

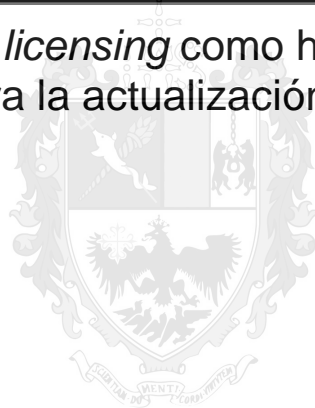
UNIVERSIDAD DEL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS DE  
LA EDUCACIÓN Y DE LA  
COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesina

## Licencias, ¿exitosas?

---

Efectividad del *licensing* como herramienta del  
marketing para la actualización de la marca



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Alumno: Alejandro Fiecconi**

**Director de la Carrera de Publicidad: Prof. Lic. Natalio Stecconi**

**Asesor metodológico: Prof. Leonardo Cozza**

**Tutora de la tesina: Prof. Lic. Nancy Zapperi**

Buenos Aires, Octubre 2012

alefiecconi@gmail.com

155-842-8101

## Abstract

---

Este trabajo es una investigación acerca del uso de licencias por parte de compañías como herramienta de *marketing* para la actualización de una marca. Examina y describe la evolución de la ventaja diferencial simbólica y de las licencias a través de los años para entender el rol de esta herramienta en las marcas modernas. Asimismo, recurre a teorías de *branding* y psicología que influyen en su elección, buscando ratificar o rectificar la hipótesis de que el *licensing* no es efectivo para la creación de identidad marcaria.

Palabras claves: Licencias, marca, *branding*, marketing, ventaja diferencial, psicología del consumidor, transferencia emocional.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



A mis padres, eternos educadores.

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

“Si no tiene nada que decir, cántelo”.

*David Ogilvy*

“El arte de persuadir consiste tanto en agradar como en convencer, porque los hombres se rigen más por el capricho que por la razón. Los hombres tienden a creer lo que desean creer”.

*Blas Pascal*

“La más peligrosa manera de engañarse a sí mismo es creer que sólo existe una realidad”.



*Paul Watzlawick*

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# Licencias, ¿exitosas?

---

## 1

<b>1. Introducción</b> .....	6
<b>1.1 Evolución de la ventaja diferencial</b> .....	9
<b>1.2 El rol del marketing</b> .....	21
<b>1.3 Luz, cámara, producción: industria del entretenimiento</b> .....	29

---

## 2

<b>2. El licensing</b> .....	38
<b>2.1 ¿De qué hablamos cuando decimos licencia?</b> .....	38
<b>2.2 Visión desde Industria del entretenimiento</b> .....	54
<b>2.3 Puertas adentro: Visión desde la Industria de bienes y servicios</b> .....	63

---

## 3

<b>3. La Marca</b> .....	68
<b>3.1 ¿Cuándo recurren las marcas a una licencia?</b> .....	68
<b>3.2 Primeras falencias conceptuales</b> .....	70

---

## 4

<b>4. ¿Quién está del otro lado? El consumidor</b> .....	73
<b>4.1 Tanto ruido que no te escucho</b> .....	73
<b>4.2 No es sólo una cuestión de actitud</b> .....	82
<b>4.3 Conducta del consumidor: El niño y su madre</b> .....	95
<b>4.4 Análisis de caso: Toy Story 3</b> .....	99

---

## 5

<b>5. Conclusiones</b> .....	114
------------------------------	-----

---

## 6

<b>6. Bibliografía</b> .....	124
------------------------------	-----

---

## 7

<b>7. Anexo</b>	
<b>7.1. Trabajo de campo</b> .....	127
<b>7.2. Entrevistas en profundidad</b> .....	138
<b>7.3. Conferencia de la CUA</b> .....	163

## 1. Introducción

**Vivimos en una sociedad de consumo, donde la oferta estandarizada obliga a las compañías a diferenciarse a través del vínculo emocional con sus consumidores mediante la construcción de marcas sólidas.** Con el incremento constante de estímulos, cada vez es más difícil para las marcas lograr que su mensaje llegue a destino, y encontrar recursos para alcanzar de manera atractiva y diferente sus segmentos claves. **Es por esto que el *marketing* ha emprendido la búsqueda de nuevas herramientas y formas de comunicarse. Entre ellas, las licencias.**

Analizaremos, en particular, las licencias cinematográficas o de series, las cuales han cobrado mayor relevancia en los últimos años, ya que están siendo utilizadas por las compañías de consumo masivo para realizar actividades promocionales y/o de *branding*.

