

La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta

The importance of corporate strategy in the product development: a proposal

Cecilia Ramírez León
ceciliaramirezleon@gmail.com

Diseñadora Industrial, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Autónoma de Bucaramanga (Colombia). Especialista en Gestión Estratégica de Mercadeo, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Magíster en Administración, Instituto Tecnológico de Monterrey (México). Docente Escuela de Diseño Industrial, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Duitama. Miembro del Grupo interdisciplinario de investigación Eureka+i de esa misma facultad.

Correspondencia: Cra 18 n° 27-98-, barrio San Luis, Duitama, Boyacá (Colombia).

Resumen

Este artículo contiene elementos del pensamiento estratégico que contribuyen a que la empresa dé respuesta a algunos interrogantes que podrían hacer parte de su estrategia corporativa: ¿En qué negocio podríamos estar? y ¿qué podemos hacer-ofrecer? Se pretende con esto facilitar a la empresa la identificación de su nicho de mercado, así como la definición del tipo de producto o servicio que puede desarrollar. La información que logra la empresa de sí misma y del mercado es el soporte para el desarrollo del *brief* preliminar de producto, este último es el punto de partida para el desarrollo de cualquier producto o servicio. Este artículo presenta la primera etapa de la “Propuesta Metodológica de Desarrollo de Producto”, es decir, la Estrategia Corporativa, y algunas de las conclusiones del proyecto de investigación titulado “Revisión de modelos de desarrollo de producto, contrastación a partir del modelo de ingeniería concurrente. Caso de estudio: Sector de muebles en madera del Corredor Industrial de Boyacá”, trabajos desarrollados por la autora que hacen manifiesta la necesidad del pensamiento estratégico desde el proceso previo a la tarea del desarrollo del producto.

Palabras clave: *Mercado, nicho, consumidor, producto.*



Abstract

This article contains elements of strategic thinking that contribute to obtain answers to questions such as : In which business are we? What can we do? What can we offer? from within the company, which might constitute the corporate strategy. This is intended to facilitate the identification of the market niche, as well as to determine the type of product or service to be developed. The information obtained by the company about itself, and about the market, is the foundation of the development of a preliminary product brief, which is the beginning of the product or service development. This work contains, on the one hand, the first stage of the Methodological Proposal of product development, which is the Corporate Strategy, on the other hand, this is the result of some of the conclusions of the research project entitled “Review of models of product development, in contrast to the model of concurrent engineering “Studycase: Wood furniture sector of the Industrial Sector in Boyaca”, which were developed by the author. The mentioned conclusions express the need of strategic thinking from the process prior to the product development task.

Keywords: *Market, niche, customer, product.*

INTRODUCCIÓN

En Ramírez (2011) se hace una propuesta metodológica para el desarrollo de productos, cuyo enfoque de diseño estratégico se orienta a la reducción de costos, a la disminución de tiempos de ejecución y repetición de ciclos durante el diseño y manufactura de dichos productos. La propuesta mencionada consta de dos etapas generales:

1. Desarrollo de la estrategia corporativa.
2. Desarrollo de productos o servicios (ver gráfico 1).

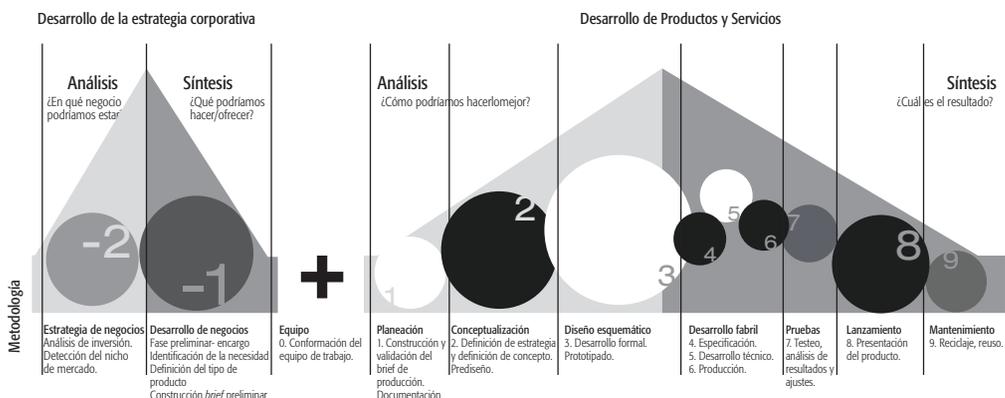


Gráfico 1

La etapa 1, que solamente se esboza en dicho trabajo y se denomina *Desarrollo de la estrategia corporativa*, consta de dos momentos:

- a. *Momento de análisis*, en el que la documentación y la planeación son las tareas fundamentales.
- b. *Momento de síntesis*, en el que se aplica la información recopilada y se hace la concreción o síntesis del tipo de producto que se va a desarrollar.

