

HIPERMARKETING

HIPERMARKETING

**Hacer estrategia es hacer marketing.
Hacer marketing es hacer estrategia.**

Horacio Marchand

HIPERMARKETING
© 2008, Horacio Marchand

SEGUNDA EDICIÓN

ISBN

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita del autor, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.

A Maru.
A Horacio, Mara, Max.
A mis padres.

A profesores que aprenden.
A alumnos que enseñan.

ÍNDICE

	PREFACIO	6
	INTRODUCCIÓN	11
<i>Capítulo 1</i>	MARKETING Y ESTRATEGIA	16
<i>Capítulo 2</i>	MODELO DE HIPERMARKETING	26
<i>Capítulo 3</i>	OPORTUNIDAD	43
<i>Capítulo 4</i>	DIFERENCIACIÓN	61
<i>Capítulo 5</i>	VENTA INTERNA	75
<i>Capítulo 6</i>	DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN	87
<i>Capítulo 7</i>	POSICIONAMIENTO	104
<i>Capítulo 8</i>	LEALTAD	125
	CONCLUSIÓN	138
	MANUAL DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA	140
	BIBLIOGRAFÍA	150
	ÍNDICE DE CONCEPTOS, MARCAS Y EMPRESAS	151
	ÍNDICE DE FIGURAS	154

PREFACIO

De los orígenes del libro, una nota personal

Intriga número uno

Desde que tengo memoria en reuniones y comidas familiares, siempre hablamos de negocios. De compras, ventas, cobranza, producción, competencia, aparadores, anuncios; de éxitos y fracasos.

Crecí en medio de una familia de comerciantes de muebles, alfombras, telas y artículos de decoración. Gracias a esto, desarrollé un gusto por observar procesos de interacción comercial. Desde los clientes que “sólo andaban viendo”, los que literalmente iban a pasear y matar tiempo, hasta aquellos que efectivamente terminaban comprando.

Desde entonces la intriga.

¿Cómo le hace mi padre para lograr que algo tan poderoso como el dinero, instrumento con el que yo compraba chicles, tamarindos y carritos **Matchbox**, le fuera entregado con tanto gusto por sus clientes y todavía le dijeran “gracias”?

La mayoría de las veces me tocaba ayudar a las señoras a subir al carro sus mesas de centro, sus lámparas o cualquier adorno de decoración, en ocasiones me llegaban a dar un peso de propina.

Intriga número dos

Años más tarde me tocó vivir otra experiencia para mí intrigante. Caminando con la familia un domingo por el centro de la ciudad, mi padre me acercó a un aparador de una mueblería grande y dijo “cuando yo llegué a Monterrey (él es originario de Aguascalientes), ésta era la mueblería más famosa y grande de la ciudad. Mírala ahora, triste, semi-abandonada, llena de muebles pasados de moda, y vacía de clientes”.

Me quedé pensando. ¿Y si esa mueblería hubiera sido la de mi padre? ¿Y las propinas de las señoras? ¿Por qué los dueños o gerentes se alejaron tanto del negocio? ¿Y por qué no les ayudaron sus hijos? ¿Qué pasó?

El impacto de que la mejor mueblería de la ciudad en su tiempo, se hubiera convertido en un negocio que apenas y pateaba por sobrevivir no pudo borrarse nunca de mi cabeza. Y aquí estoy escribiendo de esto 30 años después.

Después de mucho meditar, quizá semanas completas, le pedí a mi padre que me volviera a llevar al lugar. La manía de querer entenderlo todo se arraigó desde la niñez.

Mi diagnóstico final fue: el señor abandonó su negocio. Ése fue el problema. Ya puedo descansar. Ya entiendo qué no debo de hacer cuando yo tenga mi propio negocio. Pero desgraciadamente, no es así de simple. Con el tiempo me di cuenta de lo complicado del asunto.

Intriga número tres

Llegada la adolescencia, se puso de moda un restaurante de tacos al aire libre. Ahí se iba más a ver muchachas, que a comer, aunque la comida era buena, rápida y barata.

Al dueño del restaurante le fue tan bien que compró un terreno grande exactamente frente a la sencilla taquería, y se puso a construir su “obra maestra”, como él mismo lo decía.

Los domingos que pasaba por ahí, veía los avances. La construcción iba en serio.

Le metió toda la mano. Mesas y sillas de madera, no de las que regala **Coca-Cola** (como en su otro restaurante), aire acondicionado, meseros bien vestidos, un menú bien diseñado y bien impreso, un salón de eventos, cortes de carne sofisticados, platos de cerámica, en fin, todo lo que promete un restaurante exitoso.

Pero a pesar del cariño, el dinero, el esfuerzo y la energía, el lugar fue un rotundo fracaso. No funcionó.

¿Pero por qué?

Algunos de los que le estábamos siguiendo la trayectoria al empresario, nos preguntábamos por qué el restaurante improvisado y banquetero de tacos seguía lleno, mientras que el “bueno” estaba siempre vacío.

Al cabo de un año y meses cerró. El lugar se abandonó como si hubiera sido un hijo malandrín y mal agradecido. Y después de varios años finalmente se rentó o se vendió.

Ahora, en su lugar se encuentra una institución de servicio.

¿Qué pasó? El caso del restaurante era completamente diferente al de la mueblería, pero ambos terminaron mal.

En la mueblería se abandonó el negocio. Se notaba. Pero en el restaurante, había sido todo lo contrario.

El dueño del establecimiento estaba ahí, siempre pendiente, siempre dedicado. Conocía de restaurantes, no era ningún novato; era un empresario exitoso (y lo sigue siendo, con su taquería en el estacionamiento), toda la familia trabajaba ahí, la comida no era mala.

El trabajo y la dedicación, aparentemente no lo eran todo. ¿Entonces qué?

Intriga número cuatro

Se trata de un restaurante que siempre está lleno. A media mañana es de café y pastelitos. Pasado el medio día es la hora de la comida y se llena de hombres y mujeres de negocios. Si se prolonga la comida, se puede apreciar la llegada de la tanda de la tarde: señoras, más pastelitos y café. Si uno llega temprano a la cena, todavía se ven señoras. Por fin se van. A la hora de la cena, el lugar también está lleno.

Ahí llega todo tipo de gente, parejas, familias y jóvenes. Y los dueños, se pregunta uno, por ahí deben de andar. Pues no, la dueña casi nunca va. Los clientes ni de vista la conocemos.

Todos los casos anteriores son experiencias de negocios reales. En resumen, en el primer caso tenemos un negocio familiar que genera ingresos, en el segundo una mueblería donde al dueño no le interesa la tienda y casi no va, por lo que finalmente la cierra. En el tercer caso tenemos a un dueño entregado, que por más que le mete atención, cariño y dinero, no funciona. Y en el cuarto ejemplo tenemos un supernegocio que trabaja casi solo, donde la dueña “casi ni se para”. ¿Dónde quedó la bolita? ¿Cuál es la fórmula?

Y la pregunta sigue siendo la misma de toda la vida. ¿Por qué algunos negocios florecen mientras otros fracasan?

¿Por qué algunos negocios florecen mientras otros fracasan?

Un día de clases

Pasaron los años. Y la pregunta seguía ahí, sin contestarse. Cursaba la maestría en la **Universidad de Texas**. A un distinguido profesor que nos daba la materia de planeación estratégica le gustaba utilizar el método de casos. Siempre era la misma mecánica: leerlo en casa, prepararlo, y discutirlo en clase. Nunca había una respuesta única.

Todas estaban medio bien y medio mal. Finalmente llegaba un marco conceptual; la moraleja del caso.

Ese día, cosa rara, llegué tarde a la clase del doctor Jamieson. Siempre llegaba temprano, no me gustaba reforzar la noción de que los mexicanos siempre andamos “*on mexican time*”. Pero ese día llegué tarde. La gripe no me dejó dormir y por poco ni me paro.

Una de las limitaciones de la clase, en mi opinión, era que nunca hablábamos del cliente, del mercado, de los cambios en los gustos de los consumidores, de empaques, de marcas, del futuro de la industria y de su impacto en la planeación. Claro, *no* era clase de marketing. Pero el problema es que en la clase de marketing no se hablaba de planeación estratégica y viceversa. Como si ambos conceptos estuvieran divorciados.

Así es que después de una rutina de resolución de un caso, a mitad de clase, medio cansado por la mala noche y frustrado por la exclusión mutua de la planeación estratégica y el marketing, levanté la mano y le pregunté al doctor Jamieson si podía pasar al pizarrón.

Para mi mala suerte aceptó.

La resolución del caso de la clase del día fue un rediseño organizacional, el cual, otra vez, no mencionaba nada de cómo ese cambio iba a resultar en una ventaja para el consumidor. Es más, a mi gusto era una solución equivocada porque el diagnóstico había estado equivocado. Sólo se tomaron en cuenta el aspecto interno y los procesos ajenos al mercado.

Tomé el gis, y con mucho entusiasmo pero con muy poco tacto, me propuse, según yo, a presentar la solución correcta.

Dibujé a la empresa y una serie de líneas, rayas y ruedas simulando todos los procesos internos y organizacionales. Del semi-caos organizacional, dibujé una flecha que apuntaba a un sonriente monito y le anoté la palabra “cliente”.

Y se me ocurre decirle al doctor: “para que una estrategia tenga sentido, tiene que nacer del cliente, o por lo menos se le debe de tomar en cuenta. Aunque el cliente no siempre sabe articular lo que quiere, él es el juez final. ¿Cuándo vamos a hablar de planear conforme a tendencias del mercado?”.

El doctor se queda serio. Algunos compañeros murmuran que quizá sería buena idea, pero otros, como presintiendo algo, enmudecieron.

De repente, el doctor se empezó a poner rojo, pero rojo. Se mueve de un lado a otro como buscando palabras o algún objeto que pudiera funcionar como proyectil. Finalmente, ya cuando la espera de su respuesta me había dejado sin aire, me dice: “en primer lugar, llegaste tarde”. Y de ahí se arrancó diciendo una serie de cosas de las que prefiero no acordarme. Los Ph. D. son medio especiales a la hora de decirles que están equivocados, aunque lo estén.

Salí de la clase apabullado y triste, pero sobre todo preocupado. ¿Y si me reprueba?

Me fui derecho con el *Dean* de la escuela de negocios, el jefe del programa de la maestría, con el cual tenía una buena relación, y le conté. Su respuesta: “no te preocupes, ese doctor Jamieson es muy inseguro. Voy a tomar en cuenta el hacer la clase de marketing más estratégica o la de planeación estratégica que tenga un mayor enfoque al mercado”.

De lo del doctor Jamieson, salí bien librado. De lo de modificar las materias, de integrar al marketing directamente con el proceso estratégico de la empresa, seguramente sólo lo dijo para quitarme la cara de angustia; pero justamente de esto se trata el concepto de este libro.

El nombre que propongo es el de **Hipermarketing**, concepto que integra la estrategia con el marketing. Todo el que esté involucrado en el proceso de desarrollo de estrategia debe de tener un claro enfoque al mercado. Todo el que tenga funciones de marketing, debe de tener un claro enfoque a la estrategia.

Todo el que tenga funciones de marketing, debe de tener un claro enfoque a la estrategia.

INTRODUCCIÓN

La búsqueda

Los ejecutivos y empresarios buscan sin cesar la idea que los encamine, el concepto que los haga competitivos, la herramienta que desplace a su competencia y la tendencia que se deje explotar.

Es una búsqueda constante y, cuando por fin se descubre lo que se anhelaba, parece no ser suficiente. Una cosa lleva a otra. Un concepto obliga a explorar otro. Un camino nuevo abre nuevas veredas.

Las buenas ideas de negocios pueden venir de un viaje a la feria industrial en Frankfurt, de una caminata por la esquina de la casa; de una plática con un colega; de un sencillo jardinero ecuánime que se animó a opinar; de un sueño profundo en el sillón de la sala o en una playa remota. La fuente de inspiración no importa.

La mente del ejecutivo capaz no cesa de cuestionarse. ¿Qué estará haciendo la competencia? ¿Los competidores extranjeros se instalarán en nuestro país? ¿Se asociarán con mi enemigo? ¿El consumidor estará cambiando sus gustos? ¿Y si quiebra mi cliente o el cliente de mi cliente? ¿Qué piensan los consumidores de la compañía? ¿Y los empleados? ¿Harán su trabajo? ¿Puedo confiar? ¿Puedo estar seguro de que mi empleo y la compañía están a salvo?

Claro que no.

Andy Grove, líder de **Intel**, la fábrica de microprocesadores más importante del mundo, se autodenomina un paranoico en el sentido de negocios. Este concepto de siempre estar preguntando y estar abierto a cambios en la industria lo ha manejado tanto, que su último libro lo llamó *Only the Paranoid Survive*.

Hay que estar atentos. Negocios exitosos que siguen haciendo lo de siempre, desaparecen de la noche a la mañana si no se cuestionan a diario su competitividad y se afinan a los cambios en el entorno.

No hay fórmulas sencillas. No hay seguros contra la quiebra de un negocio. No hay profesionistas que garanticen el éxito.

Negocios exitosos que siguen haciendo lo mismo de siempre, desaparecen de la noche a la mañana si no se cuestionan a diario su competitividad y se afinan a los cambios en el entorno.

Las compañías mexicanas, y de cualquier economía, que se quieran incorporar y sobrevivir a la creciente y cambiante competencia global, tienen que reevaluar sus estrategias, revisar su enfoque, afinarse con constancia al mercado y estudiar a fondo la intocable misión organizacional.

Un ambiente que obliga

Las olas del cambio aplastan al que no sabe o no quiere nadar. La economía está cambiando, el clima político está cambiando, la sociedad está cambiando y el mundo se está achicando.

El muro de Berlín, la cerrazón de China y la vieja Rusia cambiaron más por el Internet y por la difusión cultural de los medios de información que por las armas. Los países y las personas ya no están aislados. Ahora la competencia es global. Todos contra todos.

De la noche a la mañana, una fábrica completa cierra, porque es desplazada por otra localizada en otro continente o porque una tecnología nueva se impuso. En un descuido, una empresa quebró porque sus clientes prefirieron otra cosa. Quizás el problema fue que simplemente siguió midiendo lo de siempre de la misma manera de siempre.

El significado de éxito y desempeño también ya cambió. La contabilidad tradicional sólo cuenta parte de la historia.

A todos los niveles

La actividad y dinámica empresarial se ha visto afectada en todos los niveles por cambios en el mercado, que demandan una rápida adaptación para no darle oportunidad a la competencia.

La regla sigue siendo el cambio masivo, los movimientos telúricos, la aceleración, la agresividad de los competidos, el uso y la explotación de nuevas herramientas, apertura de fronteras; y todo esto ha convertido a empresarios en empleados y a empleados en empresarios. También han cambiado las participaciones del Mercado y las posiciones en la industria. En general, los mundos empresarial y laboral han sido sacudidos como

nunca antes.

Ahora las ventajas competitivas se erosionan rápido, las tecnologías se imitan o se compran y la competitividad se está redefiniendo. Nuevos nichos de mercado se destruyeron y se crearon con estos cambios. Ni una sólida participación de mercado ni un liderazgo en costos y ni un excelente servicio garantiza el éxito de las empresas.

Este cambio arrolla al inflexible, al confiado y al robusto; mientras que premia al ligero, al inquieto y al adaptable.

Todo empieza con una idea

En medio de la confusión y la inestabilidad, aparece la noción de que todo lo que se es como individuo, como compañía o, inclusive, como nación, depende de un conjunto de ideas que funcionan como marco conceptual y referencial de las acciones. Se es lo que se piensa y lo que se hace con lo que se piensa.

Una sola idea puede cambiar una vida, una empresa, un corporativo, una nación y hasta a la humanidad completa.

El poder de las ideas no puede subestimarse. Aunque este mundo evalúa por lo que se hace, no por lo que se piense y se sienta. Las ideas son las que regirán la conducta del ser humano y las que finalmente determinan el éxito o el fracaso.

Ya lo dijo antes **Víctor Hugo**: “No hay nada más poderoso en el mundo que a una idea le llegue su tiempo”.

Los cambios acelerados y la globalización obligan a definir nuevos e innovadores esquemas conceptuales para elaborar una estrategia competitiva. Pero en todo proceso de cambio aparecen obstáculos.

El primer obstáculo se da en el ámbito de la mente y las ideas.

El humano tiende a aferrarse a costumbres, tanto en sus actos como en su forma de pensar. Si las personas son poderosas y las empresas competitivas, lo son por una o varias ideas que adoptaron. Todo comienza y termina con una idea.

Infelizmente por inercia, rutina, o apreciación, la apertura a ideas frescas y nuevas es algo de lo que muchos ejecutivos carecen.

La competitividad se redefine, este cambio arrolla al inflexible, al confiado y al robusto; mientras que premia al ligero, inquieto y adaptable.

Una idea orientada al mercado

En esta apertura hacia nuevas ideas, surge el concepto de **Hipermarketing**.

Hipermarketing es un enfoque estratégico de negocios con una fuerte orientación al mercado. **Hipermarketing** representa la unión o la intersección donde hacer *estrategia* es equiparable a hacer *marketing* y viceversa.

Este concepto no sólo resalta la importancia de hacer estrategia, y tampoco se enfoca meramente a explicar el proceso para diseñarla, sino que presenta un modelo o formato que puede ser utilizado para elaborar un plan estratégico con enfoque al mercado.

Los principios de este concepto se vislumbran desde 1954, donde el consultor de negocios más prestigiado del siglo, **Peter Drucker**, con su visión a la **Julio Verne**, escribió que “el único propósito de un negocio *es crear un cliente*. Y como consecuencia, cualquier empresa tiene dos, y sólo dos funciones: marketing e innovación”. Y aquí está implícito el proceso de creación de estrategia.

Kenichi Omhae, en un tiempo cabeza de la prestigiada compañía consultora **McKinsey** en **Tokio** y autor del libro *La Mente del Estratega*, afirma que “estrategia no es ganarle a la competencia; sino atender las necesidades reales de los consumidores”.

La separación de los conceptos de estrategia y marketing se refuerza con documentos que hablan de la formulación de estrategia donde describen un sinnúmero de pasos y estudios. Y hasta ahí. Existen también libros que tocan a detalle el tema de marketing a nivel funcional, pero se enfocan principalmente al ámbito de producto/servicio/cliente, sin ver las implicaciones corporativas y estratégicas.