A simple vista, esto parece una situación de pura ganancia para las empresas licenciatarias. En primer lugar, se logra una actualización de la imagen de la marca licenciataria, alineándose con un contenido moderno y atractivo afín a su *target* actual o deseado. Asimismo, la empresa licenciante se beneficia de la comunicación que el propio estreno o serie realiza, por lo que una parte de su mensaje se difunde de forma gratuita. ¿Qué más puede pedirse que comunicar un mensaje atractivo, que sea difundido y que eventualmente aumente las ventas? El *licensing* se presenta ante los ojos del *marketing* como una opción más que renovadora y rendidora.

Existen estudios y bibliografía acerca de cuáles son las mejores estrategias al hacer uso de una licencia, cómo hacer la elección correctamente y cómo lograr la mejor relación entre el licenciatario y su comprador. Sin embargo, sentimos que hay un aspecto que ha quedado descuidado: cómo convive con las variables propias de la construcción de marca y la comunicación moderna. Es en este aspecto que el presente trabajo aspira a una discusión más profunda, aportando otra mirada sobre la cuestión de fondo acerca de si se actúa o no conforme con años de construcción teórica acerca del posicionamiento y creación de marcas fuertes.

Luego de la Revolución Industrial las compañías en general se vieron obligadas a tomar un enfoque de producción masiva, que estandarizó y uniformó la producción. **Ante ese panorama, tomó años a la industria entender que la otrora ventaja diferencial de los atributos funcionales del producto, debía ubicarse en**

**un terreno simbólico.** Dentro de éste, cada marca debe construir un contexto propio que la diferencie del resto y atraiga para sí a los consumidores; aspecto en el que precisa innovar para poder mantener cautivo a su segmento de consumidores. Sin embargo, al hacer uso de una licencia, las marcas recurren a un estímulo que no sólo no les es propio, sino que no es único dado que otros anunciantes también lo están usando con el mismo fin.

La efectividad del mensaje en un contexto repleto de estímulos también debería basarse en la unicidad, para poder traspasar las barreras del consumidor y lograr los objetivos del *marketing*. **Sin embargo, al hacer uso de una licencia, las marcas comunican desde una plataforma común, tanto para la marca que produjo el estreno o la serie, como para aquella otra que también compró los derechos.** Así, simultáneamente conviven en el aire publicidades y promociones enmarcadas y acompañadas por una misma imagen.

Desde los licenciatarios se argumenta que nunca comercializarían la misma licencia con dos compañías del mismo rubro o industria, y que eso como límite alcanza. Sin embargo, esto funciona dentro de la lealtad comercial y las leyes que la amparan, pero no responde a los cuestionamientos de construcción de marca y de comunicación.