La etapa 2, expuesta en detalle en el mismo trabajo, es la de *Desarrollo de productos y servicios*, cuyas actividades de análisis son: la planeación, la conceptualización o pre-diseño del producto, y el diseño esquemático. Las actividades de síntesis son el desarrollo fabril o producción, las pruebas respectivas, el lanzamiento del producto o presentación en el mercado y, finalmente, el mantenimiento del producto.

Este artículo hace referencia a la etapa 1 de la *Propuesta Metodológica para Desarrollo de Productos* mencionada, es decir, el desarrollo de la estrategia corporativa (ver gráfico 2).

Desarrollo de la estrategia corporativa

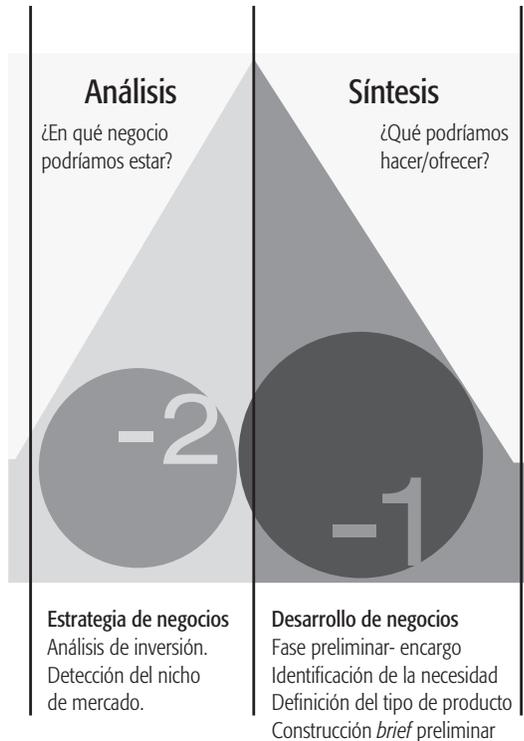


Gráfico 2

Incluye elementos que permiten construir la estrategia de negocio, tales como la valoración de las habilidades propias de la empresa y la valoración realista del entorno en función del logro de los objetivos de satisfacer la necesidad del consumidor. Igualmente, incluye la definición del nicho de mercado en el que estará ubicado el producto y del tipo de producto que satisfará la necesidad del nicho, producto que posteriormente se desarrollará.

Esta propuesta se genera con base en tres consideraciones:

De una parte, el pensamiento estratégico que, a su vez, tiene como base el pensamiento lógico en el que no solo cuenta la habilidad para lograr la información, sino la capacidad para analizar, ordenar y aplicar la misma información.

De otra parte, el enfoque concurrente que, mediante la suma de procedimientos, privilegia la interacción de las diversas disciplinas a las que convoca el proceso; esta interacción sugiere la aplicación de conocimientos que superan el dominio de cada oficio, cuyos resultados sumados al pensamiento estratégico proporcionan el soporte al desarrollo de producto.

La tercera consideración que apoya este trabajo es el análisis de resultados del proyecto de investigación *Revisión de modelos de desarrollo de producto, contrastación a partir del modelo de ingeniería concurrente. Caso de estudio: Sector de muebles en madera del Corredor Industrial de Boyacá*, adelantado por la autora en 2011-2012. Los resultados logrados en esa investigación revelan realidades que no han sido atendidas precisamente con criterio de pensamiento estratégico. Algunos de estos resultados se relacionan brevemente a continuación:

- Las empresas que conformaron la muestra presentan características similares respecto a recursos tecnológicos, productos, procesos productivos y comercialización. En el sector se identifica una tendencia a la proliferación de empresas de este tipo. De las empresas indagadas, muy pocas hacen planeación, en estos casos el proceso es liderado por sus propietarios; la mayoría de empre-

sas no establece indicadores de gestión y por la misma razón no es muy claro el horizonte o el rumbo que se quiere llevar.

- La mayoría de las empresas indagadas no invierte en conocer el mercado, simplemente toma en cuenta pedidos de personas que visitan sus puntos de venta; la mayoría no invierte en investigación e innovación, muy pocas invierten en investigación y desarrollo; no se invierte con el fin de mejorar los productos, que en algunos casos no se adaptan a los espacios arquitectónicos actuales. En la mayoría de las empresas, el diseño no hace parte de sus actividades empresariales ni del desarrollo de sus productos.
- Estos resultados, entre otros, dejan ver que en el sector estudiado no se tiene plena conciencia de la importancia de la información en la permanente toma de decisiones dentro de la empresa, lo que sugiere la necesidad del pensamiento estratégico desde el proceso previo a la tarea del desarrollo del producto.

Aunque no en todos los casos, las empresas tienen la noción del valor estratégico del diseño (Ramírez (1), 2011), que visto como estrategia empresarial puede generar y desarrollar nuevas ideas, esta propuesta pretende que el estratega en diseño amplíe su posibilidad de intervención empresarial desde la identificación del problema, de las señales de los actores del entorno o consumidores y la planificación correspondiente que permita atender y solucionar dicho problema. Pretende, así mismo, fomentar la interacción del diseño con las diferentes instancias no solo en la empresa, sino también en los contextos del mercado, como uno de los responsables de la innovación para planificar y desarrollar el producto.

