

tiempo, inseparables”. Erdosain se coloca aquí en el lugar del sujeto-espejo, sujeto-totalitario y Barsut es remitido a la condición de objeto manipulable por la ciencia. Tal como sigue Morin, “en la ciencia de Occidente, el sujeto (Erdosain) es todo-nada ; nada existe sin él, pero todo lo excluye” .

No obstante, Erdosain puede pensarse a sí mismo, puede reflexionar, puede pensar su propio pensamiento : posee racionalidad. En cambio, el Astrólogo y Ergueta hacen constantes usos de la racionalización, es decir, de la aplicación de recursos retóricos para la justificación teórica de sus ideas. El Astrólogo posee un discurso totalitario, un delirio que toma la forma de lógico y coherente a través de la racionalización. Es realmente escalofriante la capacidad pronosticadora de Arlt cuando, en palabras del Astrólogo, define la sociedad futura como una mayoría sumida en la ignorancia y en los “mitos apócrifos” y una minoría dueña de la ciencia y del poder. También Erdosain cae, en el capítulo ‘El suicida’, en un discurso regresivo al encantamiento analfabeto, cercenador y totalitario (“hombre restituído al primitivo estado de sociedad”), con llamativos ribetes nacional-socialistas (“se dedicaría como en los tiempos de los faraones a las tareas agrícolas”), eliminando las diferencias al proponer una «unidad de creencia» y cambiando el mito de la ciencia por el mito religioso.

Si bien la novela comienza y termina con un pacto traicionado, entre sus personajes se establecen acuerdos coyunturales. La comunicación como puesta en común se encuentra definida por el desconcierto y la desesperanza. La sintaxis de los personajes es, una vez más, paradójal: son antitéticos pero homogéneos, son variaciones de un mismo desasosiego, comparten las mismas narraciones de soledad, dolor, angustia y desconfianza. Son seres que corren desenfrenados sin dirección, buscando la certeza de un eco en tachos de basura de una ciudad “inhumana y de corazón martirizado” (Le Corbusier, discurso en La Sociedad Central de Arquitectos 1929).

En el universo de estos alter-egos de Erdosain-Arlt, las acciones comunicacionales poseen a menudo características teleológicas. Este tópico se evidencia en las palabras del Astrólogo “para mí la única importancia que tiene el sentido de orientación de las palomas es servir como intermediarias en un chantage” (Arlt, 1997: 81) Esta frase metafórica la comunicación definiéndola como una mera herramienta de astucia para obtener una ventaja. No obstante, estos personajes se necesitan para constituirse, tal el concepto de comunidad de Agnes Heller (“somos descubridores que no saben sino en conjunto hacia dónde van”, Arlt, 1997: 238)

Desde la óptica de Nisbet, hay una cohesión social problematizada y un compromiso moral desde la angustia. La experiencia de esta comunicación es exclusiva y no inclusiva. ¿Cómo podríamos traducir en interacción a estos choques entre ciegos, que sólo buscan aliados para materializar sus obsesiones? ¿Cómo llegar a un entendimiento si a los actores se les ha desangrado el mundo de la vida? ¿Cómo hacen para no sentir paranoia y desconfianza de la astucia del otro? Quizás sea Bromberg, el Hombre que Vio a la Partera (elocuente apodo), el único que alberga cierto amor y aceptación de las diversidades como matriz esencial de cualquier acción comunicativa. Sin embargo, es innegable que estos actores son producidos por interacciones previas a su conocimiento, las que retroactúan sobre ellos mismos, los modifican, y éstos

a las interacciones que generarán, como en el principio del remolino que cita Morin. Cada personaje tiene su causa y su efecto reunidas en sí mismo, que las emana mientras interactúa para absorber luego los efectos de esa interacción, los que, a su vez, influirán sobre sus causas, en este infinito juego de recursivas influencias, en esta oscura novela que posee el inquietante, enigmático y cargado silencio de las profundidades del mar.

#### Bibliografía

- Adorno, T. y Horkheimer, M. (2001). *Dialéctica de la Ilustración*. Madrid: Ed. Trotta. Arlt, R. (1997). *Los siete locos*. Buenos Aires: Ed. Losada.
- Barbero, M. (1987). *Crisis de lo nacional y emergencia de lo popular: la comunicación desde la cultura*.
- Habermas, J. (1995). *Teoría de la acción comunicativa*. Buenos Aires: Ed. Taurus.
- Morin, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Ed. Gedisa.