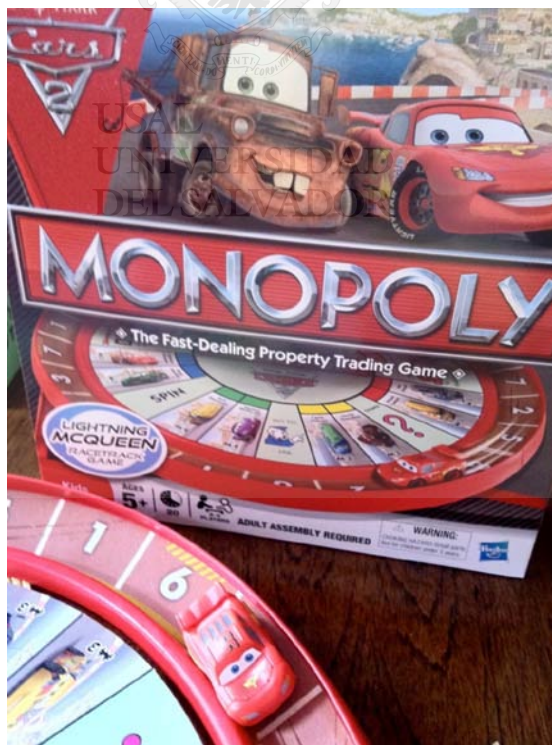
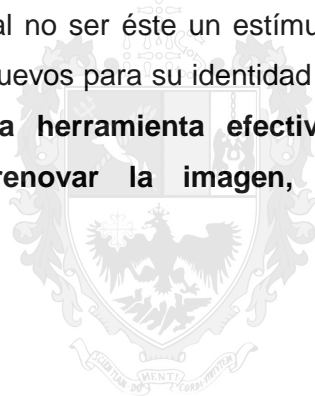


Figura I. Tradicional juego *Monopoly* con licencia de “CARS”

Es por eso que en este trabajo buscaremos entender el contexto que lleva a las marcas a necesitar herramientas como las licencias, tanto internas de las compañías como propias del consumidor al que buscan alcanzar. Analizaremos, además, el surgimiento del *licensing*, a qué demandas corporativas responde, las diferentes relaciones comerciales y contractuales en las que se entrelazan licenciante y licenciario. **Posteriormente, buscaremos comprender a través del análisis de Toy Story 3 una vez adquirida su licencia por la marca Knorr, el contexto de comunicación de una licencia y su aporte real a la construcción de la ventaja diferencial de la marca.** De esta forma, buscaremos dilucidar los objetivos del *marketing*, con qué visión del consumidor actual se toman las decisiones y qué factores son relevantes al momento de elegir una licencia.

En síntesis, comprobaremos o refutaremos la hipótesis de que las compañías recurren a las licencias en pos de mantener la novedad y el atractivo en sus marcas para un target definido; pero al no ser éste un estímulo único y propio, no es válido para la creación de atributos nuevos para su identidad de marca. **Pudiendo entender así, si el *licensing* es una herramienta efectiva para la construcción de credenciales de marca: renovar la imagen, mantener y atraer a los consumidores.**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## 1.1 Evolución de la ventaja diferencial

Antes de comenzar a hablar de cuáles son las necesidades del *marketing* de recurrir al *licensing*, debemos realizar un breve *racconto* de los principales hitos que marcaron e influenciaron la visión de cómo comercializar bienes y servicios.

La aparición del *marketing* como disciplina está ligada a la evolución de las diferentes corrientes y teorías económicas, que fueron modificando progresivamente la visión de la sociedad acerca de cómo se debía constituir el mercado, la oferta y la demanda.

El sistema clásico de la economía fue preparado por los tres siglos que transcurrieron entre la baja Edad Media y la aparición de la obra de Adam Smith.<sup>1</sup> Haciendo un breve repaso, previa la aparición de teorías económicas de carácter científico, en el mundo antiguo existía una visión organicista del mundo, según la cual éste se concebía como una “gran entidad biológica”<sup>2</sup>, derivado del contacto directo del hombre con su entorno. Dentro de esta visión, “todas las cosas del mundo se consideraban, de una u otra manera, dotadas de vida”<sup>3</sup> fuesen tanto del reino animal, vegetal como mineral. Por lo tanto, todas las labores de agricultura o minería eran consideradas como un trabajo sobre la vida misma; de esta forma se entiende que, por ejemplo, se dejaran reposar las minas explotadas, esperando que se “reprodujeran” nuevamente. Desde esta concepción, se irá desarrollando un comercio basado en el trueque y la expansión militar a nuevos territorios. Sin embargo, no existía el concepto de *producto* como lo conocemos hoy, dado que predominaba un comercio de materias primas sin valor agregado. Con el tiempo, se irá mutando de un objeto que solo tenía valor de uso, hacia mercancías que adquirieron valor económico.<sup>4</sup>