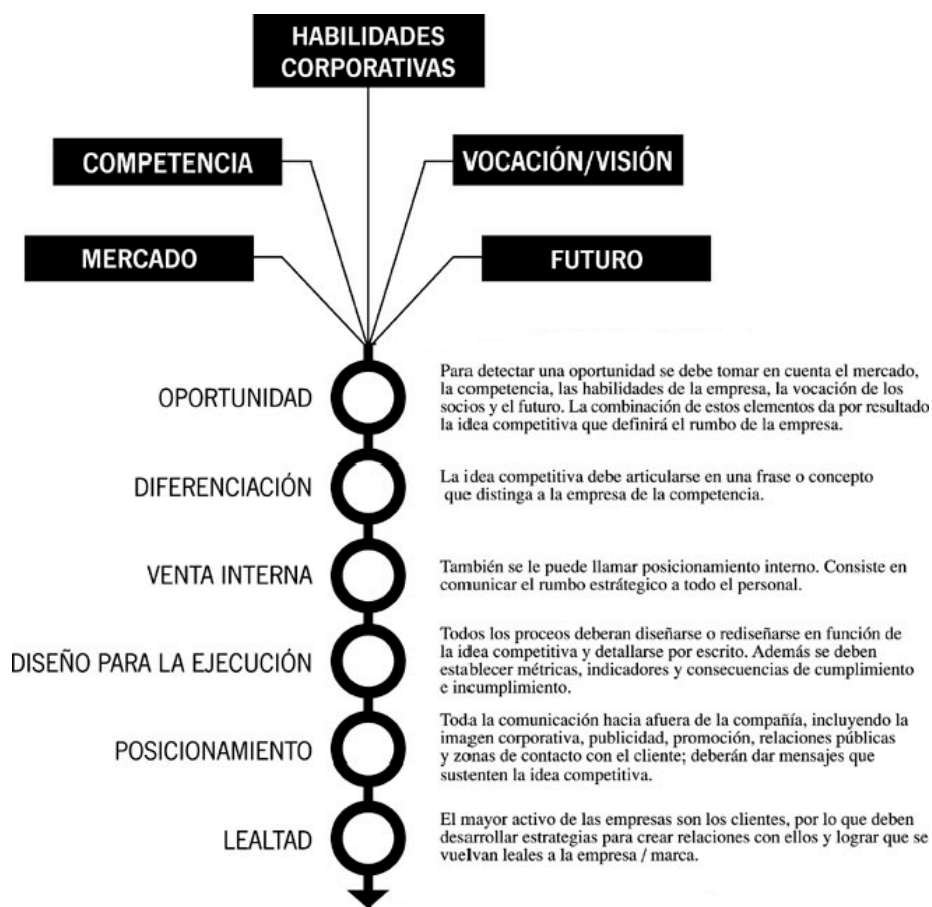
La ecuación de que hacer estrategia es igual a hacer marketing ha andado rondando varios años. El **Hipermarketing** aterriza este concepto y hace una representación práctica, en un modelo sencillo que pueda aplicarse a cualquier negocio, corporativo, persona o país.

Independientemente de la teoría o de la definición final de lo que se entiende por estrategia, se pueden

Hipermarketing representa la unión o la intersección donde hacer estrategia es equiparable a hacer marketing y viceversa.

encontrar elementos comunes entre los diversos puntos de vista, y desde ahí se puede empezar a construir; además de agregarle algunos otros elementos para completar el concepto de proceso estratégico de **Hipermarketing**.

Con esto en mente, la propuesta del modelo de **Hipermarketing** está constituido por los elementos que se muestran en el siguiente diagrama y que se detallarán en los capítulos subsecuentes.



De esta forma, este libro tiene como propósito dar a conocer un modelo de transformación estratégica. **Hipermarketing** es el proceso para lograr el máximo rendimiento de toda empresa mediante un enfoque al mercado.

MARKETING Y ESTRATEGIA

No se puede poner una raya entre estrategia y marketing.

La planeación estratégica tradicional involucra en uno de sus pasos el estudio de la competencia y del mercado, mientras que en **Hipermarketing** eso es justamente la esencia y el principio de todo.

Hipermarketing es el proceso estratégico de desarrollar e implementar una visión competitiva, diferenciadora y práctica sobre el futuro, que al aplicarse satisfaga con éxito a los consumidores. Además, presenta un modelo o formato que puede ser utilizado para elaborar un plan estratégico con enfoque al mercado.

Orientarse al mercado

Todo estrategia debe tener una orientación al mercado y todo mercadotecnista debe de ser estratega.

Lo paradójico es que entre más alto sea el nivel del directivo, más desconectado del mercado y mayor su resistencia al cambio. Entre más tiempo y jerarquía exista en la estructura organizacional, mayor es la “inversión en el pasado” del ejecutivo (yo era, yo fui, yo hice) y menor es su interés en el futuro. La motivación hacia el cambio parece no estar. El *status quo* favorece al directivo de más alto rango o al dueño que siente que ya la hizo. ¿Para qué cambiar? ¿Para qué arriesgar? Si no está roto, ¿para qué arreglarlo?

Audaz es la aseveración del mercadotecnista célebre de corte práctico, **Al Ries** en su libro *Focus*, *Harper Business 1996*, donde explica que las compañías son exitosas si su director general es un mercadotecnista con enfoque, y pregunta lo siguiente:

“¿Qué tienen en común **Bill Gates** de **Microsoft**, **Bert Roberts** de **MCI**, **Ross Perot** de **Perot Systems**, **Sam Walton** de **Wal-Mart**, **Mike Harper** de **ConAgra**, **Fred Turner** de **McDonald's**, **Michael Eisner** de **Walt Disney**, **John Smale** de **Procter&Gamble**, **Roberto Goizueta** de **Coca-Cola** y **Roger Smith** de **General Motors**?”

Todo estrategia debe tener una orientación al mercado y todo mercadotecnista debe de ser estratega.

Que todos estos hombres han sido nombrados “*Marketer of the Year*” por la revista **Advertising Age**.

Alguna vez dijo **David Packard**, co-fundador de **Hewlett-Packard**: “El marketing es demasiado importante como para dejárselo a los mercadotecnicistas”.

Es tiempo de revisar lo que se hace y mirar hacia afuera de las paredes de la empresa, al mercado, y no sólo adentro.

Hipermarketing es un proceso estratégico orientado al mercado; pero empecemos, primero, por ponernos de acuerdo en lo que es estrategia.

Estrategia es...

El primer dilema empieza por definir con exactitud lo que se entiende por estrategia. No con un afán académico, sino con la intención de ser precisos y prácticos. Una buena estrategia es el comienzo del éxito, pero ¿qué es estrategia?

La palabra *estrategia* se utiliza en los negocios como decir “buenos días”. Se utiliza tanto que da la impresión de que todo lo que ocurre en la empresa es estratégico.

El problema es que el concepto de estrategia por lo común se confunde con otros tales como: objetivo, meta, táctica, procedimiento, actividad y, llevado a extremos, como sinónimo de truco, *know-how* o maña.

Estrategia es la parte que define el rumbo y la misión de la empresa; no sólo esboza una dirección, sino que debe tener una cualidad distintiva con enfoque a mercado que desplace a la competencia.

Por otro lado, el verbo *estrategizar* casi no se utiliza. Es más, quizá ni siquiera sea considerado como un verbo aceptado. Sin embargo, ¿qué tal verbos como contabilizar, planear, fabricar, controlar o implementar? Estos se utilizan todos los días y con claridad definen actividades y hasta actitudes.

Pero *estrategizar*, es decir, la acción de concebir, diseñar e implementar estrategia, no se escucha, y no sólo porque sea difícil de pronunciar, sino por la razón de que casi nunca se practica.

Estrategia Emergente

Muchos ejecutivos ni cuenta se dan que hacen estrategia; llevarla a cabo sin estar conscientes no es algo que funcione de por vida.

Algunos talentosos líderes y empresas estrategizan de manera intuitiva, inconsciente y medio al “me late por ahí”; a ésta se le llama estrategia emergente. Sin embargo hoy, en una economía globalizada y con lo aguerrido del mundo competitivo, este método tiende a desaparecer.

¿Quién hace estrategia? Parece que no hay tiempo. Todo el mundo siempre anda “apurado”. Lo urgente es más fácil de medir, que hacer y ejecutar una estrategia. Lo urgente tiene consecuencias más inmediatas y es fácil ubicar responsabilidades.

El problema es que lo urgente rara vez es lo importante.

Basta con observar las interacciones de los ejecutivos en una compañía, para comprender la diversidad de los significados de estrategia. La palabra es constantemente usada para diferentes actividades:

- a) Cuando se dice: “Nuestra estrategia es consolidarnos como líderes de la industria”, no se está hablando de estrategia, sino más bien representa un buen deseo.
- b) Cuando se dice: “La estrategia es quedarnos con el segmento que más potencial de compra tenga”, tampoco es estrategia, es sólo subsistencia.
- c) “Elevar la productividad a niveles récord” tampoco es estrategia, sino es una medida de eficiencia.

Una muestra adicional de la confusión que prevalece en todos los niveles se confirma en el artículo de **Michael Porter** “What is Strategy?”, publicado en 1998 en el *Harvard Business Review*.

Allí se define la estrategia como la creación de una **posición** única y valiosa, que involucra un conjunto de diferentes actividades.

Nótese que hasta Porter se está haciendo mercadólogo hablando de **posicionamiento**.

Lo urgente tiene consecuencias más inmediatas y es fácil ubicar responsabilidades. El problema es que lo urgente rara vez es lo importante.

A finales de 1999, en la publicación de la élite académica de negocios del mundo, aparece un artículo que versa sobre lo que *verdaderamente* es estrategia.

La reacción de los lectores no se dejó esperar. Llegaron tantos y tan buenos comentarios que incluso se publicaron en los siguientes dos números de la revista.

Algunas de las personalidades que escribieron para apoyar, criticar, alabar y sugerirle a **Porter** lo que *realmente* era estrategia, fueron: **George Stalk**, vicepresidente del **Boston Consulting Group** de Canadá; **Kevin Coyne** y **Somu Subramanian**, socios de **McKinsey & Company** en Nueva York; **Roger Levin**, vicepresidente de Estrategia e Innovación de **Xerox Corporation** en **Stanford** e **Ian McMillan** y **Rita Gunther** de **Wharton School** y **Columbia Business School**, respectivamente.

Las cartas al editor respecto al tema fueron tan interesantes como el artículo, y de nuevo se asomaron la cantidad de interpretaciones del concepto de estrategia. La conclusión: el concepto de estrategia se sigue *discutiendo* en todos los niveles.

Bueno, y ¿dónde está la diferencia entre lo que es estrategia y lo que no lo es? ¿Dónde se pinta la raya?

Estrategia ciega, ignorada

Los ejecutivos de una empresa pueden hablar sobre casi cualquier tema relacionado con la administración. Sin embargo, hagan una prueba a cañón, preguntando a su director general o director de área o ustedes mismos cuál es la estrategia de la compañía. Por lo general la respuesta será algo así como: “A ver, espérame tantito, te refieres a”. En el peor de los casos es: “!#\$%&/()=?;] cómo?”

Si por el contrario la respuesta se da de inmediato, con seguridad y sobre todo con brevedad, refleja que existe un enfoque y una dirección. Estas empresas tienen el mayor potencial para ser exitosas.

Una buena estrategia de la empresa con enfoque al mercado debe ser la que rija el “espíritu” de trabajo, ésta debe alinear todas las actividades de la empresa y funcionar como guía.

Por desgracia, es muy común que ni los mismos directores puedan articular de forma sencilla una estrategia. Y cuando lo hacen, no coinciden con la respuesta de sus colegas directores. Cada quién trae su versión.

Eficacia Estratégica o Eficiencia Operativa

La distinción entre eficacia y eficiencia por lo general depende del autor que se lea. La más sencilla es la que define la eficiencia como “hacer las cosas bien”, mientras que la eficacia significa “hacer las cosas correctas”.

Se podría decir que la verdadera calidad es hacer las cosas correctas, bien y a la primera. Parece trabalenguas, pero la distinción entre estos dos conceptos es determinante para cualquier persona que toma decisiones.

Para ilustrar lo anterior, observemos el siguiente ejemplo: supongamos que en una empresa los ejecutivos mandaran a todo el mundo a limpiar, barrer y enjuagar las instalaciones. Si la ejecución de limpieza se hace de manera impecable y en poco tiempo, entonces se puede decir que fueron eficientes. Pero el impacto real y directo de esta acción sobre el camino estratégico del negocio y su aportación para incrementar el valor de la compañía es nulo. En este ejemplo, no hubo eficacia.

Por otro lado, puede haber operadores mediocres, pero enfocados. Tal vez se están desempeñando hasta por accidente en actividades correctas. Su contabilidad puede estar atrasada o el control interno suelto, pero no fallan en su concepto estratégico de negocio. Puede ser el caso de algún “ranchero” o de un hombre empírico con fortuna, cuyo éxito sea “inexplicable”, o que simplemente le “pegó en seco”.

Es más importante saber a dónde se encaminan los esfuerzos de una organización, que el hecho de que se sienta eficiente.

Ya casi nadie se acuerda, pero en un tiempo a **Xerox** le dio por hacer computadoras (rumbo) y le fue bastante mal, independientemente de la eficiencia en la operación. El costo de las pérdidas, además de ser millonario en dólares, ocasionó un enorme costo de oportunidad por haberse distraído de su giro. El mercado se resistió a que

Es más importante saber a dónde se encaminan los esfuerzos de una organización, que el hecho de simplemente ser “eficientes”.

una compañía posicionada en la venta de copadoras fuera también sinónimo de computadoras.

Por otra parte, **Olivetti**, en Italia, tuvo que retirarse del giro de las computadoras, porque una nueva administración del consorcio italiano consideró que **Olivetti** no tenía ventajas competitivas en computadoras. Ya no tiene caso eficientar la operación. La reingeniería sale sobrando y la reestructuración sólo prolongaría la agonía. Se acabó. A cambiar el rumbo. El “qué” está sobre el “cómo”.

Kmart es otro caso. Se distrajo en los **Estados Unidos** invirtiendo en negocios no relacionados con los supermercados y abarrotes. Entró a los giros de librerías, farmacias, materiales de construcción, artículos de oficina y hasta deportes.

Mientras tanto, **Wal-Mart**, la compañía de *retail* más grande del mundo, se dedicó a concentrarse en lo suyo. Además de ser operadores excelentes (eficiencia), conservaron su estrategia de mantener los precios bajos y seguir creciendo en su mismo giro (eficacia).

A los accionistas de **Kmart** no les gustó el avance de **Wal-Mart**. Echaron reversa en sus planes de diversificación (empezó la concentración) y hasta removieron a **Joseph Antonini** como cabeza del grupo. De esta manera, **Kmart** mejoró su posición en el mapa competitivo y se apoyó en la ventaja competitiva de la empresa. Sin embargo, hasta el momento, sigue con problemas y amenazas de bancarrota.

Es un error que la alta gerencia se deje rebasar por la operación diaria y se desconecte de la estrategia y las prioridades. La obsesión por ser productivos y manejar una relación insumo-producto eficiente, acaba por confundir a la organización en lo que se refiere a su rumbo.

El hecho de que se gaste menos que el año pasado, que la relación de producción por empleado se mejore, o que se produzca más con menos capital de trabajo, son logros dignos, pero no bastan.

De nada sirve ser líder de una industria que se está muriendo. De poco sirve mejorar las “razones” de productividad operativa y financiera, si el mercado está migrando hacia otra dirección.

Cuando una empresa va en dirección equivocada, la reingeniería sale sobrando y la reestructuración sólo prolongaría la agonía. A cambiar el rumbo. El “qué” está sobre el “cómo”.

El cómo es importante, el qué es determinante. No se puede dejar de cuestionar el rumbo: la orientación no debe ser únicamente hacia la productividad (*going nowhere fast*). La eficiencia como objetivo primordial tiende a desviar la atención del desarrollo de ventajas competitivas.

Las empresas y los ejecutivos efectivos se concentran en pocas actividades correctas a la vez y las concluyen, aunque no sean tan eficientes.

Camino recorrido, otros conceptos

Michael Porter se consagró como padre de la estrategia con su famoso modelo de Estrategia Competitiva, en el que explicó que una compañía puede escoger entre ser *líder en precio*, teniendo el precio más barato en función de su austera estructura de costos; ser *líder en función de una diferenciación* frente a la competencia; o ser *líder atacando a un nicho específico* de mercado.

El problema es que en la actualidad no es difícil encontrar competidores diferenciados en varios segmentos, enfocados en atender a nichos específicos de mercado y que además tengan los precios más baratos, como es el caso de la electrónica encabezada por los aguerridos asiáticos.

Algo que se le puede criticar a **Porter** es el uso de la “ventaja sustentable” (ventaja que prevalece a través del tiempo), ya que en realidad las ventajas se erosionan más fácilmente.

Otra crítica que se puede hacer a su modelo (predominantemente diseñado con una perspectiva industrial) es que no incluye dentro de las cinco fuerzas que determinan la competencia en una industria (amenaza de competidores entrantes, poder de compradores, poder de proveedores, amenazas de productos sustitutos, rivalidad entre competidores) aspectos sobre cómo posicionarse en el mercado, el efecto de marcas, tendencias y modas; y en particular no hace énfasis en el ámbito del cliente.

Incrementalismo

Éste ha sido el tenor de todos los tiempos: vender un 20% más que el año pasado; mejorar la productividad un 4%; bajar los gastos en un 15%; incrementar la participación de mercado un 3%. Todas estas medidas califican como incrementalistas. Son metas, deseos, objetivos; pero no es estrategia.

Cuántas veces se ha escuchado al jefe decir: “Tenemos que llegar a esta meta, punto”. ¿Cuál es la justificación? ¿Qué dirección estratégica está soportando o apoyando? ¿Por qué llegar al 16% y no al 18% ó 12%? ¿Por qué 10 y no 11 millones?

La lucha por los números está justificada por completo, ya en una empresa sólo lo que se mide funciona. Sin embargo, la cuantificación de metas tiene que ir acompañada de una visión estratégica. De nada sirve romper el récord de los 100 metros, si se trata de un maratón.

Reingeniería

El caso de la reingeniería pegó duro en el mercado y penetró en algunas de las empresas con más prestigio en el mundo. Por supuesto que mejorar procesos es importante, pero ¿de qué sirve hacer mejor algo que es inconveniente?

Aún cuando se logra realizar con menos pasos y a un costo más barato, ¿de qué sirve? El mercado no aprecia ni paga por ello. Otra vez, el qué sobre el cómo.

Reestructuración o downsizing

Este concepto también tuvo su época de gloria. Liquidar personal y bajar gastos con absoluta determinación trae buenos resultados; o en palabras comunes: entre menos burros, más olotes.

De nueva cuenta. Un sistema de compensación para ejecutivos sobre resultados a corto plazo causa un enfoque operativo y, precisamente, de corto plazo. El riesgo, como lo dicen **Hamel & Prahalad**, es que en lugar de aligerarse y cortar grasa, se corte músculo. Esto ocasiona que la empresa quede herida de muerte frente a un competidor que, por ejemplo, haya mantenido su inversión en

De nada sirve romper el récord de los 100 metros, si se trata de un maratón.

investigación, desarrollo y en fortalecimiento de marca, tomando la delantera.

Benchmarking

Es importante salir al mundo y ver lo que hacen los mejores. Hacer *benchmarking* es importante para no volverse obsoleto en ningún momento. El término significa copiar lo mejor del mejor. Es alcanzar al competidor o a un colega en otra parte del mundo *que ya va un paso adelante*.

Ahora bien, la velocidad de cambio y la competencia mundial son tales, que para cuando se desea implementar el concepto de *benchmarking*, el competidor ya se encuentra haciendo otra cosa totalmente nueva.