La empresa de hoy, debido al fortalecimiento tecnológico y a la constante entrada de nuevos competidores, debe buscar la diferencia en sus productos y orientarse a la apertura de nuevos mercados. Estos mercados inciertos requieren de la ubicación e identificación de la demanda, lo que obliga a la empresa a adoptar una actitud hacia el desarrollo de productos ajustados a las necesidades del usuario y del mercado, y a las posibilidades tecnológicas y productivas de la organización. Esta actitud, por supuesto,

es determinante para su competitividad hasta el punto tal que deberá considerar no solo el producto en sí mismo, sino el planteamiento de estrategias innovadoras que apoyen su desarrollo.

El desarrollo de la Estrategia Corporativa conforma, entre otros elementos, lo que Becerra y Cervini (2007) denominan el metaproyecto o proceso de convergencia previo a la tarea de diseño del producto. La estrategia está orientada a dar respuesta a algunos de los interrogantes principales que las empresas se formulan, relacionados con el nicho de mercado en que estarían ubicadas y el tipo de producto que desarrollarían para garantizar la participación en dicho mercado. Esta etapa supone el conocimiento minucioso tanto de la empresa en sí misma, como del mercado en el que está ubicada. El resultado de esta etapa se constituye en el punto de partida del desarrollo de producto, cuyo registro en el *brief* preliminar es necesario como orientación para el proceso de desarrollo del producto o servicio.

La estructura de este trabajo relaciona, en principio, los objetivos de la propuesta, así como algunas consideraciones teóricas y, posteriormente, la propuesta propiamente dicha, conformada por el momento de análisis que formula el interrogante: *¿en qué negocio podríamos estar?*; y por el momento de síntesis que formula el interrogante: *¿qué podemos hacer-ofrecer?* Finalmente, se registran las conclusiones y las referencias bibliográficas respectivas.

1. OBJETIVOS

Este trabajo suministra elementos para responder a los interrogantes: *¿En qué negocio podríamos estar?* y *¿qué podemos hacer-ofrecer?*, planteados en la etapa 1 de la Propuesta Metodológica de Desarrollo de Producto (Ramírez, 2011), denominada Estrategia Corporativa.

- La propuesta pretende fomentar la interacción de las diferentes áreas o departamentos de la empresa, mediante el intercambio de información y aplicación del conocimiento aportado por las diversas disciplinas que convoca el proceso de desarrollo de producto.

- Ampliar la posibilidad de intervención del diseño desde la identificación, análisis y comprensión del problema, hasta su solución, de modo que potencie su interacción con las instancias pertinentes en entornos de la empresa y del mercado, como uno de los responsables de la innovación para planificar y desarrollar proyectos.
- Suministrar elementos que permitan identificar la situación actual de la empresa, así como el horizonte futuro, el mismo que abordará mediante el desarrollo de producto.
- Contribuir a la identificación del segmento de mercado, lo que facilitará a su vez la identificación del nicho respectivo.
- Contribuir a la identificación de las expectativas y necesidades del mercado, las mismas que se traducirán en el tipo de producto que se va a ofrecer.
- Confirmar la importancia del logro de la información, así como de su análisis y posterior aplicación en la estrategia y desarrollo de negocios.
- Suministrar el soporte del *brief* preliminar de producto y con este aproximarse al perfil preliminar del producto, etapa inicial de su desarrollo.

2. CONSIDERACIONES TEÓRICAS

Para efectos de este trabajo, conceptos como pensamiento estratégico, estrategia de negocio, mercado, nicho de mercado, producto, tipo de producto y *brief*, serán entendidos como se relaciona a continuación:

- **Pensamiento estratégico.** Se entiende como un tipo de razonamiento que contribuye al logro de objetivos trazados. Intenta reducir el nivel de incertidumbre, mediante la identificación de una situación actual o punto de partida, y la visualización de una

situación futura deseada. El pensamiento estratégico tiene como pilar la lógica en la que no solo es importante la habilidad para lograr la información, sino las capacidades de análisis, ordenamiento y aplicación de esta misma, con el fin de evitar desperdicios de todo tipo de recursos empresariales, desperdicios que no contribuyen en el proceso.

Saber dónde estamos, hacia dónde nos dirigimos, reconocer las fortalezas y las oportunidades, así como las debilidades y las amenazas, son elementos que integran el pensamiento estratégico; por su parte, la manera como se hará realidad la situación futura deseada con todas sus implicaciones es lo que se denomina planeación estratégica.