## El mejor producto no gana: El desafío de innovar desde la integración producto – cliente

Fernando Del Vecchio

Nuestra comprensión del mundo determina que existen cuestiones que damos por sentado como ciertas. Sabemos que son así. Por ello es que resulta interesante descubrir esos paradigmas desde los cuales actuamos. Cada uno de nosotros entiende el funcionamiento del mundo desde su propio modelo mental. Ese modelo determina o condiciona nuestras acciones. El mejor producto no gana surge como uno de los imanes de la muerte en el libro *Guía para revolucionarios* de Guy Kawasaki (2001). Esto significa en realidad que al pensar que el mejor producto gana, nos estamos guiando simplemente por un modelo mental, no teniendo en consideración preguntas fundamentales como las siguientes:

¿Qué es el producto? ¿Qué significa ganar? ¿Qué significa “mejor”?

Aquí la idea subyacente es que el producto no es el producto físico. Desde el punto de vista de la demanda, el producto se encuentra incluido en un modelo de negocio (configuración de actividades donde el producto es solo un componente). Y el modelo de negocio es consecuencia del modelo mental del empresario (la forma como él, desde sus competencias, comprende los factores críticos de éxito en el mercado).

El producto es el mejor: ¿el mejor para qué y para quién? Aquí es donde deberíamos empezar a considerar los conceptos de calidad y valor. ¿Estamos hablando de mejor respecto del cliente o mejor respecto del vendedor? Esto es importante para definir “quién” está realizando la evaluación de mejor.

Es habitual relacionar los conceptos de valor y calidad con la evaluación de caro y barato. Vemos al valor como un componente subjetivo, y al precio como un componente objetivo. ¿Cuándo un producto es caro, y cuándo es barato? Esto es un juicio de valor diferente de la evaluación de alto o bajo precio en comparación con productos sustitutos cercanos entre sí, es decir, que cumplen con la misma función o

satisfacen la misma necesidad/deseo.

¿Qué entendemos por valor? La verdadera funcionalidad del producto desde el punto de vista de la demanda (no olvidemos discriminar entre el comprador, el cliente y el usuario). ¿Qué entendemos por calidad? La evaluación subjetiva de las prestaciones o funcionalidad del producto para cumplir con el valor prometido.

¿Cuál es el imaginario del cliente al adquirir un producto?

¿Qué significa el producto? Aquí vemos el valor del producto, al indagar sobre lo que realmente está comprando esa persona en ese momento. El ejemplo de las flores es un ejemplo clásico: ¿Qué compra (y paga) un hombre al comprar flores? Depende de la función de las flores en la ocasión para la cual las compra. Una flor (producto físico) es el componente de muchos y diversos negocios. De allí la importante diferencia en precio al adquirir flores en diferentes comercios y formatos. Una flor es un producto, un servicio, una experiencia.

El mejor producto no gana, el mejor producto gana es solo un paradigma, un modelo mental. La forma como yo creo que funciona el mundo (¿Cuáles son los factores críticos de éxito?), determina mis acciones. De aquí puede derivar otro modelo mental: debo trabajar orientándome a la excelencia del producto. El problema es que quizás no he evaluado los factores críticos de éxito para triunfar en el mercado al cual me dirijo, porque no se quién conforma ese mercado, ni lo que ese mercado solicita (cuáles son sus requerimientos para competir). Me encuentro frente a una situación descrita como “desplazamiento de la carga” (Senge, 1993): Me ocupo de los síntomas (trabajo sobre el producto), y no trabajo sobre las causas (no trabajo sobre la gestión de mi emprendimiento).

Y aunque yo crea realmente que el mejor producto no gana, me inclino a trabajar pura y exclusivamente sobre el mismo, como consecuencia del segundo modelo mental. Aquí es donde crece la importancia de definir ¿Qué es el producto?. Un producto es un emergente de atributos. Pero esta definición, definitivamente integra al cliente en mi sistema de comercialización (u oferta de productos). La definición de producto debe incluir necesariamente la definición de cliente (segmento).

Esto lo vemos más claramente al utilizar un criterio de segmentación a partir del valor esperado por el cliente. Mi oferta se encontrará configurada a partir del valor esperado por el cliente. Esta proposición de valor puede tomar tres formas: “mejor producto”, “mejor solución” o “menor costo total” (Treacy & Wiersema, 1995). No puedo trabajar orientado a ser el mejor en las tres, debido a que se presentan incoherencias estratégicas.

El “mejor producto” es solo una proposición de acuerdo a una disciplina de valor. Trabajar en esta disciplina de valor implica sacrificar las otras dos; aún así, debo ser adecuado en estas últimas.

El producto más valioso es el más abundante; Reconocemos rápidamente, por las curvas de oferta y demanda, la relación entre precio y cantidades demandadas de producto: a mayor precio, menor cantidad demandada y viceversa. El concepto relacionado es la escasez.