Calidad Total

La fiebre por la calidad total se extendió por todos los países. Sin embargo, la calidad dejó de ser una ventaja competitiva, pues es algo que ya espera el consumidor. Ofrecerla es un requisito para entrar a competir, pero es necesario que quede claro lo siguiente: no porque se tenga calidad está garantizado que el consumidor lo prefiera o lo compre.

A veces se nos puede olvidar que el cliente define lo que es o lo que no es importante y, como toda persona, siempre puede cambiar de opinión.

No tiene sentido hablar de calidad sin hablar de calidad percibida. El mismo esfuerzo que hacen algunos corporativos para generar calidad en sus productos, debe hacerse en planear, organizar, dirigir y monitorear el significado perceptual en la mente del consumidor.

¿Y la estrategia?

El modelo de **Hipermarketing** no sólo tiene que ver con la generación de estrategia, corriente influida por **Michael Porter**, sino también con la matriz de estrategia competitiva de **Gary Hamel** y **CK Prahalad** y con las definiciones de implementación, ejecución y calidad total de **Joseph M. Juran**.

**No porque se
tenga calidad está
garantizado que el
consumidor lo
prefiera o lo
compre.**

Este modelo incluye además los conceptos de productividad y reingeniería de **Michael Hammer** y cubre la parte de la comunicación de **Schultz**, liderada por conceptos como el de posicionamiento de **Al Ries**, **Jack Trout** y **Wally Ollins** con su tesis de imagen corporativa.

El modelo de **Hipermarketing**, que fusiona los conceptos de estrategia y mercado, puede funcionar como una guía concreta y práctica para cualquier empresa con deseos de elaborar o revisar su posición estratégica para definir nuevos rumbos y afianzar su competitividad en el mercado.

Existen libros completos que hablan de la formulación de estrategia, los cuales describen un sinnúmero de pasos y estudios que culminan con la articulación de la misma. Todo esto sin adentrarse a la implementación y sin hablar de posicionamiento, no hablan del proceso de detección de oportunidades.

Por tales razones, el modelo de **Hipermarketing** va un paso más allá, pues ahonda desde la definición del término estrategia explicando paso a paso su implementación en la vida empresarial con el objetivo de enfocarse a las necesidades del mercado.

MODELO DE HIPERMARKETING

Como se explicó, hipermarketing implica la unión de la estrategia con la mercadotecnia. Es hiper (prefijo que denota exceso o superioridad) porque es mucho marketing, porque llega tan lejos que allá en el horizonte los conceptos se juntan y son lo mismo.

Hay tres dimensiones fundamentales para explicar lo anterior:

1. *El rumbo o la dirección del negocio.* Es necesario cuestionar si conviene invertir en algo que tiene futuro, que sea algo demandado; que sea el negocio correcto.
2. *La ejecución.* Una vez definido o redefinido el rumbo, entonces la dimensión de la ejecución es crítica. Es la parte de la productividad, donde las actividades que se realizan internamente ejecutan bien la idea de negocio.
3. *La comunicación y el mantenimiento.* El negocio tiene que resaltar, se tiene que hacer notar. Una vez que se ha hecho notar y que los clientes experimentan con la compañía, la prueba definitiva es cuando los clientes regresan y vuelven a comprar.

El modelo de **Hipermarketing**, que integra éstas tres dimensiones, también puede ser utilizado para definir el rumbo estratégico de un profesionista o cualquier persona que desea avanzar en su carrera profesional o cualquier entidad, incluso de un país.

Gráficamente se puede representar de la siguiente manera:

En el horizonte los conceptos se juntan, marketing y estrategia son lo mismo.



Figura 1. Modelo de Hipermarketing

A continuación se explica brevemente en qué consiste cada uno de los componentes del modelo, para luego profundizar al respecto en los capítulos siguientes.

El reto comienza en la definición del hueco de mercado que se pretende atacar. Esto involucra el análisis de ciertos elementos:

Idea Competitiva:
Se define el rumbo en función de donde se presenta la mayor oportunidad del mercado.

Mercado

Dependiendo de la estructura de la industria, hay una tendencia hacia dos extremos: que las compañías se la pasen obsesionadas con la competencia; o que se la pasan obsesionadas con el mercado. Como siempre, lo ideal es el justo medio. Hablando del mercado el enfoque es: hacia el cliente actual, donde se analizan los comportamientos y niveles de satisfacción; y hacia el prospecto, donde se busca información de lo que tendría que hacerse para convertirlo en cliente.

Competencia

El flanqueo comercial está interrelacionado con la competencia. La empresa tiene que presentarse al mercado de una manera única y con una propuesta de valor nítidamente definida. Si en la mente del consumidor y del prospecto no existe la personalidad propia y la cualidad distintiva de la empresa, seguramente ésta acabará enfrascada en una guerra de precios.

Habilidades Corporativas

Aquí es donde la ejecución florece: “Nosotros somos buenos para sacar productos”, “Nosotros damos el mejor servicio”, o “Nosotros estamos a la vanguardia de la tecnología”. Nada como concentrarse en las fortalezas que se tienen con intención estratégica.

Vocación/ Visión

Qué nos gusta hacer y qué nos gustaría ser. La mente, la vocación y el enfoque de la personalidad de los ejecutivos y/o dueños imprimen un sello perdurable en el destino de la empresa. Finalmente, a través del tiempo y de la gestión de negocios, las organizaciones se forman en función de esta influencia determinante.

Futuro

El enfoque de estrategia es hacia el futuro. La amenaza de quedar desincronizados del mercado es constante. Si alguien presume que su planta es la más grande del mundo, cuidado, puede que se esté frente a una industria que esté a punto de fallecer. Flexibilidad y contacto con el mercado son los requisitos para no perder de vista las transformaciones de la industria.

El rumbo estratégico de la empresa es el resultado de la combinación de los cinco elementos mencionados.

El caso ideal es que la idea competitiva (oportunidad) coincida con los gustos del mercado, este apuntando hacia una industria creciente, explote las habilidades corporativas y satisfaga los deseos y gustos de la alta dirección.

Pero puede haber un escenario donde exista una gran oportunidad de mercado con demasiada o poca competencia, muchas o pocas habilidades corporativas, mucha o poca vocación de los directivos, mucho o poco futuro.



Figura 2. Elementos para la detección de oportunidades.

El grado de alineamiento estratégico y la coincidencia de los cinco elementos mencionados, es la clave fundamental para impactar al mercado y desplazar a la competencia.

Ahora sí, podemos decir que se ha detectado una oportunidad de negocio.

1. Oportunidad

Hablar de estrategia de negocio implica hablar de oportunidad. La oportunidad se define con base en el contexto competitivo y en la posibilidad de atender una demanda insatisfecha.

La ventana de oportunidad puede existir en la actualidad o se puede presentar como una posibilidad futura a desarrollarse desde hoy.

EMPRESA	OPORTUNIDAD EXPLOTADA	HABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> FedEx ● Wal-Mart ● Palacio de Hierro ● Domino's ● Ritz Carlton ● Axtel ● 	<p>Mañana llega, garantizado</p> <hr/> <p>Siempre precios bajos</p> <hr/> <p>"Soy totalmente Palacio" feminismo/status</p> <hr/> <p>En 30 minutos o pizza gratis</p> <hr/> <p>"Es un placer" excelencia en el servicio</p> <hr/> <p>"Otro mundo", servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Logística ● Eficientar costos ● Marcas de prestigio ● Velocidad ● Actitud del personal/ Proceso ● Integra largas distancias y local
PERSONALIDAD	OPORTUNIDAD EXPLOTADA	HABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Hugh Hefner ● Loco Valdez ● Adal Ramones ● María Félix ● Madonna ● 	<p>Mujeriego</p> <hr/> <p>Está "loco"</p> <hr/> <p>Cómico y comentarista</p> <hr/> <p>La Diva mexicana</p> <hr/> <p>Imagen camaleónica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Reclutamiento de mujeres bellas, publicaciones y TV ● Espontaneidad ● Originalidad ● Porte y clase ● Reinventarse

Figura 3. Ejemplos de oportunidades explotadas por empresas y otras personalidades.

2. Diferenciación

El segundo componente es la diferenciación, que consiste en definir con precisión aquello que va a distinguir a una compañía. ¿Qué justificación le va a dar su empresa al cliente para que la prefiera sobre la competencia? ¿Cuál va a ser esa cualidad distintiva que lo va a hacer sobresalir en el mercado?

Lo más importante en este punto es la articulación de esa cualidad distintiva. Lo que no se puede decir con claridad, lo que no se puede escribir en papel, difícilmente se puede ejecutar.

3. Venta Interna

Es la parte en la que el perfil estratégico y su definición tienen que ser vendidos internamente en la organización. Para posicionar una empresa o un producto en el mercado, se tiene que empezar por posicionarla internamente.

No hay estrategia que funcione si el personal interno no está convencido y, sobre todo, comprometido. La gente finalmente, es la que hace que las cosas se logren.

4. Diseño para la ejecución

El diseño del modelo incluye logística, infraestructura, actividades, procesos internos, interacciones departamentales, alineamiento operacional y demás.

Aquí el aspecto relevante es el de diseñar y alinear la cualidad distintiva (la diferenciación) a la estructura organizacional y difundirla para que impacte a la cultura de la empresa, logrando así su ejecución.

No basta que haya dirección y que el personal esté convencido, el diseño de la empresa y como fluyen las interacciones son clave.

Conviene que se establezcan parámetros y estándares de ejecución y, nuevamente, que esté alineada a la dirección estratégica de marketing.

Diferenciación de la Idea

Competitiva:
Se articula con precisión aquello que va a distinguir a una compañía.

Venta interna de la Idea Competitiva:

Se vende internamente y se obtiene el compromiso de todos.

Diseño para la ejecución de la Idea Competitiva:

Los procesos y las actividades se alinean a una misma idea.

5. Posicionamiento

El quinto componente de la estrategia es el posicionamiento. Si se cumplen los pasos anteriores de oportunidad, diferenciación, venta interna y diseño, pero no se da el posicionamiento adecuado, sería como tener una joya de valor enterrada en el jardín.

Esta es la parte en que el perfil competitivo y la dirección estratégica se comunica al exterior y al mercado. El uso de las relaciones públicas y la publicidad son los elementos básicos. Se tiene que ser consistente en el mensaje y apoyar la dirección estratégica. El posicionamiento mismo es el corazón de la estrategia.

Posicionamiento de la Idea Competitiva:
Se comunica y se posiciona a la empresa en el mercado.

6. Lealtad

Para una empresa no es suficiente atraer más clientes, el secreto es mantenerlos. La época de la transacción quedó atrás, ahora se trata de crear relaciones con los clientes. El marketing posterior al cierre de venta tiene que ver con actividades como: referencias de otros clientes, desarrollo de una cuenta para que consuma más, comunicación abierta para detectar nuevas oportunidades y retroalimentación sobre la compañía.

La retención y la lealtad de clientes es, por lo menos, el 50% del marketing. El enfoque tiene que cambiar. Hay que hacer marketing sobre la base actual de clientes, y establecer una relación uno a uno con ellos.

Estas seis etapas son el paso idóneo para gestar y/o verificar el rumbo estratégico de la empresa soportado en la idea competitiva.

La ausencia predominante de alguna de ellas ocasiona fallas obvias y rompe el principio de alinearse entre ellas.

Una empresa que no tiene una clara visión de la oportunidad que explota, es una empresa ciega; una que no distingue y busca a los competidores para ver qué hacer, es una copiona; una que no tiene el compromiso y la convicción de su fuerza laboral, es una apática; una que no ejecuta, es una soñadora; una que no se conoce, es una ignorada; una que no cuida su base de clientes actual, es desleal.

Lealtad de la Idea Competitiva:
Se retiene a los clientes porque estos darán más valor y dinero a la empresa.

ETAPA DE HIPERMARKETING	SI NO ESTÁ ALINEADA	SÍNTOMAS
OPORTUNIDAD	Empresa Ciega	Cuando no hay tiempo de pensar. Cuando lo urgente tiene prioridad sobre lo importante. Cuando la administración es del estilo "el jefe sabe más". Cuando la comunicación va de arriba hacia abajo. En realidad cuando no se capitalizan las oportunidades.
DIFERENCIACIÓN	Empresa Copiona	Cuando no busca ser "única". Cuando copia o imita estrategias a los mismos productos y servicios. Cuando las estrategias son reactivas.
VENTA INTERNA	Empresa Apática	Cuando no se logra una buena definición de la visión, misión y cultura organizacional. Cuando posee empleados que no sienten compromiso. Cuando falta un concepto integrador que reúna actitudes y principios de la empresa y cada departamento tiene un objetivo diferente.
DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN	Empresa Soñadora	Cuando se tiene un enfoque hacia adentro y no hacia el mercado. Cuando un departamento de la empresa es el que domina. Cuando el servicio al cliente es correctivo y no preventivo. Cuando no se cuentan con premisas y valores constructivos en la empresa. Cuando no se llevan a cabo los planes.
POSICIONAMIENTO	Empresa Ignorada	Cuando se quieren ser varias cosas en el mercado. Cuando se quiere tener algo para todos los clientes. Cuando se diversifica y se expande sin un plan. Cuando no hay imagen consistente.
LEALTAD	Empresa Desleal	Cuando sólo se quiere adquirir más clientes. Cuando no se cuida a los clientes que ya se tienen. Cuando no se conocen los clientes actuales.

Figura 4. Síntomas de una empresa desalineada al modelo

Para comprender mejor cada uno de estos elementos se aplicará el modelo en dos ejemplos reales del mercado.

Hipermarketing en el Ritz-Carlton

El prestigioso hotel ritz-carlton de Cancún –catalogado como uno de los mejores hoteles del mundo, con más de once premios y honores internacionales que lo confirman, entre los que se distinguen: Best Hotel in Latin America '98, Travel & Leisure Magazine y Condé Nast Traveler Magazine en el 96; Best Hotel in Mexico'98, Gourmet Magazine; y Gold Key Award, Meetings and Conventions Magazine- es el ejemplo indiscutible del enfoque a la excelencia en el servicio.

1. Oportunidad

En un mundo donde el ritmo presiona constantemente, donde la globalización le abre la puerta a competidores de todo el mundo, y donde el trabajo es más absorbente cada día, pareciera que se vive para trabajar en lugar de trabajar para vivir.

Eso de estar esperando todo un año para la semana de vacaciones donde por fin, se puede descansar y disfrutar, hiciera parecer que el último refugio parecen ser las vacaciones.

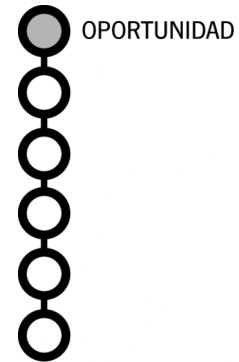
La gente que puede pagarse unas vacaciones, siente que se las merece, que la espera y el esfuerzo valió la pena, y lo menos que desean es que su única semana anual de descanso se vea opacada por personal o lugares incompetentes, a ellos no les importa pagar por un buen servicio.

La selección de clientes que realiza el **Ritz-Carlton** es clara: gente de recursos altos que esperan lo mejor. Se lo merecen. No hay excusas. No quieren tener que negociar con el mesero para que preparen el platillo con aceite de oliva o con la recepcionista para que les de un cuarto menos ruidoso. Las cosas siempre tienen que funcionar bien a la primera.

Ellos mismos definen su Visión a diez años como: “Ser el primer proveedor mundial de viajes de lujo, así como productos y servicios hoteleros”; y pretenden lograrlo, dominando los productos y las ganancias estando alineados, como su misma Misión lo menciona.

Cancún promete ser el lugar indicado de descanso. El Caribe bello, limpio, agua color turquesa, arena blanca y buen clima todo el año. Para el que quiere molestarse en salir del hotel, tiene la cultura maya y sus pirámides por explorar. Y respecto a la competencia, no hay mucha que esté orientada a clientes de lujo.

La demanda está ahí, el lugar es ideal y la clientela de la cadena **Ritz-Carlton** está lista para ser seducida por el **Ritz-Carlton** de Cancún.



2. Diferenciación

“Somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros”. Este es el eslogan principal de la cadena; el principio articulado en la mente de sus directivos, en la de los empleados y en los clientes.

Un caballero sirve a otro caballero de la mejor forma, con cortesía y con eficiencia. La estrategia de excelencia en el servicio se respira en el ambiente **Ritz-Carlton**. Ante cualquier petición, todo el personal contesta exactamente igual: "Es un placer".

La empresa está consciente de que el punto de contacto con el cliente es la gente que los atiende directamente: recepcionistas, maleteros, camareras, meseros y dependientes. Y todos ellos tienen clara su misión: la satisfacción del cliente.

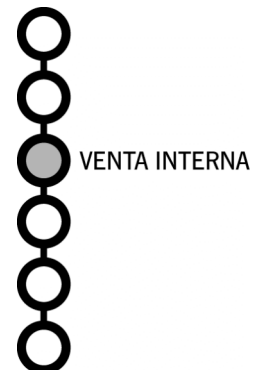
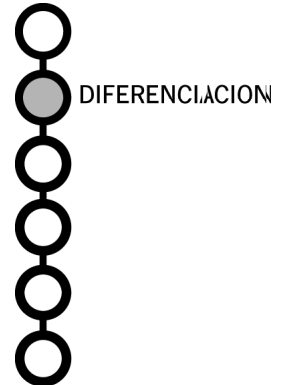
Este trato de rey y la amabilidad hasta extraña un poco al principio; pero la clientela se acostumbra rápido y se relaja para ser atendido.

El marco conceptual de negocio es que los clientes prefieren el buen trato y el confort, aunque les cueste más. En función de lo anterior, la empresa tiene un criterio definido para la toma de decisiones. Antes de tomar una decisión, se tienen que hacer las siguientes preguntas: ¿Favorece el servicio al cliente? ¿Genera confort?, y al final ¿Cuánto cuesta?

3. Venta Interna

Su personal ya compró la estrategia y la vive día a día. En lo que se refiere a recursos humanos, todo el personal, por ejemplo, traen en su bolsillo los "mandamientos del **Ritz-Carlton**". En sus juntas periódicas, se discuten los mandamientos y se comenta el espíritu de cada uno así como sus implicaciones prácticas y cualquier problema de servicio que haya surgido.

Algunos de éstos son “Conduzca a los clientes en lugar de señalar la dirección a otra área del hotel”, “Sonríe, estamos en escena” y “Si existe algún problema , todos deben asegurarse que el cliente se calme al instante.”



4. Diseño

La estructura organizacional y la capacitación permanente están diseñadas en torno al cliente.

En lo que se refiere a configuración organizacional, es incorrecto decir que se le da “empowerment” a la gente que tiene contacto con el cliente para tomar decisiones. El empowerment no lo da el director general, es el diseño el que contempla que la gente de cualquier nivel, dé servicio y solucione problemas en el acto.

Sus empleados, sin importar el nivel, tienen autorización de gastar hasta \$2,000 dólares para resolver cualquier problema del huésped de manera inmediata, al instante, que es cuando realmente cuenta.