Si recurriésemos a la teoría de Alvin Toffler, nos ubicaríamos aquí en la “*Primera Ola*, que tuvo su inicio hace 10.000 años, con los grupos nómades y sedentarios, y sus actividades de supervivencia. Luego se pasó al sedentarismo, pero la tierra seguía siendo “la base de la economía, de la vida social, de la cultura, de la estructura familiar y de la política”<sup>5</sup>. La división del trabajo era sencilla, las clases

---

<sup>1</sup> Roll, Eric, Historia de las Doctrinas Económicas, México, Fondo de Cultura Económica, 2008<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Naredo, José Manuel, La economía en evolución: Historia y perspectiva de las categorías básicas, España, Siglo XXI de España Editores, 1996<sup>2</sup>.

<sup>3</sup> Naredo, José Manuel, *Ibidem*, p.30.

<sup>4</sup> Anaut, Norberto, Breve historia de la publicidad, Buenos Aires, Claridad, p.14.

<sup>5</sup> Ávila Lammertyn, Roberto E., Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas de comunicación integradora, Buenos Aires, Imagen, 1997, p.31.

sociales estaban claramente delimitadas; las comunidades se autoabastecían en formas de gobierno “autocráticas pero descentralizadas”.<sup>6</sup>

Como mencionábamos anteriormente, estas mercancías-escasas- que se intercambiaban, sólo tenían un valor de uso y

*“por consiguiente, al estar regido el intercambio de mercancías por la ley del valor, el grado de vigencia social de ésta (la ley del valor económico) se encuentra en directa proporción con el grado de importancia de la publicidad: prácticamente nula en el mundo antiguo, escasa durante la edad feudal.”<sup>7</sup>*

Es decir, a medida que fue implantándose el intercambio de mercancía con valor económico (por ejemplo, como respuesta a la escasez), se fue generalizando el uso de la publicidad y de otras técnicas rudimentarias de comercialización.

Luego de la Reforma de la Iglesia, la sociedad pudo trasladarse a una visión *mecanicista*<sup>8</sup>, un punto de vista racional y científico acerca del contexto social. Sumado a eso, la aparición de la imprenta acrecentó el intercambio intelectual, y la aparición de nuevas formas y métodos de agricultura. Si sumamos a este panorama europeo la apertura marítima, podremos entender el por qué y el cómo de la gigantesca expansión del comercio exterior en esa época. “El crecimiento del comercio exterior, generó el aumento de la acumulación del capital comercial”<sup>9</sup>, Los diferentes tipos de capitales, el financiero, el comercial y el de los bienes raíces comenzaron a entrelazarse íntimamente, acompañando a esta revolución comercial con cambios en la estructura de producción. El capitalista -mercader organizaba el comercio y dominaba la producción de pequeños artesanos, dominando las ganancias a base de extorsión y monopolio. Pronto este tipo de mercantilismo evolucionó hacia formas precarias de industrialización. Los capitalistas mercaderes contrataban a artesanos, los ubicaban en sus talleres propios para que produjeran “a la orden”. Así, en el Siglo XVII, empieza la “producción fabril mediante el empleo de fuerzas inanimadas y con ella el capitalismo industrial en pleno”<sup>10</sup>.

En esta etapa de mercantilismo, regía una concepción muy básica acerca del mercado, considerándolo solamente en su forma territorial. De esta forma, la

<sup>6</sup>Avila Lammertyn, Roberto E, Ibidem, p. 32.

<sup>7</sup> Anaut, Norberto, Ibidem, p.15.

<sup>8</sup> Naredo, José Manuel, Ibidem, p52.

<sup>9</sup> Roll, Eric, Ibidem, p.53.

<sup>10</sup> Roll, Eric, Ibidem, p.86.

expansión económica estaba orientada al comercio con nuevas geografías, y es por esta razón que los Estados europeos apoyarían las expediciones en busca de nuevas rutas comerciales.

