embargo, la tercera, la diferenciación, ni está tan extendida ni es tan sencilla de entender. Quizás porque en ella existen componentes que tienen más que ver con la heterodoxia de las funciones, las habilidades personales y la visión de futuro no solo de los directivos, sino de toda la organización. Decía Porter que esta diferenciación implica la capacidad de crear un producto o servicio que sea percibido como único en toda la industria.

Suena mucho más arriesgado y complejo, ¿verdad? Y, de hecho, lo es. Finalmente, el prestigioso profesor hace hincapié en la necesidad de investigar bien el mercado para poder identificar aquellas cualidades que son valoradas por los consumidores pero que, sin embargo, no están cubiertas por la oferta de productos y servicios existente. Este análisis, según Porter, no solo significa cambiar las características de un producto, la forma de venderlo o el enfoque de la “mercadotecnia”, sino que permite cambiar las reglas del juego evitando que el cliente no valore las diferencias aportadas o que la competencia pueda copiar fácilmente nuestro valor diferencial.

Sin embargo, lo que sí tienen en común todas las compañías que consiguen ser diferentes, es la capacidad para reinventarse a sí mismas y a su sector. Un ejemplo muy gráfico es la trayectoria de Cirque du Soleil que fue capaz de imaginar un nuevo concepto de circo. En los 80, pensar en un circo implicaba imaginarse a trapecistas, cabriolas de animales, payasos, una carpa y un largo etcétera de tradiciones que parecían inamovibles hasta que llegó el Cirque du Soleil. Y es que el espectáculo del Cirque du Soleil no tiene cabida dentro de la definición de circo.

Es lo que otros teóricos han definido como pensar de una forma lateral, salirse de la propia caja y de las limitaciones que imponen los cánones: inventar algo nuevo a partir de lo que existe. Son muchos los aciertos de Guy La Liberté, el fundador del Cirque du Soleil, aunque destacan especialmente: un cambio absoluto en la política de costes, la itinerancia de los espectáculos, la puesta en escena, las fuentes de ingresos, las estrellas y actores, la música, la temática, y, sobre todo, haberlo diseñado y puesto en marcha antes que nadie y cuando seguramente muchos le tacharon de loco.

Y es que pensar de un modo distinto es una locura cuando el proyecto no sale bien pero cuando funciona dejas de ser un loco para ser un visionario. Y es posible hacerlo, igual que es posible ser diferente.

Ahora estamos en 2013 y las palabras de Porter resuenan en los oídos de cualquier estudiante de marketing. ¿Cuál es la clave de que muchas fáciles marcas consigan cambiar las reglas del juego y se posicionen en la mente del consumidor hasta trascender a su propio producto o servicio? **Diferenciación**.

Solo Diferenciación. En una amalgama interminable y global de oferta, triunfan los que son diferentes. La diferenciación exige, al menos, un anclaje, una cualidad del producto o servicio que sobresalga por encima de la restante oferta del mercado. Hay empresas que se apalancan en una sola diferencia pero algunas han conseguido mezclar varias de ellas para fortalecer su propuesta comercial.

Así, existen varios factores para diferenciarse:

- **Calidad.** En muchas ocasiones, la diferencia no radica tanto en el qué se hace sino en cómo se hace. La diferenciación por calidad requiere una forma distinta de trabajo que los clientes son capaces de percibir y por el que pueden llegar a pagar un precio mayor. Es una diferenciación de nicho que suele implicar un producto o servicio exclusivo y pelea frontalmente con la diferenciación por precio.
- **Emoción.** La batalla de las marcas no siempre depende de lo que se produce sino de la percepción que son capaces de transmitir al público sobre sus productos. Es la diferenciación más compleja pero también una de las más eficaces porque consigue “engancha” a los clientes asociando la marca a unos valores, un estilo de vida o una forma de ser que trasciende a cualquier condicionante de producción.
- **Innovación.** Difícil apuesta pero absolutamente definitiva. Suele ser la opción de los sectores con un alto componente tecnológico (software, automoción, electrónica) que son capaces de revolucionar el mercado con mucha inversión en I+D y que tienen una habilidad especial para crear o reinventar productos. Es la apuesta de marcas como Apple o Google, capaces de cambiar mercados y crear nuevas necesidades.
- **Experiencia Cliente.** La Experiencia del Cliente abarca absolutamente toda la relación de un consumidor con una campaña; puede comenzar cuando escucha por primera vez hablar de ella y ya se genera una expectativa- y terminar cuando se la recomienda fervorosamente a otro cliente potencial o

bien cuando destroza su imagen ante sus semejantes. Entre ambos puntos, se suceden multitud de situaciones en las que la Experiencia de Cliente se va fraguando, a base de diversos contactos clave entre consumidores y proveedor.

La experiencia de Cliente es más intangible, menos evaluable y engloba mucho más que el servicio; alude a emociones y sentimientos generados por una empresa y su marca, no sólo en el momento de la transacción, sino en multitud de situaciones. Gestionarla de forma estratégica no sólo es posible, sino vital en contexto en el que todos los productos y servicios se parecen, en el que el cliente es exigente y migra a la competencia con extraordinaria facilidad y en el que el factor precio decide bien poco.

Bibliografía

- Ventaja Competitiva_Michael E. Porter. Alay Ediciones, S.L.
- Estrategia Competitiva Michael E. Porter_2009.
- <http://www.puromarketing.com/>