Sus sistemas de recepción, camareras, servicio a cuartos, comunicación, etcétera, están enfocados a incrementar la satisfacción del huésped.



5. Posicionamiento

El buen servicio del hotel no tiene que anunciarse en medios publicitarios. La publicidad de boca en boca sigue siendo la más efectiva.

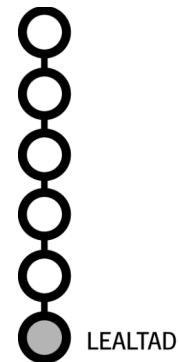
Después de posicionar internamente la visión estratégica y la herramienta ancla para competir, la segunda parte del posicionamiento son las relaciones públicas y la publicidad. Éstas incluyen: relaciones con medios, eventos, anuncios, excelencia en los "momentos de verdad", correo directo, etcétera.



6. Lealtad

En sistemas de información, se les da seguimiento a las transacciones y recaban toda la información para facilitar la comunicación con el cliente y la repetición de ventas. Cuando regresa un huésped, lo reciben con una canasta de fruta y una nota de “Bienvenido, gracias por visitarnos de nuevo, Sr. Pérez” (marketing uno a uno).

La estrategia de excelencia en el servicio se respira en el ambiente **Ritz-Carlton**. Su personal ya compró la estrategia y la vive día a día. La estructura organizacional y la capacitación permanente están diseñadas en torno al cliente.



El **Ritz-Carlton** se *alinea* en un misma *idea competitiva* donde el auténtico cuidado y la comodidad de sus clientes es lo primordial, tal como se resume en su frase “Es un placer”.



Figura 5. Hipermarketing en el Ritz-Carlton

Hipermarketing y México S.A. de C.V.

Otro ejemplo real en donde podemos aplicar el modelo de Hipermarketing es nuestro país: México. Supongamos que México es una empresa. Tiene mercados por conquistar, competidores, necesidades de financiamiento y más de cien millones de empleados (activos o inactivos) que tienen que comer y consumir.

Bueno, y ¿qué hacemos?

¿Qué hace competitivo a México? ¿Cuál es nuestra fortaleza? ¿Qué hacemos mejor que nadie? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva? ¿Cómo podemos atraer más inversión de la que se queda?

La estrategia de **México S.A. de C.V.** no está definida. Pareciera que no hay energía o tiempo para hablar del futuro. Todo es urgente; muchos frentes, poco enfoque,

ausencia de resultados. Lidar constantemente con situaciones críticas no deja pensar ni planear (ocurre en las mejores empresas).

Se necesita una nueva estrategia competitiva de país. Aunque varios líderes industriales han opinado que lo que falta en México es un plan económico de largo plazo, no es fácil definirlo. Un país que vive en lo reactivo no puede ser creativo. Cuando todo es importante, nada es importante.

A continuación planteo una estrategia para México; quizás no sea la mejor estrategia, pero un país también necesita un enfoque de mercado y de empresa. En cierta forma un país también es un producto.

1. Oportunidad

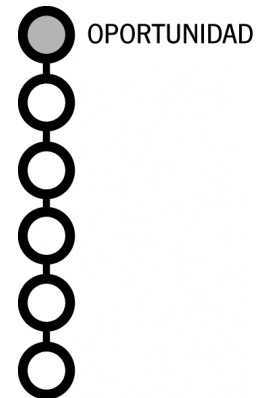
El primer paso es la conceptualización de la estrategia competitiva basada en las oportunidades. En general, una estrategia busca reforzar aquello en lo que se es bueno para especializarse; y así enfocar recursos a un fin determinado. Tenemos que resaltar nuestras fortalezas y aprovechar las oportunidades que se nos presentan de manera natural.

Consideremos al turismo. El estatus de "país especialista en turismo", trae consigo una serie de asociaciones favorables: el "especialista" suele ser mejor que el "generalista".

México es único en su posición geográfica, su clima privilegiado, playas de todos los tipos en las localidades más exóticas, sus pirámides y templos, su folclor y tradición; y su comida, considerada a la altura de la francesa o la italiana.

El misticismo y el interés internacional por las culturas Olmeca, Maya y Azteca, entre otras, llegan a tanto que el penacho del emperador Moctezuma está en manos de los austríacos y no piensan devolverlo. Es un tesoro "nacional" de Austria. Por otro lado, norteamericanos, franceses y alemanes invaden todos los años Palenque, Tulum, Isla Mujeres, Chichen Itzá, entre otros lugares.

Aún hay más pirámides y centros culturales del pasado prehispánico rodeados de hierba y maleza; ahí yacen casi ignorados esperando que algún día alguien les haga caso y los aproveche.



Hay muchos Cabos San Lucas por desarrollarse, Reales de Catorce por reconstruirse, Acapulcos por refinarse, Huatulcos por capitalizarse, Zacatecas por explorarse y San Migueles de Allende por descubrirse.

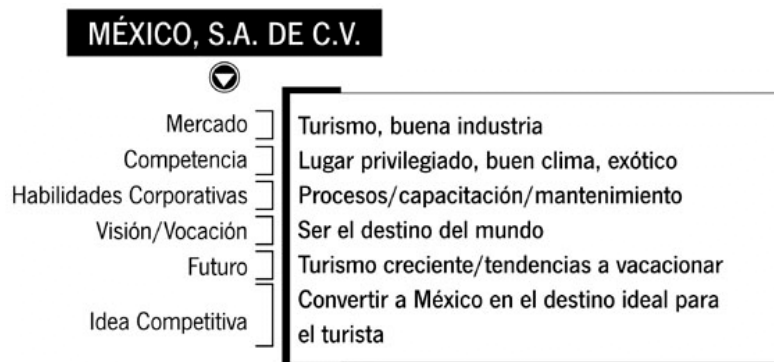


Figura 6. Componentes de México S.A. de C.V.

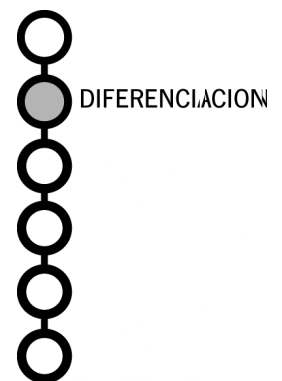
Después de haber analizado el mercado, la competencia, las habilidades, el futuro y la visión, se podría determinar que México = Turismo.

2. El experto en turismo (diferenciación)

Después de haber definido la idea competitiva (especialista en turismo), como segundo paso tenemos la diferenciación, que consiste en articular la cualidad distintiva de nuestra empresa. México: destino del mundo, México: el país anfitrión; México: el experto en turismo. México: el confort de lo exótico

Por ejemplo, la idea competitiva de Italia es muy clara. Los italianos son los amos del diseño. Moda en ropa, accesorios, peletería (cintos, zapatos, bolsas, carteras,). Tienen fama de andar siempre a la moda y son el mercado ideal para probar innovaciones y detectar tendencias.

Pocas cosas tienen una asociación automática tan fuerte, como la ropa italiana. **Ermenegildo Zegna, Salvatore Ferragamo, Armani, Benetton, Gucci, Fendi,**



son algunas marcas famosas. El simple hecho de que un artículo se fabrique a mano en Italia lo hace valer más. Hasta en industrias pesadas como en la de bienes de capital, a los italianos nadie les gana en flexibilidad, diseño, y moda.

Y en México, ¿por qué no crear una mística? Algo así como: para el turismo los mexicanos somos los mejores, no hay quien nos gane.

Nos hace falta un enfoque definido, con un mensaje claro y que todos los mexicanos lo entendamos y lo compremos: "Vamos a distinguirnos en esto". De ahí el enfoque y la concentración de recursos al turismo y el desarrollo de una cultura turística. Que los empresarios, los estudiantes, el gobierno, las amas de casa hablen del turismo: la fortaleza de México.

3. Vendérselo a los mexicanos (venta interna)

En esta etapa es necesario primero comunicar a esos mas de cien millones de empleados (activos o inactivos) del posicionamiento que se le está dando a México. Esto hará que se construya un compromiso común con el país, todos alineados en una misma idea competitiva, donde "México es turismo".

Primero hay que hacerlo con los mexicanos para luego irlo a vender al resto del mundo.

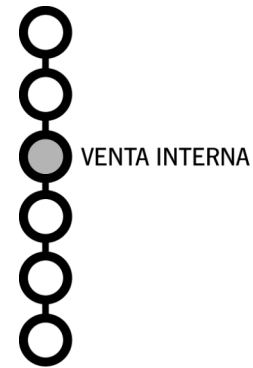
4. Diseño para la ejecución

Como siguiente paso tenemos el diseño competitivo. Aquí es donde se tiene que diseñar la infraestructura, la legislación y la logística para que la estrategia "México es turismo" se ejecute con eficacia.

Por ejemplo, se pueden diseñar incentivos fiscales irresistibles para toda inversión que fomente el turismo en México y que todo mundo los conozca.

También se podría premiar, a nivel nacional, al mejor proyecto o desarrollo turístico el día del informe presidencial, como un símbolo de la importancia del turismo para nuestro país.

Se podría instituir el día del turista y celebrarlo con la misma pompa internacional y cobertura de medios que el carnaval de Río de Janeiro (claro, sin los excesos).



5. Posicionamiento fuera de México

En esta última etapa es necesario adentrarse en el terreno de vender la imagen de “México es turismo” pero, ahora sí, al resto del mundo.

Gastón Azcárraga, el empresario hotelero más grande de México, opinó en una entrevista que debido a un problema de posicionamiento, nuestro país se ha estado vendiendo como un destino barato.

En sus esfuerzos por cambiar esta percepción, Azcárraga afirma "Estamos tratando de decirle al mundo que vacacionar en México es mucho más que playa y arena. Tenemos que posicionar también nuestra riqueza cultural proveniente de las herencias española e indígena."

La imagen, la publicidad y las relaciones públicas se deben enfocar a lo mismo para impactar al mercado mundial: México es hospitalidad, México es un destino perfecto; todos los mexicanos estamos en el mismo proyecto: atraer y servir al turista.

6. Lealtad vacacional

Llegados a esta etapa lo relevante es saber que hay que hacer para que dichos turistas sigan eligiendo a México como el destino de sus próximas vacaciones.

Por ejemplo, se podría diseñar un programa de lealtad y retención de clientes que consista en puntos acumulables al gastar (o incluso al visitar) en los diferentes establecimientos de toda la ciudad (hoteles, restaurantes, discotecas, clubes deportivos y atracciones), canjeables por más días de estancia o vuelos gratuitos.

En general, hacer una extensa invitación para que realmente se sientan complacidos y regresen.

No se puede ser bueno en todo. No es posible que un país como México aglutine recursos para ganar en todas las industrias, en todas las arenas y en todos los países. Hay que escoger las batallas, prepararse y ganar. El que mucho abarca, poco aprieta.

El verdadero progreso se diseña, y se empieza por una estrategia competitiva que capitalice una oportunidad, que articule una diferencia, que diseñe una infraestructura y que se posicione con determinación.

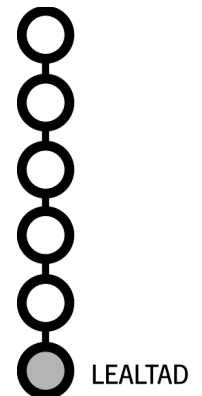




Figura 7. Hipermarketing en México, S.A. de C.V.

Como se ve en los dos ejemplos anteriores, el Modelo de **Hipermarketing** es aplicable a cualquier tipo de empresa o persona, y permite identificar el rumbo estratégico con enfoque de mercado necesario para lograr el éxito.

En los capítulos siguientes se explican a detalle cada uno de los pasos y en el apéndice se incluye un manual para la aplicación del modelo.

OPORTUNIDAD

Una oportunidad es como una chispa, una mecha que de repente enciende, como un instante que cataliza, como un incidente que cambia una vida.

Una oportunidad es el “soplo divino” de cualquier negocio. Detrás de cada negocio exitoso y detrás de cada gran profesionalista, está presente una oportunidad que se capitaliza y que se desarrolla.

Es mentira que la oportunidad llega sólo una vez. Llega muchas veces. El problema radica en saberla reconocer y en estar preparados para explotarla.

En ocasiones una oportunidad es producto de un elaborado plan estratégico. Otras veces aparece después de mucha búsqueda y lucha, pero con más frecuencia, aparece de repente, a mitad del camino, sin avisar que va a sacudir.

Como ejemplo, se presenta la siguiente analogía: un joven futbolista de nombre **Tercas**, juega en posición de centro delantero y está decidido a meter gol en el partido. Pelea, corre, lucha y anda tras el balón como si fuera su sombra.

En medio de varias jugadas, Tercas pasa por varios incidentes: en un intento de chutar el balón con toda su alma, abanica y del impulso termina en el suelo; en otra escena le dan un duro codazo en la nariz y lo mandan al suelo otra vez; en otra, para prevenir que Tercas tire a gol, uno de los contrarios le estira la playera y se la rompe.

No luce del todo bien: sudado, cansado, sangrando de la nariz, con el uniforme sucio y roto. Pero sin gol.

Más adelante, de nuevo se encuentra cerca de la portería contraria, levanta la mano y pide a gritos el balón. Pero su compañero, en lugar de pasárselo, tira a gol.

Un defensa rudo intercepta, y en su intento por alejar el balón, lo pateo con todas sus fuerzas para despejarla del área. Pero Tercas ahí estaba parado. El pelotazo le pega de frente en la cara. Un pelotazo durísimo que lo agarra desprevenido y lo tumba. El golpe fue tan duro que por poco le deja plasmado en su cara la marca **Spalding** del balón.

Es mentira que la oportunidad llega sólo una vez. Llega muchas veces. El problema radica en saberla reconocer y en estar preparados para explorarla.

Y de repente pasa algo. El balón, después de estrellarse en la cara de Tercas, rebota y de chorro se mete en la portería contraria.

¡Goooooooooool! ¡Gool de Tercas! Tercas se levanta del suelo y lo único que ve son estrellitas. Sus entusiastas compañeros lo vuelven a tirar al suelo. ¡Bravo, Tercas! ¡Qué golazo!

Así es la vida. A través del tiempo, estudiando y viviendo historias de éxito de las empresas, se ha observado que éstas tienden a parecerse más a la historia de Tercas que a las del estructurado plan maestro generado por una entidad centralista que usualmente implica un organizado líder.

A pesar de lo anterior, las empresas no pueden darse el lujo de que el futuro les ocurra por azares del destino. Es preciso tener un ojo en el presente cuidando la operación y la eficiencia, y el otro en el futuro buscando la exploración y la oportunidad.

En esta sección se presenta la primera etapa del Modelo de **Hipermarketing**: *Oportunidad*.

También se enfatizará la importancia de saber detectar esas oportunidades de mercado que aún están sin explotar y que servirán para sentar las bases de la estrategia de posicionamiento competitivo de la empresa.



Figura 8. Oportunidad, primera etapa del modelo

Capitalizar las oportunidades

Como ya se mencionó, una oportunidad tiene orígenes curiosos y diversos. Se puede presentar como resultado de un laborioso plan y después de mucho estudio y análisis. También puede llegar como por arte de magia, como un accidente inexplicable o como una coincidencia al estilo telenovela. Una oportunidad puede ser el premio al estudio y al trabajo, o un chispazo que aparenta venir de la nada.

La modelo **Daniela Pestova** (**Guess**, **Victoria's Secret**) fue "descubierta" mientras hacía fila para comprar boletos del cine. **Harrison Ford**, alias *Indiana Jones* y estrella de *Avión Presidencial*, era un carpintero y mientras arreglaba la puerta de un estudio fue identificado para ser actor. **Sean Connery**, el original agente secreto *007 James Bond*, era un atlético salvavidas. El afamado actor **Dustin Hoffman** era un simple lavaplatos. La guapa actriz **Michelle Pfeiffer**, sensual Gatúbela en la película

de *Batman*, fue en algún tiempo cajera de supermercado. Y el intenso **Al Pacino**, famoso por películas como *El Padrino* y *El Abogado del Diablo*, era un sencillo mensajero.

Con las empresas puede pasar igual. Observemos el caso de **American Express**, la cual empezó en 1890 como una compañía que transportaba cartas y pequeños paquetes en barco, ferrocarril y hasta en carretas.

En la siguiente etapa, **American Express** incursiona al manejo de órdenes de pago y cartas de crédito. Años más tarde, gracias a las dificultades que tuvo el director general para que se le hiciera efectiva una orden de pago al llegar a París, nacieron los conocidos cheques de viajero.

Tiempo después, un rebelde ejecutivo internacional de apellido Dalliba, toma la iniciativa de vender adicionalmente boletos de barco, de tren y de paseos turísticos. Esta integración de servicios, a la cual el corporativo se oponía con firmeza, resultó ser un éxito rotundo.

Hoy, a través de la exploración y la apertura a diversas oportunidades, **American Express**, entre otras cosas, es la agencia de viajes más grande del mundo.

Como esta compañía, muchas otras han sido asertivas en el desarrollo de estrategias a partir de la identificación de oportunidades sin explotar. Es labor de los ejecutivos dedicar tiempo y recursos al proceso de exploración de oportunidades para actuar con base en las necesidades del mercado o, mejor aún, crear nuevas necesidades para el mercado.

La oportunidad sigue siendo el soplo divino de las empresas. La punta de lanza, el impulso-origen de cualquier empresa es una oportunidad de negocios. Una empresa nace y muere con la oportunidad, y la oportunidad nace y muere con el mercado.

Las oportunidades latentes: Nuevos nichos, nuevas categorías

La actividad central de un negocio se basa en la búsqueda y explotación de huecos de mercado y nuevas categorías. No basta ser eficiente y hacer las cosas bien. Se tiene que ser eficaz y hacer las cosas correctas bajo el sentido del mercado.

Es labor de los ejecutivos dedicar tiempo y recursos al proceso de exploración de oportunidades.

La idea es crearle una necesidad, si se puede de por vida, al posible cliente, quien deberá consumir y demandar el producto.

Lo nuevo, lo fresco y lo que nadie ha tocado son ventajas competitivas que hacen la diferencia a la hora de crear una necesidad que el mercado puede llegar a demandar.

La idea es crear una necesidad, si se puede de por vida, al posible cliente, quien deberá consumir y demandar el producto, pensando que nadie podrá satisfacer mejor su necesidad que aquella empresa que lo vende.

La oportunidad que se presenta cuando se está frente a una categoría o nicho virgen se puede definir como “zona de no competencia”.

Nuevos nichos

La búsqueda de un nicho abierto en el mercado o una categoría virgen de producto no es sencilla, pueden ocurrir varias cosas:

- a. La compañía se adelanta demasiado y no encuentra demanda para su servicio futurista.
- b. La empresa llega demasiado tarde y otro competidor le ganó la primicia.
- c. La compañía llega a tiempo, pero el seguidor hace un trabajo mejor en el área de posicionamiento en la mente del consumidor.
- d. Una vez que la empresa encuentra el adorado nicho, se aferra tanto a él y por tanto tiempo que ya resulta obsoleto.
- e. Se da el caso, finalmente, en el que hay sincronía del *timing* y la propuesta de valor.

Veamos dos ejemplos que ilustran la dificultad en detectar oportunidades de mercado.