- **Estrategia de negocio.** La estrategia se entiende como el camino que se va a seguir para lograr los objetivos trazados. Requiere pensamiento y nuevas ideas. El enfoque de estrategia incluye reevaluación permanente de la capacidad para responder efectivamente al ambiente cambiante del negocio; incluye igualmente procedimientos para mejorar desempeños internos mediante el aprovechamiento de fortalezas, y para manejar los retos del contexto y aprovechar las oportunidades. Para plantear la estrategia de negocio la empresa requiere información completa y precisa en la respectiva toma de decisiones, con el fin de generar valor, competitividad y utilidades.
- **Mercado.** Desde una perspectiva de marketing es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio (Kotler & Armstrong, 2007). El mercado estaría conformado por las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad para gastarlo (Stanton, Etzel & Walker, 2007).

Al respecto, Páramo (2004) plantea que cualquier aproximación rigurosa a la realidad de los mercados de hoy tiene que tomar en

cuenta a las organizaciones empresariales y a los competidores, a sus respectivos segmentos de mercado, a sus eventuales o reales demandantes.

En perspectiva económica, un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto y los vendedores la oferta (Mankiw, 2009). Los vendedores y los compradores mantienen relaciones comerciales, y realizan el intercambio de beneficio mutuo y obtienen ventajas de su encuentro (Hernández & Rodríguez, 2001).

- **Nicho de mercado.** El mercado está conformado por segmentos. El segmento por nichos, por lo tanto el nicho de mercado será entendido como un grupo de consumidores con características y necesidades similares, necesidades que aún no han sido satisfechas. El nicho es entonces una porción de un segmento de mercado, cuya última instancia es, por supuesto, el individuo.
- **Producto.** Desde una perspectiva de marketing, el producto es entendido como un bien que reúne una serie de características, atributos o bondades que, a su vez, son identificados por los consumidores en el momento de expresar sus necesidades o expectativas; este bien, se presume, satisface sus necesidades. Se diría, entonces, que en marketing un producto no existe hasta que no responda a un deseo o a una necesidad de un consumidor. Para este último, el producto es una agrupación de satisfacciones, en tanto, le concede un valor de acuerdo con la capacidad que tiene dicho producto de solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades.
- **Tipo de producto:** Se establece con base en la finalidad para la que es adquirido:

- *De consumo*. Son los productos adquiridos por los consumidores finales para su uso propio. En ese sentido es útil considerar el señalamiento de Baudrillard (1969) respecto a

“qué otras necesidades, aparte de las funcionales, dan satisfacción los objetos, cuáles son las estructuras mentales que se traslapan con las estructuras funcionales (...), así, pues, no se trata de objetos definidos según su función, o según las clases en las que podríamos subdividirlos para facilitar el análisis, sino de los procesos en virtud de los cuales las personas entran en relación con ellos y de la sistemática de las conductas y de las relaciones humanas que resultan de ello. No son los objetos y los productos materiales los que constituyen el objeto de consumo: solamente son el objeto de la necesidad y de la satisfacción” (p. 2).

- *Industrial o de negocios*. Son los productos adquiridos por consumidores individuales u organizaciones para, a su vez, producir otros bienes.
- *Brief*. Es entendido como un documento sintetizado, que opera como referencia o como punto de partida, en este caso, para el proceso de desarrollo de producto. El *brief preliminar* (Ramírez, 2011) es el documento registro de la solicitud del proyecto; este documento, sumado a las preguntas posteriores formuladas por el equipo de trabajo, constituyen y consolidan el *brief de producto*.

El *brief preliminar* representa el perfil inicial del producto, contiene información como la siguiente:

- Antecedentes de la empresa.
- Generalidades del proyecto.
- Nombre del proyecto.
- Planteamiento o formulación del proyecto.

- Descripción del problema o de la necesidad origen del proyecto.
- Definición del producto. Solicitud expresada con claridad para las partes.
- Qué se quiere lograr con el proyecto inicialmente (objetivos).
- Fortalezas y debilidades de la empresa en función del producto.
- Descripción del sector en el cual se espera competir.
- Descripción de productos de la competencia.
- Fortalezas y debilidades de la competencia (en lo posible).
- Amenazas para competir o barreras de entrada al mercado.
- Identificación de oportunidades para competir.
- Identificación y descripción de clientes para el proyecto –internos y externos–.
- Consideraciones especiales para la comercialización.
- Presupuesto aproximado.
- Visión temprana del resultado. Idealización del proyecto. Primera idea de lo que se quiere.
- Listado de requerimientos básicos, expresiones de deseo.
- Definición preliminar de participantes. Personas, instituciones, empresas. Datos de ubicación y contactos.
- Elaboración de la ficha técnica del proyecto y codificación.

3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA: PROPUESTA

3.1 Momento de análisis

El primer momento de esta propuesta, es de análisis (ver gráfico 2). Las actividades que se desarrollan son básicamente la búsqueda, el logro de información y, obviamente, su respectivo análisis. Estas actividades son para la empresa la base en la toma de decisiones para efectos de la estrategia de negocio y del posterior desarrollo del producto que le permitirá llegar a ese futuro deseado. Comprende el conocimiento en detalle de la empresa en sí misma, así como el conocimiento del mercado en el que pretende incursionar. Este último está conformado por los clientes o consumidores potenciales y también por la competencia, con la cual tendrá que luchar por la preferencia de dichos consumidores.