Pero también, casi como un paradigma, “el mejor producto se encuentra asociado al concepto de escasez”. Sin embargo, en la nueva economía, el mejor producto tiende a ser gratuito y tiende a ser abundante (Kelly, 1999). Se invierten las curvas de oferta y demanda. “Cuanto más se vende un producto, más

fácil es venderlo”: una especie de efecto rebaño, donde cuanta más gente utiliza el producto, mayores beneficios obtenemos todos. Ejemplos: red de equipos de fax. El primer equipo de envío y recepción de faxes era muy poco valioso (y su precio, elevado): no había nadie a quien mandarle o de quien recibir un fax. El valor de la máquina creció cuando la red creció (y el precio por unidad bajó). De allí surge que un producto será más valioso en la medida en que pueda ser insertado en diferentes redes.

Mi negocio es ganar dinero; en cualquier nuevo emprendimiento, la orientación debe ser el propósito (la finalidad del emprendedor, Adizes, 1999), para evitar “trabajar por el dinero” como se encuentra enunciado en el libro *Padre rico, padre pobre* de R. Kiyosaki. El hecho de que mi competidor trabaje por el dinero puede ser una ventaja para mí (si puedo aprovecharla), ya que comprendo cuál es su foco de atención.

Debemos encontrar las debilidades del competidor dentro de lo que él considera que son sus fortalezas (Sun Tzu, 1993). Evidentemente es importante ganar dinero, pero el dinero es el resultado de mis acciones en el mercado, orientado por mi propósito, focalizando en la satisfacción de mis clientes.

La innovación es siempre bienvenida; los intentos de innovación en sectores acostumbrados a una determinada práctica generan rechazo: las cosas no funcionan de la mejor forma posible (eficientemente), sino de la mejor forma posible para quienes la dirigen (sus actores o beneficiarios). Cambiando los beneficiarios o actores, cambian las reglas del sector (y no al revés).

Un cambio de enfoque; cuando uno habla del mejor producto, uno habla (por lo general) de una mejora en la funcionalidad en el producto con relación a los productos con los cuales compite (desde el punto de vista de la oferta). Sin embargo al hablar sobre modelos de negocio (aún hablando sobre el mismo producto), uno habla, entre otras cosas, de una mejora o modificación con relación al deseo que intenta satisfacer, al cliente (segmento) al cual se orienta, comunicado en forma diferente, con lo cual ese producto se convierte en otro (el ofrecimiento se modifica). En lugar de pensar en la funcionalidad para mejorar el producto físico (parte del proceso de conversión de recursos), hay que trabajar en la mejora del producto simbólico del mismo (proceso de posicionamiento). Esto forma parte de la gestión del emprendimiento.

Cambiamos el enfoque: Si el mejor producto gana, entonces hay que definir qué es lo que esto significa. Es el mejor producto de acuerdo a las reglas que fija el mercado (o alguien). ¿El mejor es aquel más preferido? ¿El mejor es el que cumple en términos de calidad con los requerimientos del entorno? Entonces el mejor producto siempre gana. Si no sabemos dónde intentamos competir, nuestro producto nunca será el mejor, ya que no comprendemos cuál es la cancha ni las reglas en las cuales nuestro producto intenta competir. Cobra importancia el foco en la definición de todas las variables que comprenden el juego: ¿Quién es el cliente, qué deseo intento satisfacer, contra quién compito – desde el punto de vista del cliente – ¿qué comunico, cuándo, dónde y cómo, cuál es el valor y el precio? Esa relación se conforma desde los factores críticos de éxito y las capacidades del emprendedor o de su grupo.

### Integración producto – cliente

“El emprendedor, el producto y el cliente son entes separados”. En uno de los extremos, el emprendedor y el cliente (o comprador, o usuario) son antagónicos (intentan lograr el mayor beneficio a costa del otro). Pero el intercambio principal es el valor, no el dinero. Desde la perspectiva del intercambio de dinero, siempre podemos considerar la posibilidad de un conflicto, cosa que no debería ocurrir si nos centramos en el valor. El dinero (como parte del intercambio) es una consecuencia. Podemos considerar también la inclusión del (o de los) proveedor en este mismo sistema, debido a que para él, yo soy su cliente.

### Veamos algunos ejemplos

Los sistemas de señalización en estaciones de subte o rutas. El producto – cartel – indica “claramente” donde se encuentra la salida, pero solo es comprendido por quien ya sabe donde se encuentra la misma (hay ejemplos en rutas donde la salida está indicada en el mismo lugar donde se encuentra; y no, por ejemplo, 300 metros antes, lo que simplificaría enormemente la conducción).