El primero es el de **Tom Watson**, fundador de **IBM**, quien dijo en una ocasión que el mercado mundial de las computadoras era solamente de cinco unidades.

El otro es el de **Western Union**, que rechazó por completo la oferta de **Alexander Bell**, quien deseaba vender por cien mil dólares todos los derechos del teléfono que había inventado.

No cabe duda de que el mercado y el mundo de las transacciones pueden resultar extraños. ¿Que no hay

mercado? Veamos un nicho curioso: en pequeñas ciudades del valle de Texas como McAllen, Alice, Pharr, Edinburg y Alamo, existe una estación de radio en la que en ciertos horarios, el hermano Paulino “divulga la palabra del Señor”. Lo que comunica es que para que Dios ayude a los radioescuchas (a los que se animan a escuchar al pastor), éstos deberán enviarle dinero a la estación. Sencillo.

El pastor afirma que el diablo ronda y que entre más dinero manden, más lo alejan. “Si quiere alejar al demonio, si quiere que su casa se venda, si quiere ganarse la lotería, mande dinero. Hay que dar para recibir”. Y la gente que lo escucha lleva manteniendo el programa por más de cinco años, y continúa mandando dinero.

¡Claro que hay mercado!

Nadie puede decir que ya no hay nichos nuevos por explotar. Nadie puede decir que la única opción es seguir a la competencia. Nadie puede decir que no queda de otra mas que ganar por precio.

Si se toma en cuenta que existen giros donde se paga para que se les escuche, para que se les entrene, para que se les maltrate, para que se les aleje del vicio, para bajar de peso o para que se les diga qué tienen que hacer, pues debe haber mercado para muchas cosas.

El asunto es que para detectar nichos conviene siempre estar conectado con el mercado. Los nichos de mercado son infinitos. Hay que explorar, experimentar, probar, hacer y, sobre todo, descubrir.

Ni la mejor investigación de mercados dará una respuesta precisa. Sobra evidencia de investigaciones que indicaban que la idea del producto no era lo más conveniente y fueron exitosas en el mercado (como el walkman de Sony), y de investigaciones promisorias que fueron finalmente fracasos (como el caso de la bebida Zima).

Los elementos que se deben considerar como indispensables para la oportuna capitalización de oportunidades son: la experimentación continua en paralelo a una operación eficiente, la apertura al riesgo y la tolerancia a “fracasos”, pero también la relación con el futuro.

Estar bien parados en los negocios el día de hoy, no necesariamente implica que estemos bien posicionados para el mañana. Además de la actividad gerencial de

El número de nichos de mercado es infinito. Hay que explorar, experimentar, probar, hacer y, sobre todo, descubrir.

manejar y hacer eficiente el negocio de hoy, simultáneamente se tiene que construir la ventaja del futuro. Veamos algunas formas de “estar parados”:

Dos pies en el pasado. Ésta es la empresa cuyos directivos se la pasan recordando la gloria del pasado y resaltando obsesivamente la experiencia: “Yo hice, yo vi, yo estuve”. Sin embargo, hoy en día la experiencia puede ser una desventaja y la fórmula de éxito ser inoperante.

Hay negocios que desde que la gente entra a las instalaciones, se siente que viajó al pasado. La transición generacional de los negocios familiares —la mayoría en México— pasan por este difícil proceso (muchos de los grandes grupos industriales siguen siendo familiares).

De ahí que sea cada vez más común traer a directivos de fuera de la organización e incluso de otros giros para transformar una compañía. El material genético con el cual se construye una empresa debe de tener diversidad.

Un pie en el pasado, otro en el presente. Ésta es una compañía en transición, aquella que batalla en soltar al pasado, pero que el presente la está obligando a cambiar. Normalmente vive alcanzando al competidor; se enoja, se frustra y se confunde con el cambio de reglas en el mercado.

En esta categoría entran los seguidores tardíos, aquellos que a pesar de un evidente movimiento en el mercado, siguen atrincherados en su “modelo original”.

Dos pies en el presente. Ésta empresa está obsesionada con la productividad y la eficiencia. Las métricas predominantes son las financieras. Se vive un ambiente donde es más importante hacer las cosas bien que hacer las cosas correctas. Los recursos y las juntas giran alrededor de variaciones versus presupuestos.

No está mal sacarle provecho al negocio actual y llevarlo a su máximo potencial. Sin embargo, existe el riesgo de que el futuro pueda pasarle a un negocio sin que se dé cuenta, o peor, sin que se haga algo al respecto. La fijación en el presente, en el trimestre, en el mes en curso, puede alejarnos del futuro.

Un pie en el presente, el dedo gordo del otro en el futuro. Lo del dedo gordo implica que no se está con todo el peso del pie. Es decir, una empresa puede dedicar un 85% de su energía en la productividad de su operación actual, y un 15% en la exploración y creación de futuro.

Coca-Cola sigue invirtiendo en bebidas alternativas como jugos e incluso agua. No se sabe con certeza hasta donde la corriente “naturista” atentará contra los refrescos, pero la compañía está conectada con un posible escenario futuro.

Hay empresas que también pueden ir demasiado adelante, por ejemplo el modelo **Concorde** en la aviación sigue siendo una tremenda innovación, pero con un limitado uso comercial. La **biotecnología**, a pesar de que pudiera representar el futuro de la nutrición de la humanidad, enfrenta resistencia de algunos grupos ecologistas del mundo.

Dos pies en el futuro. Esta empresa está construyendo el futuro con toda intención y con toda la fuerza. El mejor ejemplo son las compañías en **Internet**.

La euforia y el caos creativo es tal, que resulta difícil dimensionar el fenómeno. Las compañías rentables en Internet son pocas. Es raro encontrar un portal rentable o una tienda exitosa.

A pesar de esto, los inversionistas le apuestan a estas compañías “porque están comprando participación de futuro” y los medios “viejos” como televisión y prensa, son llenados por anuncios de portales, tiendas y páginas en la Web.

Reflexionando sobre todo lo anterior, pareciera que la combinación pie-en-el-presente-dedo-gordo-del-pie-en-el-futuro, es la ideal. Aunque como siempre, lo ideal es “depende”.

¿Qué es mejor, ser innovador o seguidor temprano? Aunque la tentación de ser los innovadores en el mercado es grande, la respuesta no es tan obvia.

Veamos algunos ejemplos.

Canadá Dry “Sport” y Royal Crown, innovaron con el refresco sin caféina, pero Pepsi y Coca, les acabaron ganando; Reynolds (1945) y Eversharp (1946) innovaron con el bolígrafo, pero Parker Jotter (1954) y Bic (1960) les comieron el mercado.

En refrescos de dieta, Kirsch NoCal (1952), Royal Crown’s Diet Rite (1962), ambos innovadores, fueron desplazados por Pepsi Patio Cola (1963), Tab de Coca (1963), Diet Pepsi (1964), Diet Coke (1982).

El resumen parece ser: ni muy muy, ni tan tan. Ojalá fuera tan sencillo.

En la cacería de nichos de mercado lo único seguro es que se va a fallar, hasta que se le da al blanco.

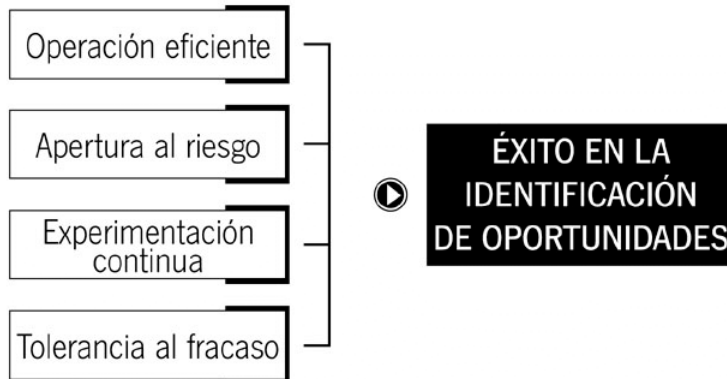


Figura 9. Elementos a considerar en la identificación de oportunidades.

Nuevas categorías

Se dice que existe una categoría virgen cuando en la mente del consumidor no existe una asociación automática de ninguna marca o incluso de producto. Una forma de verificar si alguna categoría es virgen o no, es ver si existe un *top of mind* (la primera marca que se viene a la cabeza en determinada categoría).

Aunque el verdadero *top of mind* cambia según la región del país, el segmento de mercado o el momento en que se hace la investigación, por lo general, tiende hacia un patrón en común.

Para ilustrar mejor el concepto *top of mind* en distintas categorías, revisemos algunos ejemplos: en tiendas de autoservicio, dependiendo de la región y de la zona, pudiera ser **Chedraui** en Veracruz, **Soriana** en Monterrey, **Grande** en Ciudad Victoria, **Ley** en Sinaloa, o **Gigante** y **Wal-Mart** en el D.F.; en cerveza existe **Sol** y **Corona**; en harina de maíz está **Maseca**; en papas fritas **Sabritas**; en pan de caja **Bimbo** y en pantalones de mezclilla el eterno **Levi's**.

A ver, una miniprueba, el periódico de negocios en **México** es...; el **Rey del Cabrito** está ubicado en la ciudad de...; el mejor tequila viene de..., la marca más conocida es...; y el sitio de Internet más conocido es...

Una forma de verificar si alguna categoría es virgen o no es ver si existe un top of mind, aún en el mercado industrial.

El secreto para los competidores que no son líderes consiste en reposicionarse contra los que sí lo son.

Todas las categorías arriba mencionadas ya tienen dueño. El secreto para los competidores que no son líderes consiste en reposicionarse contra ellos, encontrar categorías vírgenes, o mejor aún, inventar algunas nuevas.

Las marcas exitosas se posicionan en alguna categoría y, por ende, son líderes. Este asunto es del tipo de si fue primero el huevo o la gallina. Se ha observado que, debido a que una marca es líder, le resulta sencillo tener el *top of mind* de la categoría, o, al revés, gracias a que lograron posicionarse como el *top of mind* de la categoría se convierten en líderes.

El orden de los conceptos de liderazgo-posicionamiento representa uno de los temas más interesantes para el mercadotecnista. Aduñarse de una categoría virgen debe ser el sueño dorado para cualquier empresa, pero no siempre es garantía de éxito.

Recuerde el caso de la **Macintosh**, la primera compañía en posicionarse como “la computadora amistosa” con un sistema operativo fácil de usar, creando una categoría nueva: “**Macintosh**: la computadora para el resto de nosotros”. Adiós a los teclados misteriosos, al DOS., al lenguaje maquinal, al slash invertido, a las instrucciones complicadas.

Todo iba muy bien para la **Macintosh**, hasta que **Bill Gates** llegó, con su **Windows**, emulando al sistema amistoso y con una artillería pesada de marketing.

Aduñarse de una categoría virgen debe ser el sueño dorado para cualquier empresa, pero no siempre es garantía de éxito.

Árbol mercadológico

Otra característica de una categoría es que rara vez se mantiene estática. Es como un árbol genealógico donde se va dividiendo en ramas de familia o como un árbol de decisión de probabilidad.

Veamos el caso de la informática. Tenemos a **IBM** cuando vendía todo el equipo de computación. Sin embargo, en la actualidad, la industria se ha subdividido en categorías.

Cisco domina una parte; **Compaq** se enfoca a las computadoras; **Cray** mantiene el control sobre las supercomputadoras; **Intel** se especializa en los microprocesadores; **CompUSA** le apostó a la venta en

menudeo; **Dell** se dedica al mercadeo directo, y así sucesivamente. Este desmembramiento se da en casi todas las industrias y en todas las líneas de negocio.

Ahora, pensemos en nuestra empresa y en la industria en la que se desenvuelve.

¿Qué categoría es?

¿Quién domina la categoría?

¿Se están creando nuevas categorías?

¿Se encuentra en una que ya está saturada?

¿Se pueden fabricar algunas nuevas donde la compañía capitalice sus habilidades competitivas?

Otro ejercicio interesante sería observar las tendencias de giros o industrias en otras partes del mundo, de preferencia en países más avanzados, para poder predecir hacia dónde se están creando las categorías.

La superespecialización que se da en países desarrollados y la globalización, son algunos indicios de que el liderazgo de marcas por categoría no ha sido explotado aún en **México**. Todavía abundan las categorías vírgenes.

Ahí va otra prueba: la marca de carne de res más famosa de **México** es...; la mejor forma de eliminar cucarachas y plagas en el hogar es con...; el programa de televisión para niños en **México** es...; la revista de negocios en **México** es...; el programa televisivo de negocios es...; el banco rápido es...; y la tienda virtual de libros más famosa es...

Si se está en una categoría virgen o con un posicionamiento gris, entonces se está frente a una oportunidad. La categoría se define en la mente del consumidor y es ahí a donde conviene dirigir el ataque para que esa categoría deje de ser virgen al llevar su marca.

Quizá existan algunos giros donde se piense que no es posible posicionarse con una marca, pues ya son productos genéricos o *commodities*. Pero qué tal el caso de los plátanos **Chiquita**, que se dedicaron a hacer *branding* en algo tan cotidiano y común. También se tiene que reconocer la campaña que está haciendo **Bachoco** en México, en el ramo de los pollos; si sigue así, acabará por adueñarse de la categoría por completo.

La categoría se define en la mente del consumidor y es ahí a donde conviene dirigir el ataque.

Otro ejemplo es el famoso y exitoso lema “**Intel Inside**” que acompaña a casi todas las computadoras de marcas conocidas como **Compaq, Acer, IBM y Honeywell**. Aunque la gente no sepa que **Intel** es un microprocesador o para qué sirve, prefiere una computadora que diga “**Intel Inside**”. Es tan poderoso este concepto, que la mayoría de la gente no conoce ningún otro microprocesador además de **Intel**.

En la creación de categorías nuevas el enfoque es tan pequeño y tan delimitado que pudiera dar la impresión de que “no hay mercado suficiente”. Se trata de romper con la noción de que siempre se tiene que buscar vender en mercados y clientes que ya existen y competir en categorías con competidores que ya están ahí.

Hay que adueñarse de categorías vírgenes. Hay que encontrarlas y conquistarlas. Y si no se encuentran, hay que inventarlas.

En un mundo sobresaturado de oferentes, marcas y productos, los líderes de categoría son los que penetran el atiborrado caos del mercado y los que tienen presente al consumidor.

No siempre se tiene que buscar vender en mercados y clientes que ya existen.

Y en las empresas, ¿quién busca las oportunidades?

Hoy en día, en un mercado tan competido, es indispensable identificar las oportunidades, además de estar dentro de la empresa orientados hacia actividades cotidianas.

Gary Hamel, catedrático y consultor de estrategia, hace una audaz propuesta en su artículo “Strategy as a Revolution” del *Harvard Business Review*, donde dice que la estrategia debe ser un proceso democrático y no un ejercicio estéril y elitista. **Hamel** asegura que las oportunidades y el ángulo estratégico pueden aparecer en cualquier parte de la organización y con frecuencia más en el campo que en el escritorio.

En este proceso, hay que considerar que uno de los aspectos más relevantes en la detección de oportunidades son los directores de una compañía.

Existen diversos perfiles de ejecutivos y cada uno de ellos responde de manera distinta frente a las oportunidades. Algunos de ellos son:

El indiferente

Este ejecutivo no está orientado a la búsqueda de oportunidades, ni le interesa detectarlas. Como este tipo de trabajo no se le exige ni afecta sus compensaciones, simplemente le vale. Este personaje no entiende la conexión tan crucial que hay entre el directivo y la innovación, se limita sólo a realizar su trabajo y lo que le corresponde dentro de sus funciones asignadas.

El miedoso

El miedo lo paraliza. A diferencia del anterior, el miedoso sí tiene conciencia sobre las oportunidades, pero el costo le parece demasiado alto.

Explorar oportunidades quita tiempo, desgasta y saca a la gente de su zona de confort. No puede y siente que no debe, desviar su atención de las cosas que le atañen el día de hoy. La tolerancia a la incertidumbre, elemento indispensable en la disciplina o el arte de detectar oportunidades, es casi nula en estos individuos o en los jefes de ellos.

El complaciente

Este ejecutivo siente que ya está haciendo todo lo que debe hacer. Se dice a sí mismo que trabaja 10 horas diarias, que le entrega los mejores años de su vida a la empresa y asegura que siempre está abierto a las oportunidades. Sin embargo, el “estar abierto” no es suficiente. Además, las oportunidades por lo general le llegan primero al que experimenta cierto grado de inconformidad e inquietud respecto al *status quo*.

El bloqueado

Las utilidades extraordinarias vienen de cosas extraordinarias. Pero primero hay que sacar adelante las ordinarias: objetivos anuales, semestrales, trimestrales, mensuales, semanales, diarios. Cumplir con la operación tiene su mérito, siempre y cuando no se sacrifique el futuro.

**Estar
sobrestimulados,
bombardeados y
consumidos por el
presente, dificulta
la detección de
oportunidades.**

Estar sobreestimulados, bombardeados y consumidos por el presente, dificulta la detección de oportunidades.

Ver una oportunidad requiere de un estado mental y de cierta actitud permanente hacia la innovación. ¿Qué debo hacer para estar en ese estado mental hacia la innovación?

El atrapado

Al bloqueado le falta tiempo y está presionado por las metas de corto plazo, mientras que el atrapado es víctima de la cultura organizacional y/o de su jefe directo.

Un jefe o una cultura obsesionada por el hoy acaba por atrapar a la empresa en el presente. Este es el típico caso donde el futuro se sacrifica por el ahora. Lo que ocurre es que la estructura atrapa al talento y lo arrastra, sin misericordia, al remolino de requerimientos operacionales y bomberazos. Este ambiente es excelente para la gente que carece de autodirección y creatividad y, por el contrario, aniquila al espíritu de oportunidad en cierto tipo de personalidades.

Quizá convenga reflexionar sobre los bloqueos conscientes o inconscientes hacia la detección de oportunidades por parte de sus ejecutivos y explorar la forma de promover el pensamiento creativo.

El perfil adecuado

Se debe recordar que la identificación y capitalización de oportunidades es un proceso que puede llevarlo a lograr ventajas competitivas en los mercados. Por lo tanto, encontrar dentro de la empresa a la persona con el perfil adecuado para esta función es, sin duda, una tarea determinante.

Y muchas veces no es por falta de recursos ni por falta de talento que se ignoran las oportunidades; es más común que se deba a un problema de atención (*attention span* limitado).

Además de esto, existe el *exceso* de información en las empresas. Tener datos no es tener información. **Peter Drucker** afirma que debido a las computadoras, los ejecutivos pueden pedir cualquier tipo de información bajo cualquier formato, provocando que éstos pasen demasiado tiempo enfocados en el interior de la organización.

Planes, proyectos, procedimientos, grillas, asuntos de control, finanzas o manufactura, entre otros, compiten con la energía psíquica que se requiere para darle atención necesaria a las oportunidades para explotarlas y desarrollarlas.

Drucker recomienda que los directores, incluyendo al director general, se pongan a vender por lo menos dos o tres semanas al año para no perder contacto con el mercado y, sobre todo, con las oportunidades.