Esta información aproxima a la respuesta al siguiente interrogante:

¿En qué negocio podríamos estar?

- Conocimiento de la empresa en sí misma

En el logro de este propósito cobra especial importancia el enfoque de marketing si se trata de definir la naturaleza y el campo de actividad de la empresa en función de la necesidad insatisfecha del consumidor. Es necesario entonces identificar al consumidor, descubrir y entender sus necesidades, percepciones, preferencias y expectativas.

(...) lo que el cliente piensa que está comprando, lo que considera que es valioso y es contundente, determina lo que un negocio es, lo que produce y si prosperará o no. (Drucker, 1974, p. 61)

La “ley de situación”, enunciada en 1904 por Mary Parker Folet, contribuye a dar respuesta a la pregunta *¿En qué negocio podríamos estar?* La ley de situación es la definición del producto desde el punto de vista del consumidor, lo que significa que la necesidad de este es la que determina el beneficio o satisfactor que la empresa, a su vez, le proporcionará mediante

el producto que le ofrece. Según esto, el consumidor o cliente es quien determina la dimensión real del producto, por lo tanto la dimensión real del negocio.

La respuesta a la pregunta *¿En qué negocio podríamos estar?*, se logra entonces con la definición del tipo de producto, y este último, a su vez, se define con el conocimiento de la expectativa y preferencia del consumidor, concretamente con el conocimiento de sus necesidades. Entorno al tipo de producto orientado a satisfacer la necesidad del consumidor, se planteará la razón de ser de la empresa, su imagen, su identidad y su filosofía

Se afirma que para poder dirigirnos a algún sitio, es necesario antes saber dónde estamos y cómo estamos. Por lo tanto, la empresa lo primero que hará es llevar a cabo un análisis de ella misma, que le permita saber dónde y cómo está. El referente de análisis interno debe ser concienzudo, objetivo y veraz, y su objeto de estudio será el conjunto de características de su desempeño que clasificará como fuertes o débiles, según favorezcan o no el objetivo a lograr: la satisfacción del consumidor, con el producto o servicio proyectado. Hará un análisis de la capacidad propia, con el fin de reconocerse y establecer justamente dónde y cómo está. Se hará, por lo tanto, una revisión de, entre otros aspectos, los recursos con los que cuenta, la idoneidad, la infraestructura, la localización, el conocimiento del mercado, las finanzas y las prácticas productivas y comerciales.

En este entorno, el interno, la empresa por supuesto tiene total autonomía, lo que significa que en caso de identificar falencias o debilidades en su desempeño deberá subsanarlas, es decir, prepararse para atender la necesidad del consumidor. No descuidará, por supuesto, los aspectos que ha identificado como positivos, es decir, las fortalezas; por el contrario, estas también serán atendidas en su momento, razón por la cual en este sentido habrá también un plan para cultivarlas.



Gráfico 4

Simultáneamente, se realizará otro análisis igualmente juicioso, esta vez externo a la empresa. En este contexto, por supuesto, la empresa no tiene ni influencia ni poder de decisión; se trata entonces de valorarlo para adaptarse a él. Se identificara qué oportunidades y qué amenazas presenta dicho contexto en función del propósito empresarial de satisfacer la necesidad del consumidor por medio del producto o servicio proyectado. Entre otros, serán analizados aspectos relacionados con las conductas de consumo identificadas en el mercado, con la competencia y con los proveedores. Esta información le permitirá a la empresa confirmar su ubicación en ese contexto. Si bien no tiene autonomía al respecto de los factores analizados, sí puede aprovechar las oportunidades que haya identificado y, por supuesto, prepararse para enfrentar las amenazas que reconoció, situaciones para las que trazará el plan correspondiente.

- **Conocimiento del mercado**

Cuando la empresa proyecta el desarrollo de un producto y su inclusión en un mercado nuevo, es necesario que cuente con información confiable referente a dicho mercado, cuyo análisis es fundamental para tomar decisiones en cada etapa del proceso.

Para el logro de información objetiva, Drucker (1993) señala que lo importante es salir de la empresa, y estar fuera lo suficiente para poder sacar conclusiones manteniéndose apartado. Es lo que Kotler (2007) denomina “pensar de afuera hacia adentro”, es decir, orientarse al mercado y no al producto. Se tendrá entonces que estimar la proporción y establecer las

características del mercado en el que se pretende incursionar, lo que implica necesariamente conocer a los clientes o consumidores potenciales y a la competencia.

