

# Fuentes del perfil estratégico

---

Por Norberto Chaves

La pluralidad de los factores condicionantes de la identidad de las organizaciones.



Sobre este asunto, sosteníamos en el [artículo anterior](#) que «no se puede generalizar: a veces el huevo preexiste a la gallina y, a veces, lo contrario». Pues el tema no es sencillo. El universo de organizaciones que pueden y deben asumir programas específicos de identidad,

posicionamiento y marca es de una heterogeneidad tal que resulta ilusorio aspirar a una definición de aquel vínculo que alcance validez universal.

La incidencia del público sobre el perfil de una organización no es una constante: varía conforme cada organización, su sector, su cobertura social, su tipo de mercado o de destinatarios y el tipo de audiencias estratégicas. Si se desatienden esas particularidades de la organización concreta a perfilar, los preconceptos acerca de la incidencia del público caerán inevitablemente en el círculo vicioso: el «dilema» del huevo o la gallina.

En principio, bastará tener en cuenta que la amplia mayoría de las organizaciones posee una audiencia múltiple y heterogénea. Solo algunas se dirigen concentradamente a un *target* específico. Pero, por si ello fuera poco, la complejidad se amplía por la incidencia de muchos otros factores.

No es lo mismo «pulir» el perfil de una organización existente que creárselo a una de nueva planta. No es lo mismo actualizar el perfil de una empresa que ha crecido que el de una que ha sido absorbida por un grupo. No es lo mismo detectar un hueco en el mercado y crear los recursos corporativos para llenarlo que disponer de esos recursos y buscarles un hueco. No es lo mismo un supermercado que una industria de alta tecnología. No es lo mismo una empresa de abalorios que una de productos de primera necesidad. Etcétera, etcétera, etcétera.

Una cosa es una marca de un jabón para lavadora y otra muy distinta la marca de un *holding* de productos de higiene. Procter & Gamble tiene muchísimo que preguntarles a sus compradores... excepto cuál ha de ser su perfil. Su «público» (en caso de querer llamarlo así) es el mundo financiero, los bancos, los inversores, las aseguradoras, los *holdings* competidores... En cambio sus marcas –por ejemplo, PANTENE– son esclavas de la cabeza (nunca mejor dicho) de sus usuarios. No casualmente, a su nombre original le han tenido que quitar la «h», para adaptarse al público internacional). De cara a la venta del champú, los directivos de marketing deberán sonsacarles, especialmente a las damas, qué les conviene cada día de la semana. Que no será lo mismo el lunes (*care*) que el sábado (*look*).

Y aún en el caso de que el *target* tenga incidencia sobre el perfil corporativo, nunca será la única fuente de condicionamientos. En la definición del perfil podrán incidir también:

- el respaldo financiero y la composición del accionariado,
- los medios de infraestructura disponibles,
- los compromisos con la administración pública,
- los recursos humanos captables,
- el tipo de proveedores y aprovisionamientos accesibles...

En todo caso, una definición del perfil estratégico de una empresa debería apoyarse en un programa de «marketing global», no reducido al *target*. Lo frecuente es que sean las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), derivadas de los factores anteriores, lo que ayudaría a definir el tipo de mercado: el condicionamiento se invierte.

Esa incidencia, en trazos generales, se va desdibujando a medida que nos alejamos del mercado de consumo masivo y nos acercamos a las corporaciones; y a medida que abandonamos el campo empresarial e ingresamos en el institucional. Conforme se crezca en peso estratégico, el perfil dejará de ser consultado: se lo impondrá. Tal es el caso, por ejemplo, de los Bancos Centrales.

En aquél «enigmático» vínculo entre público y perfil, la determinación puede oscilar entre absoluta y nula. Y, además, puede invertirse. Existen perfiles preconcebidos y estratégicamente acertados que condicionan el perfil del público a escoger. Pero hay más (ver [siguiente el artículo de esta serie](#)).

Publicado el 17/02/2022



ISSN 1851-5606

<https://foroalfa.org/articulos/fuentes-del-perfil-estrategico>