También cita el ejemplo de **Alfred Sloan**, director general y autor del clásico libro *Mis Años con General Motors*, que salía a hablar con sus distribuidores en las diferentes ciudades de Estados Unidos.

Planes, proyectos, procedimientos, grillas, asuntos de control, finanzas o manufactura, entre otros, compiten con la energía psíquica que se requiere para darle la atención necesaria a las oportunidades para explotarlas y desarrollarlas.

Por desgracia, lo importante se confunde con lo urgente; lo externo se subordina a lo interno; la obsesión por el árbol no deja ver al bosque; hacer las cosas bien pesa más que hacer las cosas correctas.

Además, es preciso decir que aunque la asignación de recursos sigue dependiendo de la alta gerencia, las oportunidades aparecen a cualquier nivel.

A eso se refiere precisamente **Andy Grove**, director general de **Intel**, cuando dice que es la gente que anda en el campo la primera en darse cuenta que las cosas ya cambiaron: “Los directores somos los últimos en enterarnos de lo que está pasando, para cuando nos damos cuenta a veces ya es tarde”.

La obsesión por el árbol, no deja ver el bosque; hacer las cosas bien pesa más que hacer las cosas correctas.

Oportunidad Ignorada

¿Cuántas oportunidades se ignoran a diario por falta de atención? Si se llegan a detectar, ¿quién les da seguimiento, quién las evalúa, quién las ejecuta y quién decide asignarles recursos?

Edward de Bono, entra más de lleno al tema de las oportunidades y las califica como rectoras de la estrategia. Enlista algunos de los obstáculos para la detección y explotación de oportunidades dentro de las empresas:

1. No hay tiempo para pensar.
2. La comunicación fluye de arriba hacia abajo. Nunca al revés.
3. Lo urgente suele tener prioridad sobre lo importante.

4. El estilo de administración es: “El jefe siempre sabe más”.
5. La búsqueda de oportunidades se delega al departamento de Investigación y Desarrollo.
6. No se asignan recursos para las oportunidades.
7. No hay quien las implemente.
8. Falta de pensadores imaginativos.
9. Dificultad en obtener información.
10. Poca propensión al riesgo y a la exploración (actitud y estilo).
11. Problemas de corto plazo en utilidad y flujo.

Cuando una empresa se deja llevar por cualquiera de estos obstáculos, no ve las oportunidades, se desalinea y se convierte en una “empresa ciega”.



Figura 10. La empresa ciega.

¿Y qué se puede hacer cuando su empresa está CIEGA?

Edward de Bono ofrece las siguientes soluciones para las empresas que se encuentran en la situación de no capitalizar las oportunidades. El propósito de los cuatro elementos es enfocar la atención hacia la detección de

oportunidades y establecer mecanismos de acción para que se ejecuten.

1. Auditoría de oportunidades

Sugiere una auditoría parecida a una contable o financiera. Por lo menos una vez al año se le pide al personal que evalúe y presente lo que consideran oportunidades en su área, fuera de su área, y con relación al mercado.

2. Director de Oportunidades

Propone este puesto en medio de otros nuevos que andan surgiendo por ahí como director de Inteligencia, director de Aprendizaje, director del Futuro y director de Ideas Raras. El Director de Oportunidades es el encargado del proceso de la empresa para la detección y explotación de oportunidades, y no es, precisamente, el responsable de y ejecutarlas.

3. Equipo de Oportunidades

Es una entidad permanente dentro de la empresa que genera y organiza las posibles oportunidades. **De Bono** sugiere que sus miembros puedan rotarse y cambiarse de puestos para proporcionar un ambiente de trabajo fresco y dinámico, evitando el aburrimiento ocasionado por desempeñar el mismo trabajo todos los días.

4. Task Force de Oportunidades

Este grupo se encarga de recabar información. También es un vínculo de negociación entre áreas y, además, es responsable de desarrollar el proyecto.

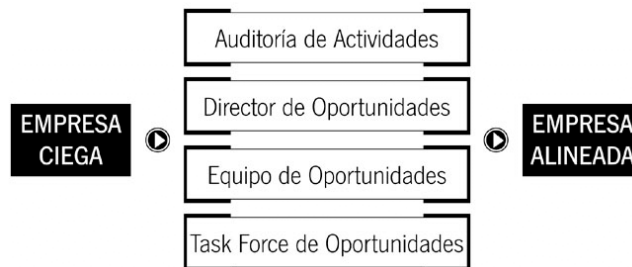


Figura 11. La empresa ciega,

No es fácil hablar de la creación de oportunidades, pues es un proceso que va desde la suerte y la intuición hasta lo más formal y estructurado, convirtiéndose en un tema relevante y de poco material bibliográfico. En la actualidad, las empresas deben saber identificar oportunidades con el objetivo de estar siempre preparadas para contratar a su competencia. Esta es una guerra permanente en la que se debe estudiar con cuidado las situaciones y circunstancias en las que se presentan las oportunidades, de manera que se logren dirigir hacia una ganancia en el mercado.

Sin duda, es imposible adivinar el día en que una oportunidad llegue a cambiar a una empresa. Sin embargo, un buen empresario siempre tiene la esperanza de que el mañana, quizá, llegue con una chispa de oportunidad.



DIFERENCIACIÓN

En 1934, el profesor G. Gause de la Universidad de Moscú, publicó los resultados de un experimento interesante. En una botella de cristal metió dos microorganismos (protozoa) y les dejó una dosis adecuada de alimentos.

Su conclusión: si los animales eran de diferente especie, subsistirían juntos; pero si eran de la misma especie, se morirían. Así nace el **Principio Gause de Exclusión Competitiva**: dos especies no pueden coexistir si ganan dinero de maneras idénticas.

Las compañías y los profesionistas, para subsistir, tienen que ser o tener cualidades diferentes con respecto a la competencia. Como en la lucha de las especies, donde sólo las más fuertes sobreviven, evolucionan y van eliminando a las especies más débiles mediante un proceso de selección natural.

“Como todos los seres orgánicos se esfuerzan por ocupar puestos en la economía de la naturaleza, cualquier especie que no se modifique y perfeccione en el grado correspondiente con relación a sus competidores será exterminada”, afirma Charles Darwin.

Competidores que sirven al mercado de maneras idénticas no pueden coexistir. Cada negocio debe tener cualidades competitivas distintivas. De ahí el dicho en relación a los competidores: “hay para todos”, y no “hay para los mismos”. Cada quién a atender su mercado, cada quién a buscar diferenciarse y a apelar a cierto tipo de clientes.

Estas ideas son aplicables tanto a las empresas, a los profesionistas y a productos “con personalidad”.

¿Por qué tantas marcas de refresco aparecen y desaparecen a la vuelta de los años? Porque quieren competir con el mismo producto y a veces hasta con los mismos sistemas de servicio, producción, comercialización, etcétera.

¿Por qué de tantos egresados de las universidades, sólo algunos sobresalen, ya sea dentro de grandes organizaciones o siendo emprendedores?

Competidores que sirven al mercado de maneras idénticas no pueden coexistir.

Por otro lado, y alrededor de la misma teoría, **Tom Peters**, el varias veces reinventado gurú de negocios, desarrolló una lista de características de gentes especiales que “sí saben hacer una diferencia”.

1. *Autoinventados*. No siguen roles preestablecidos, no laboran en proyectos o compañías convencionales. Siguen su camino y realizan actividades que les convenzan, no solamente que les convengan. Como dice **Andy Grove** “Si todo el mundo va a la derecha, entonces yo iré a la izquierda”.
2. *Cambiantes*. Constantemente evolucionan y revolucionan sus ambientes. La reinención, la actualización, la auto-obsletización es parte natural de su vida y lo ven como un proceso natural. Fácilmente pueden decir “Ok, ya sé que así pensaba antes, pero así pienso ahora”, o “Me equivoqué, lo reconozco”.
3. *Golpeados y con cicatrices*. El juego de la vida no es sencillo. Se acumulan cicatrices y golpes en el camino. Solamente el que no lucha no se rasguña. Aunque no siempre les vaya bien, está perfecto con que la mayor parte del tiempo se sientan satisfechos.
4. *Inquisitivos*. Poseen la curiosidad y el apetito por la exploración de los niños de cuatro años. A este propósito, **Sergio Zyman**, expresidente de **Coca Cola**, al preguntársele cuál era la principal característica que buscaba en los mercadólogos que contrataba, contestó: “Curiosidad”.
5. *Confortables*. Para estas personas, la vida no tiene que ser exacta y predecible. Está bien que la vida sea indescifrable, ya que esto los mantiene abiertos a posibilidades ilimitadas.
6. *Libres del pasado*. Cuando se vive en el pasado, ahí se queda el negocio. El entorno cambia tan rápido que hasta la experiencia puede funcionar en nuestra contra. De ahí que los grandes cambios corporativos se logren cuando se trae DNA nuevo: gente completamente ajena a la compañía, incluso que venga de otro giro.
7. *Contentos*. Esta gente se ríe mucho; todo el tiempo. Si no se disfruta el trabajo, entonces este no es el trabajo donde se deba de estar. La filosofía es: si te gusta lo que haces, eventualmente dará dinero.

8. *Audaces*. Incluso un poco “locos” y originales. Pensamiento lateral, hemisferio derecho, intuitivos, impulsivos con el tornillo un poco suelto, serían algunos de los atributos.
9. *Multidimensionales*. Con muchos defectos, pero con grandes virtudes.
10. *Honestos y confundidos*. Siempre dicen la verdad. Aceptar cierta confusión respecto a cómo trabaja el mundo, es parte del ser honesto.
11. *Más grandes que la vida*. Aunque con frecuencia involucrados en proyectos pequeños. Estas personas “pintan su propio cuadro” y se involucran activamente en la vida.

Al final del día, incluso al final de la vida, lo único que tenemos es una reputación.

La idea predominante de la compañía, el producto o la persona, es sobre la que se constituye la ventaja competitiva más permanente. El prestigio lo es todo. La tecnología se compra, el talento se compra, el precio se iguala; pero una reputación se tiene que ganar.

Nada más poderoso que establecer una posición definida y distintiva en el mercado para diferenciarse claramente de la competencia.

Observemos el caso de una gasolinera tapatía. En una de las salidas por carretera de la ciudad de Guadalajara hay una gran gasolinera bien construida, eficiente, con espacios amplios, con tienda y baños. A simple vista es una más de las modernas franquicias de **PEMEX**, pero ésta, en particular, es diferente.

Todo el personal que despacha la gasolina es de sexo femenino. Se trata de jovencitas, entre las cuales se encuentran dos rubias.

Al preguntar por qué el establecimiento era atendido sólo por mujeres, contestan: “Porque así lo quiso el dueño, quería que fuera una gasolinera diferente”. Lo único que quizá faltaba era un gran letrero afuera que dijera “La primera gasolinera de **México** despachada únicamente por mujeres. Venga a conocerla. La gasolina no cuesta más”.

Aunque luego se supo que el turno femenino sólo trabaja en el día y en la tarde entraba el turno masculino, este nuevo concepto no dejó de llamar la atención. A pesar de que la infraestructura comparada con la de la

competencia sea la misma, la diferencia perceptual en los consumidores tiene su propio impacto.

Si se aplicara este ejemplo al Modelo de **Hipermarketing**, se concluye que una vez detectada la oportunidad, es decir, la falta de una gasolinera de este tipo, se generó la diferenciación: una gasolinera atendida por mujeres.

En pocas palabras, una vez que se capitaliza la oportunidad, se debe diferenciar de las demás.

Es por esto que ahora se explicará la segunda etapa del modelo de **Hipermarketing**: la diferenciación.



Figura 12. Diferenciación, segunda etapa del Modelo de Hipermarketing.

La estrategia diferenciadora es el alma de la supervivencia y de la evolución de cualquier empresa. Pareciera que el mercado se mueve alrededor de la novedad y la distinción.

Posibilidades de Diferenciación

En la actualidad es común escuchar frases como éstas: “Nueva fórmula, pruébela”, “Una nueva forma de hacer las cosas”, “Una nueva sensación”, “Otra manera de vivir”, “Los únicos en el mercado”, “Los primeros en tenerlo”, “Somos especiales”, “Damos un servicio único”.

Estos mensajes diferenciadores se manejan como una cualidad y se presupone que tiene ventajas para el cliente aunque, en la realidad, no siempre sea así. La competencia puede ser más grande, más fuerte y más famosa, pero mi empresa es diferente.

Una de las historias más exitosas en el giro de automóviles es el caso de **Saturn**. Este carro es anunciado como “un tipo diferente de auto, y un tipo diferente de compañía”. No dice ni por qué es mejor ni en qué consiste la diferencia, aunque promete que una vez que compre un **Saturn** “se notará la diferencia”.

Los humanos son una especie más compleja que la utilizada por **Gause** en su experimento. La mente interpreta diferencias de muchas maneras. Algunas podrían ser las siguientes:

- a) Diferencias de intrínsecas
- b) Diferencias de presentación
- c) Diferencias sensoriales
- d) Diferencias de uso

Diferencias intrínsecas

Son aquéllas que, de forma auténtica, traen alguna diferencia tecnológica o sustancial. Por ejemplo, las computadoras reemplazaron a las máquinas de escribir. Son diferencias de beneficios y atributos concretos.

También está el caso de la tecnología de **Direct TV** frente a la televisión tradicional o frente a la parabólica. El **Direct TV** o el sistema **Sky** se manejan a través de satélite con una pequeña antena receptora y estacionaria del tamaño de una pizza. Ya no es necesario andar cambiando de satélite para encontrar una buena. La tecnología tiene su propio menú, de manera que cada usuario puede

La competencia puede ser más grande, más fuerte, más famosa, pero mi empresa es diferente.

escoger el horario que más se le acomode para ver sus programas favoritos. La nitidez y la calidad de la imagen es otra diferencia sustancial, incomparable a la televisión tradicional.

Diferencias de presentación o de empaque

Un empaque vende más que otro, eso es definitivo. Hay colores y diseños en los empaques que cambian por completo las ventas de un mismo producto.

Por ejemplo, hace un par de décadas la revista **Newsweek** andaba en aprietos. Sus ventas iban disminuyendo y sus ejecutivos no encontraban la forma de salir adelante. Finalmente, llegó a la compañía un prestigiado diseñador editorial y gráfico. En un par de años, gracias a un completo cambio de imagen, más que de contenido, el escenario cambió y mejoró notablemente para la ahora renombrada revista.

Diferencias sensoriales

Si un periódico cambia de un papel que mancha las manos a un papel cómodo de leer, está apelando al aspecto sensorial del consumidor. Hay revistas y libros que se antojan leer porque la letra es grande, el diseño es novedoso y porque la sensación al tenerlos en las manos es agradable.

Si una fábrica de camisas retira del mercado toda una línea de camisas porque la tela se sentía áspera también apela a lo sensorial.

Lo sensorial está aparentemente oculto, pero tiene un gran impacto. En el caso de un automóvil es común escuchar “No sé que será, pero se siente mucho mejor manejar este auto que el otro”. También existe el caso de su tienda predilecta y la tienda a la que no le guste ir “quién sabe por qué razón”.

Diferencias de uso

Veamos el caso de los garrafones de agua potable en casa. Esos garrafones pesados, difíciles de transportar y que cargan 19 litros de agua, obligan a que el chofer de la

camioneta literalmente se meta hasta la cocina. Aparte de que el agua se termina con rapidez.

Bajo este panorama aparece una diferenciación de la compañía **General Electric**: un refrigerador especial. Cuando recién salió al mercado, el artefacto tenía instalado un filtro de agua que permitía filtrarla con los más altos estándares de purificación. Agua limpia obtenida sin trabajo extra. Sin duda, esta empresa ha creado un refrigerador con una ventaja competitiva: obtener agua y hielos potables en la comodidad del hogar. Esta ventaja fue imitada en poco tiempo.

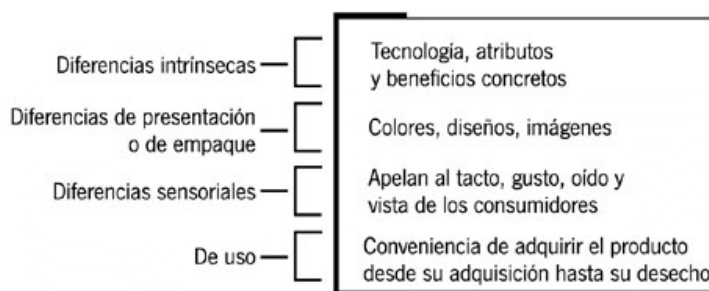


Figura 13. Algunas posibilidades de diferenciación.

Las posibilidades son infinitas, y de ahí la tristeza de observar empresas imitadoras de las estrategias de la competencia (aunque lo nieguen) o que caen con facilidad en la práctica de bajar precios, proyectando una imagen empresarial de poco prestigio.

Ventajas diferenciales competitivas

Siempre hay maneras para diferenciarse y crear ventajas, aunque a veces se tengan que jugar carreras.

Una forma de ver la gestión de negocios es a través de la creación de ventajas sobre la competencia. **Michael Porter** habla de ventajas sustentable, mientras que por otro lado, se habla de la destrucción y la erosión de ventajas.

El discurso de **Porter**, académico de la **Universidad de Harvard**, se basa en tres formas competitivas de flanqueo estratégico y establecimiento de posiciones:

- a) líder en precios,
- b) diferenciación de producto, y
- c) concentración en un nicho de mercado.

La idea general es que se tiene que tomar una decisión, definir una postura y tener sólo una cara frente al mercado.

Sin embargo las empresas ahora hacen las tres cosas al mismo tiempo: son líderes en precios, diferencian los productos y se concentran en nichos específicos de mercado.

Adiós a la trillada ventaja sustentable.

Una noción que refuerza la erosionabilidad de las ventajas competitivas es que se pueden comprar. Se puede comprar participación de mercado, tecnología e incluso talento.

Como se menciona con anterioridad, quizá la actividad más nociva para las empresas sea la de competir por precio. De entrada, cualquier competidor con un gran ego iguala o supera de un día a otro el precio. Como todas las guerras violentas, la guerra de precios es muchas veces irracional y, a fin de cuentas, sólo el reflejo de una evidente falta de creatividad.

Es cierto que el precio en este país es crítico, pero nunca será la única variable de decisión. Digan lo que digan. Y si lo dicen, probablemente se deba a la falta de apertura para explorar nuevas posibilidades. Si se le rasca, pueden encontrarse razones emocionales, personales, prácticas y sensoriales que se involucran en la toma de decisiones.

Según la industria, se pueden hacer modificaciones de empaque, servicio, canales de distribución, entrega, diseño, logística, especificaciones técnicas, co-marketing, puntualidad, ingeniería, comunicación, garantía, entre muchas otras. El asunto es identificar las variables críticas de decisión y enfocarse en ellas.

Creadores de ventajas a través de la diferenciación

Una buena estrategia para aprovechar las ventajas competitivas a través de la diferenciación es redefinir la categoría de negocios o industria en la que se encuentra.