Acorde con lo que afirma Roberto Anaut, en esta época se origina la marca comercial. Con el mercantilismo, se habían comenzado a organizar en las ciudades ciertos gremios que agrupaban a comerciantes burgueses de una misma rama. El objeto que perseguían era alejar la competencia de otras ciudades, y que el cliente siguiera eligiendo a los comerciantes tradicionales. Dichos gremios eran identificados por enseñas que distinguían las puertas de los diferentes artesanos.

*“Así, al establecer una estrecha correlación entre el producto y su fabricante (certificando calidad o garantizando su origen), aparece el concepto de marca que, paulatinamente, y ante la intensificación del comercio y la consolidación de un mercado de oferta (con múltiples opciones para un mismo tipo de producto), llega a ser un factor importantísimo”<sup>11</sup>*

Después de la teoría mercantilista, o metalista-mercantilista, encontramos los fundamentos de la teoría clásica con *La Riqueza de las Naciones*, de Adam Smith. En el auge de la Primera Revolución Industrial del Siglo XVIII, “así pues, la decadencia de la intervención del Estado fue simultánea con la desaprobación del monopolio y el aumento de la competencia”.<sup>12</sup>

Recurriendo nuevamente al análisis de Toffler, mientras la energía de la *Primera Ola* provino de las llamadas “baterías vivientes” (fuerza humana), en la *Segunda Ola* se utilizaron los recursos no renovables. La economía y la sociedad se fueron centralizando, manteniendo las relaciones autocráticas.

Así, el desarrollo industrial obligó a los Estados nacionales a declarar como nulas leyes en contra de la industria nacional, que promovían el monopolio y dificultaban el comercio exterior. Sin embargo, para que el capital industrial pudiese despegar, era necesario que contase con mano de obra, tierra y materias primas como mercancías adquiribles. Es en el punto del trabajo, en donde se encuentra la transformación social más profunda de la Primera Revolución Industrial, y la aparición de grandes teorías económicas. “La cantidad de capital que requería la iniciativa

<sup>11</sup> Anaut, Norberto, Ibidem, p40.

<sup>12</sup> Roll, Eric, Ibidem, p.87.

industrial aumentaba con la creciente complejidad de los procesos manufactureros.”<sup>13</sup> Cada vez era más difícil para los artesanos poder competir con los costos cada vez más bajos de quienes utilizaban maquinaria industrial. Sumado a esto, el capital encontró mano de obra muy económica, en las grandes masas de campesinos que habían sido despojados de las tierras que trabajaban, al desaparecer los títulos feudales. Con la expropiación del hacendado se crea la mano de obra necesaria para la industrialización.

*“Todo este proceso no sólo creó industriales y asalariados, sino que proporcionó también mercado a la industria capitalista. La destrucción de los talleres domésticos tanto en las poblaciones como en el campo, y la comercialización de la agricultura crearon la demanda que absorbió los productos de la industria fabril.”<sup>14</sup>*

Sumado a esto, se produce un quiebre en el vínculo producción-consumo, que altera las bases mismas del mercado. Hasta ese entonces, la sociedad en general estaba acostumbrada a consumir lo que producía en el seno familiar, pero la industrialización separó el acto de producción del de consumo.<sup>15</sup>

La industria comenzó a ser el motor de los cambios sociales, impulsando los avances técnicos y alternando los niveles de producción y consumo. Desde entonces el mercado, que se caracterizaba por una demanda insatisfecha, se convirtió en uno de sobreoferta de bienes y servicios. Además,

*“la producción y distribución masiva de estos nuevos bienes rompe la relación personal que existía entre el artesano y su cliente. Y este simple cambio de factores es el que hará a inevitable el recurso de la publicidad.”<sup>16</sup>*

Es en este momento de la Revolución Industrial que surge la llamada Teoría Clásica.

*“Los economistas clásicos como David Ricardo efectuaron un análisis orientado a las relaciones macroeconómicas esencialmente desde la óptica de la oferta, es decir, desde la producción. Según este enfoque conceptual, Teoría objetiva del valor, el valor económico de los bienes*

<sup>13</sup> Roll, Eric, Ibidem, p.90.