- **Cientes o consumidores potenciales**

Para conocer el mercado resulta de gran utilidad obtener y considerar respuestas a una serie de interrogantes, para lo cual se tendrán que agotar fuentes diversas que proporcionen información confiable y válida; esta información permitirá identificar las características relevantes del consumidor potencial que conforma el mercado. Esta serie de interrogantes, por lo tanto, hace referencia a la demanda del producto:

- ¿Quiénes son los posibles compradores?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Qué hábitos tienen?
- ¿Qué los motiva a comprar?
- ¿Qué atributos buscan en el producto que adquieren?
- ¿Qué opinan del producto?
- ¿Por qué compran?
- ¿Dónde compran?
- ¿Cómo compran?
- ¿Qué cantidad compran?
- ¿Cuál es su frecuencia de compra?

Las respuestas a estos interrogantes dan cuenta, entre otra información, del perfil del consumidor del producto. A ese respecto, el señalamiento de Kotler (2006) es que las decisiones de compra son influidas por factores de diversa naturaleza, tales como los culturales, los sociales, los personales y los psicológicos; y dentro de estos, los factores culturales ejercen la mayor y más fuerte influencia, puesto que son determinantes de la conducta del consumidor. De hecho, el hombre antes de ser un consumidor

de bienes, servicios o ideas, o un trabajador de una organización, es un ser humano, un ser social, un ser cultural (Páramo, 2000). En este sentido, la cultura debe verse como ese conjunto de formas de hablar, de pensar, de hacer y de ser que enmarcan la conducta, el pensamiento y la acción humana (Páramo, 1994).

Las pautas de consumo son particulares, igualmente los modelos de comportamiento. Esto ha generado el diseño de nuevos productos, diferenciados, y adaptados a los estilos de vida de los consumidores. Y aunque la “personalización” de la conducta de los consumidores hoy en día está en crecimiento constante, es obvio que los productos no se desarrollarán teniendo en cuenta la preferencia de una sola persona, por lo cual es de gran utilidad hacer grupos de personas o segmentos con preferencias y gustos similares. Esto proporcionará a la empresa una orientación con respecto al tipo de actividad que se debe realizar. Las variables demográficas, como edad, sexo, nivel socioeconómico, escolaridad, entre otras, pueden facilitar esta segmentación y, por lo tanto, la estimación del tamaño del mercado.

La segmentación hace posible la posterior identificación del denominado nicho de mercado. El nicho es una parte del segmento de mercado compuesto por personas o empresas, en número más reducido, que presenta algunas particularidades, como deseos específicos parecidos o capacidad económica similar que le permitiría obtener el satisfactor deseado; estas particularidades lo diferencian del segmento en su totalidad. La especificidad de los estilos de vida, de las conductas de consumo de las diversas clases sociales, se hace cada vez más sutil, según Gómez (1981): “el objetivo final estriba no en saber lo que es cada sociedad en sí misma, sino en relacionar entre sí el sistema global. La tarea se emprende por las culturas concretas, a fin de llegar a explicar y comprender la cultura en general.” Los ideales de bienestar, de descanso, de éxito, de belleza, de salud, de calidad de vida, probablemente son compartidos por todos, no obstante las personas cumplen roles determinados como consumidores.

Al respecto, Geertz (1973) considera que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser, por lo tanto, no una ciencia expe-

rimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.

El nicho se descubre, entonces, cuando se logra la significación de un problema o necesidad que existe en el mercado. En ocasiones, los consumidores padecen la necesidad pero no tienen la certeza de querer satisfacerla, o simplemente no la asocian con un producto nuevo o posiblemente tienen una idea vaga del mismo; en tanto dicha necesidad no está satisfecha, para la empresa se constituye en una oportunidad de mercado.

En consecuencia, la empresa una vez analiza las respuestas a los interrogantes relacionados con la demanda, ha identificado el perfil del consumidor que constituye su mercado objetivo. Posteriormente, segmentará dicho mercado con base en una serie de variables, entre otras las demográficas. La depuración del segmento mediante la identificación de necesidades similares hará posible la identificación del nicho de mercado. Ver gráfico 5.

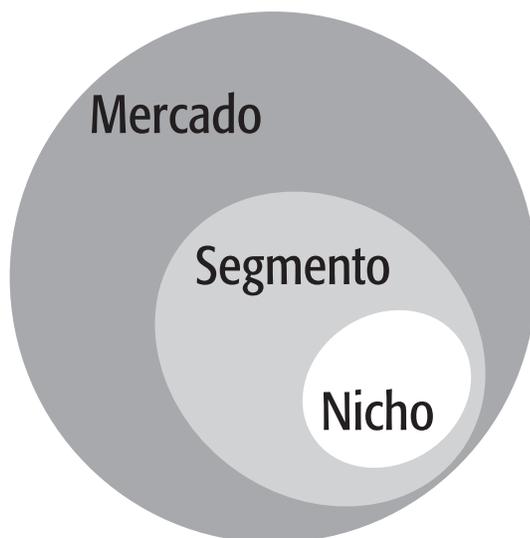


Gráfico 5

- **Competencia**

La palabra competencia procede del latín *compétere*, que significa *aspirar*, ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir. De ella deriva el adjetivo *competente*, aplicado especialmente a quien se desenvuelve con eficacia en un determinado dominio de la actividad humana. Se dice que *competente* se aplica a quien tiene aptitud legal o autoridad para resolver cierto asunto.