El único auto vendido en **Estados Unidos** que se jactaba de ser pequeño era el **Volkswagen**. Hace algunas

La idea general es que se tiene que tomar una decisión, definir una postura y tener solo una cara frente al mercado.

décadas, en medio de la fiebre norteamericana de los carros grandes, brillantes y despampanantes, aparece el “vochito”, como se le conoce en **México**.

En sus anuncios se describía como “Lo Pequeño es Bello” (*Small is Beautiful*). Con este enfoque diferente, **Volkswagen** estaba creando una nueva categoría: la de los autos pequeños, accesibles en precio, rendidores en gasolina y con una característica clave adicional: el modelo que no se vuelve obsoleto. Mientras la competencia cambiaba el diseño en su totalidad cada cuatro años, provocando que los autos se vieran viejos, el *vocho* no cambiaba, siempre estaba “a la moda”.

Al definir su categoría, **Volkswagen** fue el primer líder en autos pequeños en Estados Unidos y México; por lo menos hasta que llegaron los japoneses.

Esto le dio una pauta muy importante para desarrollar una nueva diferencia: el **Beetle**, que conserva el diseño de vanguardia para los que gustan de los autos compactos.

Algunas otras ideas improvisadas que permiten ilustrar cómo se pudiera lograr una ventaja diferencial competitiva:

- *En la industria de salas de cine:* Una compañía puede reconocer que no es la cadena más grande ni un **Cinemark**, pero sí podría ser la primera en llevarte los boletos a tu casa para que no hagas fila; o también vender los boletos por *drive-thru* (en la comodidad de tu auto): grandes carteleras con horarios e imágenes de las películas que puedan verse desde el auto, para cuando se llegue a la “taquilla de autos”, ahí se compran los boletos para la función del día y la hora que uno quiera, sin tener que estacionarse ni perder tiempo.
- *En la industria hotelera:* No todos son **Holiday Inn**, pero una compañía podría especializarse en ejecutivos prácticos y ahorrativos. Ser el primer hotel en ofrecer *check-out* efectivo de 24 horas. Incluso podría llamarse **Hotel 24 Horas** y enfocarse en lo práctico, lo confortable y lo sencillo. Si se llega a las 7 p.m. un día, la salida sería a las 7 p.m. del día siguiente.

- **En la industria de las farmacias:** Quizás no sea una **Benavides** o **Farmacias Guadalajara**, pero sí podría ser la única farmacia especializada en niños. Se podría llamar **Kids Farmacias**, y tener pediatras y enfermeras vestidas de payaso o de muñequitas. Además, tendría la más grande variedad de chupones en sabores, colores, tamaños, todo tipo de pañales, juguetes educativos, termómetros fáciles de usar, entre otros productos.
- *En mueblerías:* Puede que no sea **Frey**, **Famsa**, **D'Europe** o **Thomasville**, pero sí podría llamarse **Muebles en Vivo** y ser la primera y la única que decore toda la casa del cliente de muebles a vistas sin ningún compromiso. El slogan podría ser algo así como: "No te lo imagines. No adivines. Velo en tu casa montado y quédate con lo que te guste".

En todos estos ejemplos siempre se busca desarrollar una característica o servicio que diferencie a esa empresa del resto que existe en el mercado.

Sin embargo, a pesar de que lo lógico sería que cada empresa buscara ser única, existen hoy en día muchísimas que se dedican a copiar las estrategias, características y productos o servicios de las líderes. Cuando esto sucede, uno se encuentra ante una empresa desalineada, a la que se le llamará: "empresa copiona".



Figura 14. La empresa copiona.

Copiar es como el beso de la muerte. Si la competencia va a la izquierda, vaya a la derecha. Si la competencia sube, entonces baje. Se tiene que mantener una clara diferenciación frente al competidor.

Copiar es una señal de ausencia de diferencias, baja autoestima corporativa y poca creatividad. Sólo hay una excepción, si el competidor va en dirección a la tendencia de la industria, más vale que siga el camino, pero hágalo buscando una diferencia. Esta distinción puede ser de producto, de tecnología, de servicio, de comunicación, de canales de distribución y hasta de empaque.

Todas las empresas deben buscar su ventaja competitiva para diferenciarse del otro y considerar que no existe ventaja competitiva que pueda sostenerse a largo plazo.

Veamos un ejemplo. Los números 1 800 (por cobrar) en **Estados Unidos** representaron en su tiempo una ventaja para las empresas que los ofrecían. En la actualidad, las cosas son diferentes. Ahora los clientes esperan que su llamada sea gratis, entonces un número 1 800 ya no es una ventaja.

**Copiar
constantemente es
señal de ausencia
de diferencias,
baja autoestima
corporativa y poca
creatividad.**

Otro ejemplo son las pizzas en **México**. Veamos con brevedad la “evolución” en la industria de las pizzas. Hace algunos años, la industria restaurantera no contaba con especialistas en pizzas, pues predominaban los restaurantes que tenían de todo.

En la siguiente etapa, un emprendedor decide especializarse y arrancar una “pizzería” (nueva ventaja), pero en su “business plan” no se contemplaba llevar la pizza a domicilio. No se tenía la necesidad ni la infraestructura.

La tercera etapa se inicia cuando una de las pizzerías existentes decide llevar las pizzas a domicilio (nueva ventaja). El problema es que tardaban demasiado en enviarlas. Ya para cuando llegaba la pizza, se había quitado a uno el hambre del coraje y, además, la pizza estaba fría.

El siguiente nivel de escalamiento competitivo se representa por la entrega garantizada. Pizza en tu casa en 30 minutos o es gratis (nueva ventaja). Esta simple idea se convirtió en el sustento del imperio **Domino’s**.

Mientras tanto, una cadena norteamericana de pizzerías sondea un nuevo servicio que garantiza la entrega en sólo 15 minutos. Ya no hablan de 30 minutos, hablan de 15.

Esta mejora en la entrega de 15 ó 14 minutos se debe a que la cocina es móvil. Rumbo al domicilio del cliente, en una camioneta equipada, se va cocinando la pizza que se acaba de ordenar. La llamada del cliente entra directamente a un teléfono en la camioneta, y ahí mismo la preparan y la llevan a su destino en 15 minutos (nueva ventaja).

¿Ahora qué sigue? ¿Se podrá acelerar más la entrega de pizzas? ¿Acaso los 15 minutos de entrega garantizada representan, por fin, una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo? Por supuesto que no. No hay nada que detenga a los competidores para que le entren al juego de “la camioneta”.

Además, existen otras formas de innovación. No necesariamente se tiene que hablar de minutos de entrega. Una idea podría consistir en tomar una posición contraria. Un competidor podría posicionarse como “la pizza más lenta y más sabrosa” de la ciudad.

Ya para cuando parece que se encontró la fórmula del éxito, las reglas cambian y los consumidores desean cosas nuevas. No hay ventaja sostenible.

El mensaje podría ser... la receta italiana más sabrosa requiere de lentitud en su cocimiento..., nuestras pizzas las hacemos con cariño y dedicación... el pan doradito y en su punto... el sabor original de Italia... la pizza más rica de la ciudad... sólo llame con un poco más de tiempo... la espera vale la pena.

El punto es resaltar que la carrera por diferenciarse del competidor nunca termina.

Si no es una cosa es la otra. Ya para cuando parece que se encontró la fórmula del éxito, las reglas cambian y los consumidores desean cosas nuevas. No hay ventaja sustentable.

Algunos otros ejemplos de ventajas erosionadas, que en su tiempo fueron ventajas competitivas son: carros “de calidad”, climas que “enfrían mucho”, relojes que “no se les da cuerda”, computadoras “portátiles”, relojes “contra agua”, empresas “con página de Internet”. Todos estos beneficios son esperados por el consumidor, ya no son ventajas, ahora son requisitos.

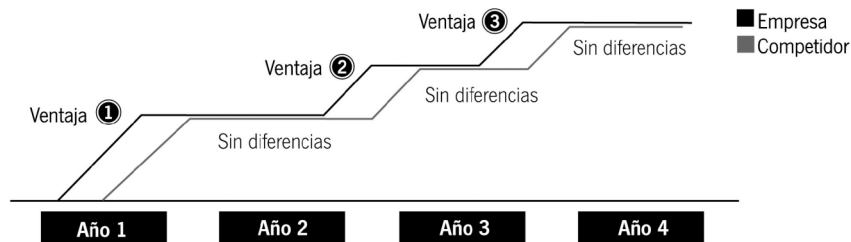


Figura 15. Ventajas erosionadas.

Tal parece que la verdadera ventaja sustentable en el largo plazo empieza por reconocer que no existe. Adicionalmente, conviene que la organización diseñe un proceso que se encargue de la innovación constante orientada al mercado.

Con esto en mente, observe el caso **Intel**, líder en la fabricación de microprocesadores. De sus primeros éxitos comerciales tenemos el chip 186. Luego innova con su chip 286. De ahí le siguen el 386, el 486, el **Pentium**, **Pentium II**, **Pentium III**.

Ya para cuando los competidores alcanzan la tecnología de **Intel**, esta compañía anda en otro ciclo de vida de un producto nuevo. **Intel** parece inalcanzable. **Andy Grove**, el director general de la compañía, se autodescribe como un paranoico. No le quiere dejar margen a la competencia, ni quiere ser desplazado por los cambios en los gustos de los consumidores.

El momento histórico que vive **México** obliga a hacernos una serie de cuestionamientos: ¿Cuál es la ventaja competitiva de mi empresa? ¿Cuánto tiempo va a durar? ¿Qué se va a hacer cuando se erosione? ¿Cuál va a ser la diferenciación frente a la competencia? ¿Cuál es el plan de ataque y de contraataque?

En la actualidad, la empresa que no esté en el “*paranoic mode*” de **Andy Grove**, ya tiene parte del camino perdido. Es un hecho que pronto llegarán más competidores que lo obliguen a atacar y anticipar diferencias, en lugar de defender y reaccionar.

La diferenciación es, pues, un elemento creativo y visionario que responde no sólo a una cuestión de planeación estratégica, sino a una de supervivencia básica en un entorno en el cual es cada vez más difícil sobrevivir y ser el más fuerte.

VENTA INTERNA

Para vender fuera primero se tiene que vender dentro. Los conceptos que el personal interno “compra” y que se convierten en cultura organizacional, parecen ser la última ventaja competitiva que sobrevive.

Una vez que se detecta la oportunidad y se logra diferenciar el producto en el mercado, la tercera etapa del modelo de **Hipermarketing** es la venta interna, también llamada posicionamiento interno.

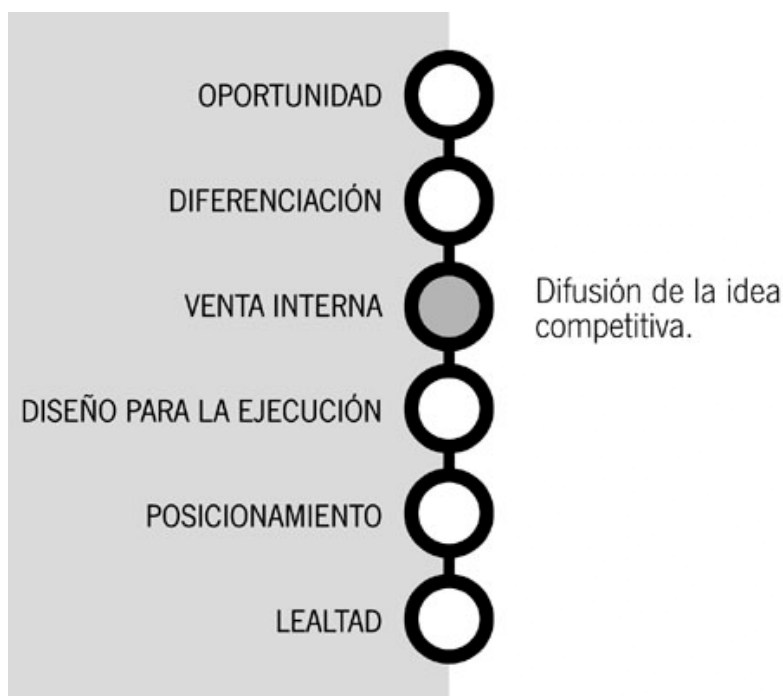


Figura 16. Venta interna, la tercera etapa del modelo de Hipermarketing.

Cultura Competitiva

Cuando los empleados en la compañía comparten los mismos valores, costumbres y hábitos, también se ponen de acuerdo en lo que es importante y lo que es urgente. De esta manera, existe una cultura competitiva.

La cultura, al contrario de la tecnología y los productos, no se compra ni se consigue.

La cultura, al contrario de la tecnología y los productos, no se compra ni se consigue. Se tiene que construir cada día y se requiere de un excelente vendedor: el director general. Y nadie puede estar más de acuerdo con esto que **David House**.

David House fue llamado a **Bay Networks** como director general en octubre de 1996. Su misión: revivir a la compañía y, sobre todo, evitar que cayera en el colapso víctima de la competencia contra empresas de alta tecnología y del tamaño de un **Cisco Systems** y **3Com**.

House, en lugar de imitar al **Chainsaw Dunlap**, famoso por rescatar empresas a través de recortes espectaculares de gente, hizo algo considerado por muchos como extraño: se puso a dar cursos al personal para crear lo que él llamó una “cultura instantánea”. En otras palabras, lo que los mexicanos llaman un pensamiento de productividad.

Los cursos constaron de cuatro módulos basados en los siguientes cuatro pasos:

- a. *Toma de decisiones*: útil para determinar los criterios, procesos y decidir lo correcto, en lugar de lo mejor.
- b. *Diálogo directo*: necesario para reforzar la comunicación intra e interdepartamental.
- c. *Administración para los resultados*: esencial para medir la productividad de la empresa.
- d. *Juntas efectivas*: lugar en donde más tiempo le dedica el ejecutivo moderno; la cuestión es eficientizar el tiempo de las reuniones en cuestiones productivas.

Sus alumnos directos fueron los 120 ejecutivos del más alto nivel en la organización. Cada 30 días fueron impartidas las clases a cuatro grupos compuestos por 30 personas. Después de que los ejecutivos se “graduaron”, ellos mismos comenzaron a dar dichos cursos hasta que el total del personal, aproximadamente 6,000 personas, los tomó. Todos tenían que pasar por este proceso para formar parte de la nueva cultura organizacional de la compañía.

El objetivo de este esfuerzo de culturización, según **House**, fue ayudar a las personas a “establecer prioridades, asignar recursos y asegurar una buena ejecución”. En otras

palabras, alinear las diferentes áreas y al personal en dirección a lo más estratégico y fundamental de la compañía.

En un período de dos años, **Bay Networks** pasó de tener una pérdida de 285 millones de dólares a utilidades de 85 millones de dólares. Poco después, la compañía **Northern Telecom** compró **Bay Networks** por nueve mil millones de dólares y, además, contrató a **House** como presidente de **Nortel**.

Ante ejemplos como éste, conceptos como cultura, liderazgo y equipos motivados adquieren una relevancia práctica. Estas variables cualitativas en realidad tienen un impacto financiero en toda empresa. Además de formar el “pegamento” unificador de orgullosos grupos de individuos que comparten un objetivo de gran valor, también son términos que significan una lucha constante y una meta a cumplir día con día. Son herramientas que, utilizadas correctamente, pueden ser útiles para la superación personal de los empleados, para mejorar la puntualidad de la organización e, incluso, para promover una cultura de cambio institucional dentro y fuera de la empresa.

La tecnología se puede comprar, la administración se puede hacer eficiente con sistemas de información y las campañas publicitarias se pueden financiar. Sin embargo, cada vez es más relevante la competitividad basada en gente motivada, enfocada y creativa.

Un buen equipo de compañeros de trabajo es el arma competitiva más sofisticada y poderosa en una empresa. El cambio lo dan las personas. La gente es la que hace a fin de cuentas que las cosas se logren.

Por tal razón, debe ser labor de todo director general motivar a su personal para que desempeñe sus obligaciones con excelencia y se desenvuelva en un ambiente de trabajo de confianza. De otra manera, la competitividad será sólo una utopía para su organización.

Al respecto, **Warren Bennis**, gurú en liderazgo, opina que “las empresas exitosas son grandes gracias a grupos que son liderados con una visión sobresaliente y articulada”.

La obsesión y la entrega con la que trabajan los grupos está relacionada en directo con la efectividad del líder, quien articula esa visión inspiradora y crea una sensación

**La gente es la que
hace a fin de
cuentas que las
cosas se logren.**

de que el objetivo es algo muy especial. Es como si fuera una mística que distingue al grupo del “resto del mundo”.

Por esto, es necesario definir de manera adecuada los conceptos de visión, misión y metas, ya que a pesar de su relevancia, es común que se utilicen indistintamente, confundiendo uno u otro con facilidad. **Collins y Porras**, que llevan años estudiando a compañías visionarias, presentan las siguientes definiciones:

Visión

Esta es la filosofía guiadora que, *en un contexto de futuro, produce lo que llaman ‘la imagen tangible’.*

La visión se compone de las ideas y premisas que definen la motivación de la gente, así como los principios, valores y costumbres que los rigen. Es como si fuera “la filosofía de la vida” de la corporación y funciona como un código genético.

Por ejemplo, vea las declaraciones de **Ed Harness** de **Procter&Gamble** (1971): “Somos una compañía construida sobre principios sólidos y prácticas (éticas) y no estamos dominados por un grupo de individuos [...] aunque nuestro principal activo sea nuestra gente, es la consistencia entre principios y políticas las que nos dan dirección...”

La visión se compone de las ideas y premisas que definen la motivación de la gente, así como los principios, valores y costumbres que los rigen.



Figura 17. Elementos de la Visión

Misión

La misión se define como una meta general y alcanzable que involucra y guía a una compañía.

La misión traduce la intangibilidad de la filosofía a una meta clara, interesante, estimulante y medible para que el personal pueda identificarse con los principios citados ahí y observe los resultados de sus esfuerzos a través del tiempo.

El ejemplo clásico es la misión de llegar a la luna, articulada por el entonces presidente de Estados Unidos, **John F. Kennedy** en 1961: “Debemos lograr la meta de que el hombre llegue a la luna antes que termine la década”. Esta misión se cumplió poco tiempo después, siendo uno de los logros más impactantes alcanzados por el hombre a lo largo de la historia.

La aplicación de estos conceptos permitirá que la empresa articule de manera sencilla su propósito y dirección en el mercado.

Una vez asimilado este concepto, es importante percatarse de que la venta empieza en la casa: orgullo organizacional, gente comprometida, visión clara, convencimiento, pasión y entrega. ¿Qué más se puede pedir? La gente motivada que persigue una visión que ya hizo suya, se encarga de conseguir todo lo demás que pueda faltar.

El personal de compañías como **Mercedes Benz** (autos), **Herradura** (tequila), **Harley Davidson** (motocicletas), **Microsoft** (software) o **Henredon** (decoración), son parte esencial de la ventaja competitiva. Asimismo, los dueños de estas empresas reconocen a sus empleados, de manera que los tratan como si fueran sus clientes para promover el prestigio de la compañía y, así, obtener más ventas en el mercado. Las personas más cercanas a la empresa son quienes la promueven ante la sociedad. ¿Qué opinan los empleados de su empresa? ¿Qué opinan de sus productos y servicios? ¿Qué opinan del dueño? Todas las respuestas a estas preguntas son conocidas por las personas en contacto con sus empleados, quienes podrían ser posibles clientes en un futuro.