<sup>14</sup> Roll, Eric, Ibidem, p.90.

<sup>15</sup> Toffler, Alvin, *La Tercer Ola*, Bogotá, Ediciones Nacionales, p.47.

<sup>16</sup> Anaut, Roberto, Ibidem, p.77.

*surgía del trabajo aplicado a la transformación de los recursos naturales*<sup>17</sup>.

Como observásemos previamente, el foco de la economía estaba fijado en la oferta, en la búsqueda continua de mayores ganancias y menores costos a partir de la creciente mecanización de la producción. Adam Smith, por su parte, dividía al valor en dos: en *uso*, que era la utilidad que poseía un objeto determinado, y en *valor de cambio*, la aptitud de un objeto para ser intercambiado por otro (en función del tiempo que había requerido su producción)<sup>18</sup>.

Pero será con los *continuadores* de los clásicos, que aparecerá una de las primeras aproximaciones al *marketing* desde la Teoría Económica. Juan Bautista Say se preocupó por separar y distinguir entre las etapas de producción, distribución y cambio. Al separar la producción de las leyes naturales; explicaba que el cambio en la producción o el nivel de consumo estaba determinado por la distribución y que dependía de la *voluntad de las personas*.<sup>19</sup> Así, la demanda comienza a desligarse de su concepción simplista, en cuanto a “territorial” y se empieza a tomar en consideración factores como la voluntad (y la motivación). Los “continuadores” tenían también una visión relativa de la oferta y la demanda, considerando que cada oferta generaría su propia demanda, por lo que no había noción de ahorro de los consumidores, ni sobreproducción en un país.<sup>20</sup>

El economista francés Condillac, fue uno de los primeros en considerar un enfoque orientado hacia las necesidades. Afirmará entonces que la utilidad de las compañías no es ya una cualidad física de los bienes, sino la importancia que el individuo da a un bien en cuanto satisface una necesidad. Una compañía tendría entonces mayores utilidades en función de si resolvía mejor o peor una necesidad. Será muchos años después William Senior, quien profundice en esta idea y sostenga que la utilidad es “la propiedad de proporcionar una satisfacción de cualquier clase”<sup>21</sup>.

Siguiendo el análisis de Alberto Wilensky en su libro *Marketing Estratégico*, la corriente económica “Marginalista”,

*“se orienta posteriormente a un enfoque eminentemente microeconómico colocando el acento en la demanda, es decir, el Consumo. Para la “teoría*

---

Wilensky, Alberto L., *Marketing Estratégico*, Buenos Aires, Editorial Temas 1997, p.197.

Pompei, Eduardo, *Las corrientes del Pensamiento económico*, Buenos Aires, Uba XXI.

<sup>19</sup> Wilensky, Alberto L., *Ibidem* p.175.

<sup>20</sup> Pompei, Eduardo, *Ibidem* p.4.

<sup>21</sup> Roll, Eric, *Ibidem*, p.315.

*subjetiva del valor”, el valor económico de los bienes es determinado por su utilidad marginal. Consecuentemente los bienes económicos son tales en función de su “utilidad” subjetiva y del precio, derivado de la escasez relativa y expresado por la oferta y la demanda de los mismos.”<sup>22</sup>*

Según Wilensky, esta concepción de la postura marginalista supone una clara primacía del consumo y la circulación por sobre la producción. **La economía pone su foco en el intercambio y el consumo, y a la “perspectiva individual del consumo”, generándose así la noción de consumidor-producto.**

A partir de ese momento, la oferta no se dejará de tomar en consideración. Serán los economistas neoclásicos, por ejemplo, quienes expliquen que la conducta del consumidor está guiada por la

*“utilidad que el consumo de cada unidad de una mercancía brinda a los mismos (los consumidores). La utilidad es el nivel de satisfacción que le brinda a un individuo el consumo de un bien. La utilidad marginal es el nivel de satisfacción que recibe el consumidor con cada nueva unidad consumida del bien y por supuesto que es negativa ya que cada nueva unidad consumida brinda menos utilidad que la anterior.”<sup>23</sup>*

Esta apertura de los neoclásicos hacia el concepto del consumidor (de hecho dio inicio a la Teoría del Consumidor), incluyó el carácter de satisfacción y comenzó a esbozar lo que luego sería la ley de los rendimientos decrecientes que repercutió luego en la consideración que tuvieron de la demanda las siguientes escuelas económicas, el keynesianismo y el monetarismo.