La señalización hacia la ciudad de Luján (como destino turístico). Es difícil llegar para quien va por primera vez, ya que no se encuentra adecuadamente señalizado. El producto no es solamente la ciudad; el modelo de producto incluye también las indicaciones para llegar hasta allí.

Esto puede significar que no pensamos en cuestiones básicas desde la perspectiva del otro (y desde la experiencia del otro). Por ello pensamos únicamente en el producto, en lugar de pensar en lo que el producto significa para el otro (ponemos la atención en lo que creemos que nos genera el beneficio: el cliente compra “este” producto, por lo tanto, tengo que trabajar en “este” producto).

Cliente y emprendedor conforman un mismo sistema; no se encuentran separados. Que ambos forman parte del sistema, genera un intercambio más simple: no estamos en posiciones diferentes sino que pertenecemos al mismo sistema.

Innovar, en este caso, no es tanto una cuestión de “genialidad”, sino de pensar desde la perspectiva del cliente. Todo esto es obvio, pero preferimos pensar que el éxito se basa en fórmulas mágicas.

El cambio de enfoque es una actitud. Puede señalarse o enseñarse (del lat. vulg. *insigna re*, señalar, indicar, dar señas de algo; mostrar o exponer algo, para que sea visto y apreciado. Diccionario de la Real Academia Española, 2005), pero como actitud, es resultado del aprendizaje (del lat. *apprehende re*, adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia. Diccionario de la Real Academia Española, www.rae.es, 2005).

### Glosario

Punto de vista de la demanda: evaluación desde la perspectiva del cliente.

Punto de vista de la oferta: evaluación desde la perspectiva de la empresa.

Mezcla de mercadotecnia: conjunto de variables (producto, precio – modelo de ingresos, canales, comunicación etc.) que permiten configurar el ofrecimiento de la empresa hacia su mercado objetivo.

Producto: emergente de atributos.

Atributos: características.

Modelo de negocios: configuración de actividades, que incluyen desde la definición de la oportunidad de negocios y la estrategia, a la definición del sistema empresa – cliente.

Concepto de negocio: abstracción que representa el valor del producto para el cliente (es decir, desde la perspectiva de la demanda).

Caro: evaluación negativa de la relación valor – precio (desde la perspectiva del cliente).

Barato: evaluación positiva de la relación valor – precio (desde la perspectiva del cliente).

Calidad: evaluación subjetiva del cliente sobre la funcionalidad del producto (como emergente de atributos).

Gestión: actividades que debo realizar para manejar el emprendimiento en el sistema en el cual se encuentra inserto (estas actividades están orientadas por lo que yo creo que debo realizar – los factores críticos de éxito, una vez analizado el mercado al cual me dirijo).

## Una reflexión

Carla Desiderio

La clase que no se ve es la que nos brindan los alumnos en cada encuentro, es la que nos permite reflexionar sobre los contenidos dictados, las respuestas dadas.

Nos hace pensar si el objetivo fue cumplido, si la otorgada guía ha sido suficiente.

Esta clase reflexiva cotidiana es la que nos obliga a los docentes a enfrentarnos “cara a cara” con nuestras propias experiencias vividas como alumno, con el proceder ante cada estudiante y situación de clase.

Surge en mí el desafío de informarme sobre los nuevos recursos tecnológicos, dilucidar si los saberes ofrecidos al alumno van a ser aplicables en su carrera profesional.

Este es un cuestionamiento fundamental en el momento de decidir y diseñar la planificación de cada clase y las respuestas a dicha cuestión se deberán adaptar a las necesidades de cada estudiante. Porque creo que no basta con darles únicamente adelantos tecnológicos, sino que la función del docente es la de ser una guía que los ayude a encontrar y formar una metodología de trabajo, la cual ensayarán en el ámbito universitario y comenzarán a aplicar en el campo laboral, es por esto que las respuestas deberán ser individuales.

Esta clase que no se ve es la que nos ayuda a crecer como profesionales en la docencia, es la que nos invita a la reflexión diariamente.

Es la que nos hace cuestionar sobre las estrategias aplicadas en clase, los contenidos y por sobre todas las cosas sobre nuestra función y rol como docentes

## La colimba del lápiz

Oscar M. Desplats – Isabel Macías

Nuestras asignaturas, Comunicación y Diseño Multimedial I-D y II-D nacieron desdobladas en dos módulos complementarios. Uno teórico y otro práctico.

En el segundo de ellos se trabaja con los Software After Effects (D-I) y 3 D ST (D-II) por lo que el desarrollo de la cursada,