La empresa, obviamente, no se encuentra sola en un mercado; compite con otras similares por lograr el reconocimiento, la aceptación y la preferencia de dicho mercado. La competencia es entendida entonces como el conjunto de organizaciones que tratan de satisfacer las mismas necesidades de un mismo grupo de consumidores, o de un mismo nicho del mercado. Por lo tanto, se trata de lograr que el producto o servicio que la empresa ofrece sea más eficaz o más atractivo para el consumidor, es decir, diferente al de la competencia.

Esta situación hace necesario lograr y considerar respuestas a otra serie de interrogantes que permitan conocer la competencia. Estos interrogantes, entonces, se formulan en relación con la oferta del producto:

- ¿Quién o quiénes ofrecen el mismo producto o similares?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿A qué segmento y nicho atienden?
- ¿Cómo son percibidos por los consumidores?
- ¿Qué hacen ellos que nosotros también hacemos?
- ¿Cómo lo hacen?
- ¿Qué hacen ellos que nosotros no hacemos?
- ¿Cómo lo hacen?
- ¿En qué son fuertes?
- ¿Qué hacemos que ellos no hacen?
- ¿Por qué no lo hacen?

- ¿En qué son débiles?
- ¿Dónde no están ellos, pero tampoco estamos nosotros?

Las respuestas a estos interrogantes constituyen la información que no solamente le permitirá a la empresa contrastarse, confirmar su situación actual y estimar sus capacidades, sino también estimar las capacidades de sus competidores, o lo que es lo mismo, le mostrará a quiénes se debe enfrentar. Se diría, por tanto, que esta información le suministra a la empresa directrices de gestión. En la medida que se analiza a la competencia, se logran elementos para gestionar la diferencia.

Los hombres siguen casi siempre el camino abierto por otros, y se empeñan en imitar las acciones de los demás. Y aunque no es posible seguir exactamente el mismo camino, ni alcanzar la perfección del modelo, todo hombre prudente debe entrar en el camino seguido por los grandes e imitar a los que han sido excelsos, para que, si no los iguala en virtud, por lo menos se les acerque; y hacer como los arqueros experimentados que, cuando tienen que dar en blanco muy lejano, y dado que conocen el alcance de su arma, apuntan sobre él no para llegar a tanta altura, sino para acertar donde se lo proponía con la ayuda de mira tan elevada (...).
El príncipe, Nicolás de Maquiavelo, Cap. VI.

3.2 Momento de síntesis

Luego del análisis de la información obtenida en el momento anterior, el momento de síntesis en el desarrollo de la Estrategia Corporativa (ver gráfico 2) se logrará mediante la aplicación de dicha información que permite dar respuesta al interrogante: *¿Qué podemos hacer- ofrecer?*

Actualmente cualquier empresa forma parte de un mercado global, conformado por quienes tienen iguales y/o mejores condiciones. Esta realidad hace imperativo entrar en dicho mercado con productos o servicios cuyas características particulares logren que el consumidor en realidad los identifique, los diferencie y los prefiera a los que ofrecen las demás empresas. Diferenciarse o innovar implica no solo generar nuevos productos o servicios, sino también procesos o metodologías, y en este sentido el pensamiento estratégico es un recurso para aportar valor a la empresa.

El producto o servicio supone un anterior ejercicio de diseño y el mayor valor del diseño está representado, precisamente, en su carácter estratégico, en la capacidad de identificar el problema que se va a atender, así como en la manera de resolverlo en el pensamiento que hay detrás de los resultados, más que los resultados mismos.

En esta etapa, a partir del conocimiento de la capacidad tanto de la empresa como de la competencia, y del conocimiento de la necesidad y la expectativa del consumidor, se trata de definir qué tipo de producto o servicio se hará.

Las necesidades y expectativas de los consumidores no son tan evidentes o tan fáciles de definir como se podría pensar, y es que los consumidores las padecen, pero no tienen la certeza de querer satisfacerlas o, como ya se mencionó, no las asocian con un producto nuevo. “(...) lo que el cliente compra y considera valioso jamás es un producto, siempre es una utilidad, es decir, lo que el producto o servicio hace para él” (Drucker, 1974, p. 61).

Por su parte, Levit (1987) señala que “un producto tiene significado solo desde el punto de vista del usuario final (...). Solo el comprador o el usuario pueden asignar su valor, porque este reside únicamente en los beneficios que él quiere o percibe” (p. 192).

La necesidad del cliente o consumidor en tanto da cuenta del beneficio que espera recibir cuando adquiere un producto, orienta el tipo de producto que se va a desarrollar. Para el caso de los *productos de consumo* definirá si es un producto de conveniencia, de compra comparada, o no buscado.