Observando este camino histórico, podemos afirmar que la aparición del *marketing* tiene sus orígenes lejanos en la teoría neoclásica, cuando el consumidor entra en el análisis de las grandes corrientes económicas porque, sin ir más lejos, una definición moderna de la disciplina la describe haciendo foco en este punto:

*“el marketing es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones*

---

<sup>22</sup> Wilensky, Alberto, Ibidem, p. 176.

<sup>23</sup> Pompei, Eduardo, Ibidem, p.7.

*con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa*<sup>24</sup>

Este cambio en la concepción del mercado, tiene sentido también al analizarlo desde el lado del producto. El mercantilismo se encontraba frente a una demanda altamente fragmentada geográficamente, y los productos “artesanales” tenían sensibles diferencias de uso, calidad, diseño, entre otros factores que podríamos mencionar. Es sabido, que durante la Primera Revolución Industrial, y con la aparición de la mecanización, el mercado comienza a concentrarse con la migración del campo a la ciudad-

*“La Revolución Industrial (...) desplazó hacia las fábricas y las ciudades industriales a los trabajadores que hasta entonces habían producido mercancías en sus cabañas o alimentos y lana en sus granjas.”*<sup>25</sup>

**Pero también, paulatinamente, las diferencias técnicas entre los productos fueron disminuyendo.** Como bien ilustra Alvin Toffler, la *Segunda Ola* se caracterizó por seis principios ocultos que programaban el comportamiento de las personas; uno en particular merece nuestra atención: el de *uniformación*. El mismo resume la premisa básica de la industrialización de producir en serie cientos de millones de productos idénticos, reduciendo los costos de producción para aumentar exponencialmente las ganancias. **“Todo el mundo sabe que las sociedades industriales crean millones de productos idénticos”**<sup>26</sup>

**Gracias a la incorporación del concepto “consumidor” al análisis económico, el marketing será la disciplina que responderá a la problemática de la similitud de los productos industriales.**

Mientras los procesos industriales buscaban establecer diferencias en los productos, o ventajas diferenciales a partir de factores técnicos de producción, y la sociedad adquiría las características de la *Tercer Ola*, el *marketing* comenzó a trasladar la ventaja diferencial del terreno físico al simbólico. Como bien ilustra Wilensky, *“estos últimos (las nuevas industrias) han generado recursos excepcionales de manera artificial a través de las “ventajas simbólicas” de la marca”*<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> American Marketing Association, About us, disponible en <http://www.marketingpower.com/index>.

<sup>25</sup> Gailbraith, John Kenneth, Historia de la Economía, Buenos Aires, Editorial Ariel, p.71.

<sup>26</sup> Toffler, Alvin, *Ibidem*, p.53.

<sup>27</sup> Wilensky, Alberto, *Ibidem*, p.178.

Levitt, en su libro *Innovaciones en Marketing*, afirma que en una empresa moderna toda la estructura deberá estar enfocada hacia el mercado, catalogándose como proveedores de satisfacciones con valor para crear clientes, y no como meros "productores de productos". Esta actitud de generar (crear, incentivar, acelerar, satisfacer) consumidores, debía orientar e inspirar a toda la organización para poder sobrevivir y alcanzar el éxito.<sup>28</sup>

De esta forma, a medida que aumentaba la dificultad de generar ventajas diferenciales a través de atributos funcionales de los productos, el *marketing* descubría otras aún más fuertes, sostenibles en el tiempo y difíciles de copiar a través de la marca, como lo analizaremos en el próximo apartado.