El producto de conveniencia le demanda al consumidor poco esfuerzo en su adquisición, mientras que el producto de compra comparada, por el contrario, lleva al consumidor a comparar calidad y precio antes de adquirirlo, como sucede cuando adquiere muebles, electrodomésticos o vehículos. El producto no buscado, por supuesto, no es conocido por el consumidor, hasta que entra en contacto con él a través medios de comunicación.

Para el caso de los *productos industriales* se definirá si es un equipo o si es un accesorio, es decir, si no forma parte de un producto terminado; o si es un componente, es decir, que a su vez forma parte de otro producto y está listo para su ensamble.

El resultado de esta etapa, es decir, la definición del tipo el producto permite estructurar el plan de negocio, y como ya se mencionó es, a su vez, la fase preliminar del proceso de desarrollo de producto cuyos aspectos relevantes deberán estar contenidos en el *brief* preliminar y, posteriormente, se consolidarán en el *brief* de producto o de diseño.

4. CONCLUSIONES

Crear productos diferenciados y competentes, aunque se suele relacionar con los avances tecnológicos, no está necesariamente supeditado a estos si se considera la utilidad de esta propuesta de Estrategia Corporativa para el desarrollo de productos. La competitividad, desde esta perspectiva, es directamente proporcional a la aplicación del pensamiento estratégico o pensamiento lógico.

La información es definitiva para la toma de decisiones puesto que contribuye a reducir niveles de incertidumbre. Pero la información en sí misma no logra este propósito, sino la administración razonable de que sea objeto, es decir, el análisis, ordenamiento y aplicación que conduzcan a resultados operativos. La verdadera capacidad empresarial no está representada en la cantidad de información con que se cuente, sino en la capacidad para utilizarla.

La empresa como organización, en tanto se conozca a sí misma, es consciente de su capacidad y de su alcance, esto mismo le permite trazar el rumbo u horizonte al que pretende dirigirse.

La empresa, como ente ubicado en un ámbito particular, necesita conocer dicho entorno para tomar cualquier decisión. Conocer el mercado es una actividad básica para el desarrollo de producto en la medida que facilita la orientación del producto al mercado mismo; igualmente, aproxima a

mercados potenciales y, con esto, a elementos para el desarrollo de nuevos productos.

En el proceso de conocer el mercado, el recurso de la segmentación de los consumidores es una tarea definitiva para la empresa, puesto que orienta la identificación del tipo de producto que se puede desarrollar.

REFERENCIAS

- Baudrillard, J. (1969). *El sistema de los objetos*. México: Siglo XXI.
- Becerra, P. & Cervini, A. (2007). *Entorno al producto de diseño estratégico e innovación Pyme en la ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires: IMDI.
- Chiaponi, M. (1999). *Cultura social del producto, nuevas fronteras para el diseño industrial*. Buenos Aires: Infinito.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1974). *Management: task responsibilities and practices*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Bogotá: Norma.
- FEDERMUEBLE. (2005). *Guía de implantación del diseño en el desarrollo de producto para el sector del mueble*. Federación Española de empresarios e industriales del mueble. Madrid: Taller de Diseño
- Fernández Valiñas, R. (2004). *Segmentación de mercados* (2ª. ed.). México DF: Ecasa Thompson Learning.
- Geertz, C. (1973). *Interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gómez, P. (1981). *La antropología estructural de Claude Levi-Strauss*. Madrid: Tecnos.
- Hernández, M. & Rodríguez, A. (2001). El objeto de estudio de la disciplina del marketing. *Revista Colombiana de Marketing*, año 2, 3.
- Kline, S. (1985). Innovation is not a linear process, *Research Management*. Julio-Agosto.
- Kotler P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing* (11ª. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Levit, T. (1987). *Comercialización Creativa* (4ª. ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Mankiw, G. (2009). *Principios de Economía* (5ª. ed.). México: Cengage Learning.

- Mintzber, H. (2007). *Strategies, towards a general theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Páramo, D. (1994). *La comunicación intercultural como base de las negociaciones internacionales*. Ponencia. Segundo Congreso Internacional de Marketing. Medellín.
- Páramo, D. (2000). La etnografía, una aproximación antropológica al estudio del comportamiento del consumidor. *Revista Colombiana de Marketing*, año 1 (1).
- Páramo, D. (2004). *Marketing, su esencia conceptual*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Ramírez, C. (2011). Propuesta metodológica para el desarrollo de productos. *Revista Pensamiento y Gestión*, 30.
- Ramírez, C. (1). (2011). Estudio de la aplicación del diseño industrial en el sector productivo del corredor industrial de Boyacá. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*. UPTC.
- Scott, R. (2006). *Fundamentos del diseño*. México: Limusa, Noriega Editores.
- Stanton, E. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14^a. ed.). Mc Graw Hill Interamericana,
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavvita, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizacional change*. UK: Wiley and Sons.
- Vargas, M., Malaver, F. & Zerda Álvarez, (2003). *La innovación tecnológica en la industria colombiana*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.