Por último, deberíamos señalar la situación por la que transitaban muchas empresas a partir de la "saturación" de los mercados-metas en el período entre guerras en los Estados Unidos. La búsqueda de mayores ventas había resultado una competencia desaforada por los precios. **En industrias enfocadas hacia la producción, esto repercutía en una reducción constante del margen unitario de cada producto vendido.** Las ventajas únicas de cada producto eran logradas combinando mejores desempeños a lo largo de la tradicional cadena de valor (no contemplado como el actual modelo, el servicio al cliente o posventa). **Sin embargo, la así llamada "saturación" del mercado no era más que parcial, dado que era la respuesta de consumidores que solo encontraban productos muy similares entre sí.** Esto encontrará una solución a través de dos vías: la primera, la construcción de marcas poderosas, y la segunda, la apertura de nuevos mercados con la globalización. Sin embargo, ante la carencia de diferenciación y estímulos para aumentar el consumo, el precio parecía ser la única variable de competencia (ya que la innovación real podía ser rápidamente copiada).

*"Según los enfoques tradicionales, cualquier criterio de diferenciación del producto debe basarse en crear valor para el comprador a través de dos mecanismos básicos: disminuir los costos o aumentar la performance de los productos o servicios. El consumidor debe obtener siempre un beneficio."<sup>29</sup>*

Al ser entendidos estos *beneficios* como funcionales, las empresas carecían de variables que les permitieran crecer. Es por esto que, ante la indiferenciación

---

<sup>28</sup> Levitt, Theodore, *Innovaciones en marketing, nuevas perspectivas de beneficios y expansión*, McGraw-Hill, Nueva York, 1965.

<sup>29</sup> Wilensky, Alberto, *Ibidem*, p.104.



funcional, las compañías tuvieron que enfocarse en el plano de la *individualidad del sujeto y del deseo*. A través de la construcción de marcas que dieran respuesta a *deseos e individualidades* diferentes, las empresas lograron una diferenciación de tipo simbólica que se constituyó en un verdadero factor para su crecimiento exponencial. El terreno simbólico logró superar, entonces, las barreras que suponían la imitación competitiva de los avances tecnológicos y las marcas se convirtieron en elementos estratégicos y constitutivos de las empresas modernas.<sup>30</sup>

La innovación varía en función de la ventaja diferencial; es de allí que Levy parte para categorizar los distintos tipos de innovación. Una, la *continua*, buscará sostener el consumo generando *obsolescencia de atractivo*. La otra, la innovación *dinámica*, intentará, en cambio, crear una nueva ventaja diferencial a partir de la *obsolescencia de función*. Por último, al modificarse los hábitos de consumo, estaríamos frente a un producto nuevo que satisface alguna necesidad-deseo antes insatisfecho: este caso se denomina *innovación discontinua*.

Pareciera que en las últimas décadas, el tipo de innovación que predomina es la continua. **Veremos luego cómo el *licensing* busca trabajar sobre este tipo de innovación, generando nuevos atractivo y aumentando las expectativas del producto esperado.** No obstante, se sostiene que parte de la lógica de las compañías se mantuvo,

*“Ver a la innovación como una necesidad permanente y sistemática para lograr creación de valor económico es aceptar que los márgenes de utilidad de los productos existentes tienden a disminuir y es aceptar que los ciclos de las necesidades o ciclos de evolución de mercado, tienden a ser cada vez más cortos. Es aceptar que la innovación es la base de la diferenciación del producto, siendo ésta una estrategia de supervivencia contra la presión de la competencia.”<sup>31</sup>*

Es decir, la lógica de la innovación se mantuvo, trasladándose el foco del terreno físico al simbólico. Obviamente que las características físicas siguen siendo relevantes, pero gracias a la visión del *marketing* se entrelazan con las características psicológicas de los consumidores (necesidades y deseos) para dar respuesta a éstos con una propuesta completa.

<sup>30</sup> Wilensky, Alberto, Ibidem, p.104.

<sup>31</sup> Wilensky, Alberto, Ibidem, p.104.