Otro aspecto interesante es que una cultura definida funciona como un imán o como un expulsor. Como dice el dicho: “Dios los hace y ellos se juntan”. Una cultura

La misión traduce la intangibilidad de la filosofía a una meta clara, interesante, estimulante y medible.

definida con claridad atrae talento compatible a ella y refuerza el enfoque estratégico. Y viceversa, quien no encaja, sale.

Esto último se ilustra con el comentario de un ex-empleado de **Nordstrom**, la tienda departamental famosa por la actitud de servicio de su personal: “Yo mejor renuncié, aquí todo mundo se la pasa sonriendo y diciendo ‘sí señor’, ‘sí señora’; siempre tienes que mostrar felicidad ante el cliente, aunque te sientas mal o no tengas ganas. Esto no es para mí”.

Bien para **Nordstrom** y bien para el empleado. No todas las empresas y los puestos van de acuerdo con la personalidad del empleado. Por lo mismo, existe una diversidad de compañías que buscan diferentes características en su personal, así como las personas buscan ciertas cualidades en un empleo.

La visión, se concibe, se pule, se articula, se vende con pasión y se deja fluir en la organización para que su personal la adopte y, posteriormente, la ejecute. De esta manera, la visión se sigue vendiendo y promoviendo a través de la comunicación interna. Una y otra vez. De lunes a domingo.

Por desgracia, en el mundo de los negocios de hoy existen muchas empresas con objetivos desalineados y que no nacen con una visión y una misión organizacional definida. Necesariamente, estos principios deben ser diseñados, articulados y vendidos en la organización para que su personal crezca y se desenvuelva con ellos siempre en mente. Si una empresa no posee estos términos articulados en papel será difícil que sus resultados se logren, al menos a corto plazo.

La empresa apática

Una vez determinada la visión y señalado el rumbo al que se dirige la compañía, es preciso establecer el plan de actividades, objetivos, tácticas y procedimientos a seguir. Es importante que en este momento todos los esfuerzos se alineen en la misma dirección.

Sin embargo, cuando no se logra una buena definición de la visión, misión y cultura organizacional, la compañía se convierte en una “empresa apática”. Este tipo de empresa posee empleados que no sienten un compromiso

La empresa apática posee empleados que no sienten un compromiso hacia el logro de metas y estrategias.

hacia el logro de metas y estrategias, debido a la falta de un concepto integrador que reúna actitudes y principios de la empresa.

En estas compañías, los departamentos tienen objetivos diferentes, se les compensa diferente y, por eso, sus intereses son también diferentes.



Figura 18. La Empresa Apática.

Si las actividades y las interacciones departamentales no están alineadas al mismo objetivo, la estrategia no funciona o, mejor dicho, no hay una auténtica estrategia. El recurso humano tiene que estar alineado a la estrategia corporativa y debe ser reforzado directamente.

Consistencia, uniformidad y ejecución son términos útiles para transformar una empresa sin compromiso en una compañía unida con objetivos compartidos y con una mentalidad de autosuperación. Todos los procesos internos deben apuntar a un objetivo claro y común.

Para resolver estos problemas es importante aplicar en la empresa los conceptos de misión y visión. Además, conviene articular con el personal “una buena historia” para lograr que se sienta comprometidos con la empresa y ejecute sus actividades, de manera que se logre la orientación necesaria para la realización de las estrategias.

Todos los procesos internos deben apuntar a un objetivo claro y común.

Una buena historia

En el mundo de los negocios, no hay una buena estrategia sin una buena historia. Una buena historia define relaciones e interdependencias, secuencias de eventos, causas y efectos, y ayuda a establecer prioridades que refuercen el curso de acción deseado.

Un excelente ejemplo de la práctica de este concepto es **Dana Winslow**, el primer narrador digital de historias.

Winslow no sólo practica el *storytelling*, sino que lo reproduce utilizando un sofisticado equipo de cámaras de video, digitalizadores y computadoras. Su trabajo consiste en captar “películas” de la visión y la historia de la empresa para proyectarlas interna y externamente.

Bill Dauphinais de **Price Waterhouse** es un convencido cliente y utiliza este esquema para entrenar a los integrantes de su equipo. Tiene grabadas en su computadora una gran colección de historias de los fundadores de la compañía, así como de sus socios y clientes. “Las marcas se construyen alrededor de las historias –afirma **Dauphinais**–, y las historias de identidad (lo que somos, de dónde venimos y a dónde vamos) son las historias más efectivas. Y ésta es una forma poderosa de darles vida”.

Coca-Cola es otro cliente de **Winslow**, quien fue contratado para el montaje del “Mundo de Coca-Cola Las Vegas”, donde los visitantes podían apreciar videos sobre el significado de **Coca-Cola** a través de la historia. Una escena de la Segunda Guerra Mundial, por ejemplo, muestra la fiesta que los soldados norteamericanos realizaban cada vez que llegaban los refrescos a los campamentos.

Por otro lado, **Pankaj Ghemawat**, de la escuela de negocios de **Harvard**, hace una declaración en favor de que la estrategia es un asunto más de ejecución que de cualquier otra cosa. Si no hay compromiso de los individuos en una organización, la mejor estrategia fracasa. Y el compromiso empieza con una buena historia que convenza.

“Las marcas se construyen alrededor de las historias”, afirma Dauphinais

Otro excelente ejemplo es **Steven Jobs**. Primero, la **Macintosh**, después la **iMac** y ahora el **iPod** y el **iPhone**. **Jobs** se dirigía a su equipo **Macintosh** con el entusiasmo de un líder y a diario repetía que estaban creando una herramienta grandiosa que iba a cambiar al mundo. Con esta aventura por delante, ¿quién no quisiera ser parte de ese equipo?

Cambiar al mundo no es cosa de todos los días. Así, para reforzar la noción de rebeldes con causa e incrementar la cohesión de grupo se hacían llamar “piratas” y hasta la bandera de calavera negra ondeaba con orgullo sobre el edificio del “Equipo **Macintosh**”.

La **iMac**, con el retorno más espectacular de una compañía de informática, fue creada bajo la mística **Jobs** y su equipo. **Gil Amelio**, el respetado y exitoso sucesor de **Jobs**, no pudo reencender la mecha de “la historia pirata”, que todavía rondaba a pesar de los años. Y como si la historia tuviera vida propia, siempre siguió pidiendo a gritos el regreso de Steven Jobs, quien atendió a ese llamado místico. El reencuentro de una buena historia con su viejo líder.

Ejemplos como éste refuerzan la idea de contar una buena historia dentro y fuera de la empresa. A continuación, se muestran los elementos clave de una buena historia con repercusiones estratégicas en la organización.

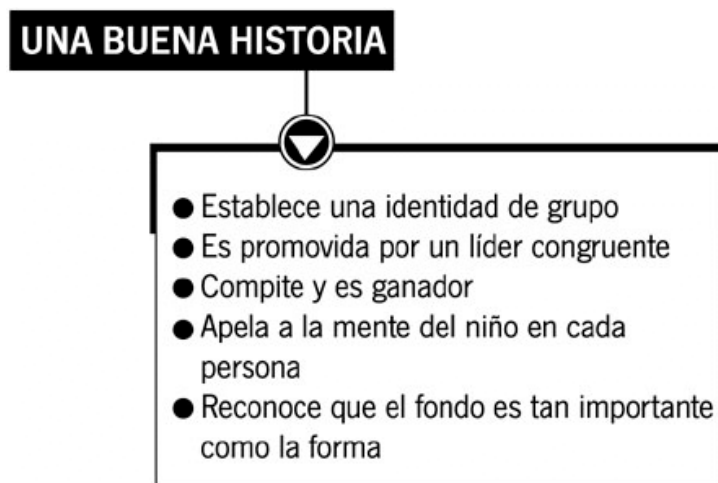


Figura 19. Elementos clave de una buena historia.

Se explicarán cada uno de estos elementos clave:

- Una buena historia empieza por establecer una identidad de grupo y atiende a la eterna duda de quién se es y a qué grupo se pertenece. Hay que manifestar y promover los principios y valores de la organización para que atraigan a la gente apropiada para cristalizar el éxito.
- Una buena historia es promovida por un líder que es y hace lo que predica. El día que un líder haga lo contrario a lo que dice, la gente pensante se aleja.
- Una buena historia compite y gana con historias existentes. La historia que se narre tiene que ser tan buena que capture la atención, la imaginación y el sentimiento del receptor. Tiene que inspirar y seducir.
- Una buena historia apela a la mente del niño en cada persona. Las historias requieren de personajes buenos y malos, de amenazas y oportunidades, de lucha y triunfos.
- Una buena historia reconoce que el fondo es tan importante como la forma. Una misma historia puede ser por completo diferente, dependiendo de quién y cómo la cuente.
- Si se quiere ser parte de una buena historia, se tiene que empezar por contarla.

Harley Davidson: una empresa con cultura de éxito

Un serio ejecutivo de una compañía multinacional, radicado en **México** desde hace tres años, se convierte en un “rebelde sin causa” todos los fines de semana.

Se viste de piel negra, saca unos lentes oscuros **Ray-Ban** tipo judicial y se monta en su **Harley Davidson** amarilla.

Su motocicleta **Harley Davidson** es como su hijo predilecto, como su novia fiel y como su mejor amigo. Este ejecutivo vive con la ilusión de llegar al próximo encuentro con su **Harley**. Ese día se transforma en su otro yo y toma las riendas. El orgullo es tal que, antes de salir

de su casa, se ve reflejado en el vidrio de la ventana montado y listo, y sonríe. Es una sonrisa de gusto, de rebeldía y de satisfacción. Recuerda que su padre nunca le quiso comprar una motocicleta por ser peligrosa. En ese instante mete primera, arranca y, por el momento, se despide de su vida “normal”.

Harley Davidson no es tan sólo una excelente motocicleta. Es mucho más. La calidad, el prestigio y la reputación fueron trascendidos por la “mística **Harley**”, un aparato de transporte que comunica estos sentimientos a su conductor.

Para hacerse una idea de la importancia de esta empresa, observe algunos datos interesantes.

En 1996, **Harley Davidson** no gastó ni un centavo en publicidad. Sus motocicletas poseen tanta personalidad y la marca es tan impactante, que fueron utilizadas en muchos comerciales de otros productos como parte del mensaje. Esta exposición espontánea equivaldría a varios millones de dólares de publicidad pagada.

Mientras que otras compañías se gastaron un millón de dólares por un spot de 30 segundos en el **Super Bowl** de 1997, 100 motocicletas **Harley** formaron parte del evento de medio tiempo, sin ningún costo para la compañía.

La vicepresidenta de marketing de dicha empresa se jacta de que muchas celebridades le piden posar para las motocicletas **Harley** o ser voceros de la compañía. Pero como **Harley** no se anuncia en la televisión ni para qué aceptar las propuestas.

Cuando hay mística de marca el problema rara vez es de ventas. Por lo común, se enfrenta a un problema de producción y no es extraño que siempre haya listas de espera. En otras palabras, en esta compañía existe una escasez del producto en el mercado, que refuerza lo especial y selectivo de cada motocicleta. Lo anterior ocurre a pesar de que su producción se ha cuadruplicado en la última década.

La mística de marca también sobrepasa al producto. **Harley Davidson** tiene su propio restaurante en el corazón de **Manhattan** y, cuando lanza promociones especiales apoyadas por bellas chicas en mini-bikini, se cubre la banqueta de **Harley**-adictos y mirones.

La ropa con memorabilidad de **Harley Davidson** es un negocio de más de 100 millones de dólares. Además de

**Cuando hay
mística de marca el
problema rara vez
es de ventas.**

chaquetas de cuero, lencería para mujer y ropa de niños, también ofrecen llaveros, plumas, artículos de escritorio, modelos en miniatura y demás.

Como en las mejores compañías del mundo, todos los empleados realizan marketing, ya que participan con voz activa en la difusión y promoción de la marca y sienten un gran orgullo de trabajar ahí. No en balde reciben 80 horas al año de entrenamiento en técnicas para mejorar la excelente calidad **Harley**.

Los empleados están en contacto directo con el producto y nadie mejor que ellos puede opinar de cómo fue creado y bajo qué control de calidad. Si se invierte en el cuidado del personal de una empresa, se está invirtiendo en el automejoramiento de la misma.

Tanto es el involucramiento del personal que la vicepresidenta de marketing cerró el departamento de Marca, afirmando que todos en la compañía son “gerentes de marca”. Estos orgullosos empleados son los que reciben a más de 60 mil visitantes al año en la planta de **Harley**, para ser testigos personales de la gran mística.

Por si fuera poco, miles de aficionados acuden a una de esas famosas convenciones de “moto, paliacate, botas y chaqueta”, a la cual no podían faltar varias docenas de entusiastas mexicanos “en su estado alterado”.

El sueño final de todo mercadólogo es que su producto tenga una mística tal, que la promoción de marca se convierta en un círculo virtuoso, en el cual los empleados en conjunto con los consumidores realicen la actividad de marketing.

Cuando un empleado y un cliente se convierten en afiliados, en ese momento también se convierten en los mejores vendedores, pues se encargan de difundir su experiencia con el producto.

Cuando un empleado y un cliente se convierten en afiliados, en ese momento también se convierten en los mejores vendedores.

DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN

Una vez habiendo detectado las oportunidades, diferenciado de la competencia y logrado un buen posicionamiento interno con los empleados, es el momento de crear un diseño organizacional para su empresa que le permita llevar a cabo las estrategias.

En esta sección, se explicará la cuarta etapa del Modelo de **Hipermarketing**, cuya importancia radica en establecer un buen diseño para la ejecución de estrategias dentro de su empresa.



Figura 20. Diseño para la ejecución, la cuarta etapa del modelo de Hipermarketing.

La Arquitectura Organizacional

El término de arquitectura organizacional adquiere cada vez más relevancia. Este concepto se refiere al diseño estructural de interacción de una empresa, relacionado con su comunicación interna y externa.

La arquitectura organizacional se refiere al diseño estructural de interacción de una empresa, relacionando su comunicación interna y externa.

Eso implica, en gran medida, que la iniciativa humana es el verdadero espíritu detrás de cualquier diseño.

Un buen diseño organizacional involucra a toda la red de interacciones y relaciones de la firma. Éstas existen en tres niveles:

- a. *Interno*: se forma entre los empleados
- b. *Externo*: incluye proveedores y clientes
- c. *Cooperación*: tiene que ver con otras firmas relacionadas

Una empresa es un complejo y laborioso diagrama de interacciones, cuyo éxito se consigue por diseño. Quedan pocas empresas que, de manera sencilla, "le pegaron" y que siguen ganando dinero por suertudas.

La casualidad sirve sólo al principio. Una buena oportunidad llega y se va rápido si no se fusiona con el diseño estratégico de la empresa.

Todo lo que ocurre en una compañía puede abstraerse y plasmarse como una serie de interacciones de logística y de compromisos. Es parecida a una producción en serie, donde con claridad se observan los departamentos y los empleados entrelazados en un sistema interdependiente que se complementa a través de sus labores.

A continuación se analizan los tres tipos de diseños mencionados que componen la arquitectura organizacional:

1. Arquitectura interna

Es aquélla que integra cultura, rutinas, rituales, costumbres y valores. ¿Cómo trabajan los empleados? ¿Se regresan las llamadas? ¿Se adhieren a sus compromisos? ¿Hay respeto en lo que acuerdan o en lo que no se ponen de acuerdo?

Conviene que las interacciones y los procesos estén protocolizados y por escrito. Esta actividad puede pertenecer al área de calidad o puede ser desempeñada por un asesor externo que formalice un flujo organizado de interacciones.

Conviene que las interacciones y los procesos estén protocolizados y por escrito.



Figura 21. La arquitectura interna de la empresa.

2. *Arquitectura externa*

Es aquella que involucra a proveedores y a clientes: la fuerza de la integración. **Wal-Mart** tiene a docenas de personas de **Procter&Gamble** dentro de su corporativo. También integra sofisticados sistemas de información conectados en línea para monitorear y actualizar niveles de inventario. No hay nada mejor que verse como socios.

Otros ejemplos son la **Ford Motor Company** que le renta espacio a la compañía **AT&T** para efectos de maximizar su eficiencia en la transmisión de datos. La compañía regiomontana **Famsa**, proveedora de muebles, electrónicos y línea blanca, se ha expandido en estos últimos años y tiene la política de integrar a los proveedores como parte del éxito en su acelerado crecimiento.

La arquitectura externa se da con el establecimiento de relaciones, en lugar de enfocarse únicamente a la creación de nuevas transacciones. Ya no basta con segmentar, ahora, gracias al poder de las herramientas tecnológicas y los sistemas de información, es posible conocer a los clientes a nivel individual y hacerles marketing de manera personalizada.

La arquitectura externa se da con el establecimiento de relaciones, en lugar de enfocarse únicamente a la creación de nuevas transacciones.



Figura 22. La arquitectura externa de la empresa.

3. Arquitectura de cooperación

Este concepto se refiere al vínculo con otras firmas relacionadas, tanto por la cooperación como por la competencia. De ahí el término “coopetencia” (**Branderburger y Nalebuff**).

La realidad es que este concepto tiene algunas décadas desarrollándose. La idea puede asociarse con los clusters de **Michael Porter**, los chaebols de **Corea**, los keiretsu de **Japón**, Silicon Valley en **California** y algunos organismos mexicanos conocidos como *grupos*.

Por ejemplo, la compañía de aviación **Delta Airlines**, tiene alianzas con **Aeroméxico**, **Antillean Airlines**, **Austrian Air**, **Finnair**, **Malev (Hungría)**, **Sabena (Bélgica)**, **Swissair**, **Trans Brasil**, **Varig (Brasil)** y **Korean Airlines**. Todas estas alianzas requieren de otra concepción para hacer negocios y de una arquitectura definida con claridad entre todos.

Estas alianzas interactúan como una unidad enfocadas a servir al cliente. No se puede tener éxito si no existe un esfuerzo consciente por asociarse con alguien que complemente la oferta de valor.

De esta manera, una empresa puede ser visualizada como un sistema interconectado con otras empresas, cuyas partes se impactan entre sí.



Figura 23. Arquitectura de cooperación.

Una empresa puede ser visualizada como un sistema interconectado con otras empresas, cuyas partes se impactan entre sí.

El organigrama: la estructura de la empresa

Un organigrama representa gráficamente la "base de relaciones" en una organización. En él se observa quién depende de quién y para qué. Sin embargo, un organigrama poco comunica acerca del proceso de estrategia de una compañía y su grado de enfoque al mercado.

Clasifiquemos los organigramas en función de los criterios mencionados:

- a. *El tradicional*: es el que más predomina, "de arriba hacia abajo"
- b. *El invertido*: con dirección "de abajo hacia arriba"
- c. *El circular*: (propuesto por Mintzberg): Con dirección "de afuera hacia adentro".

Vale la pena resaltar que si la estrategia "maestra" no tiene un claro enfoque al mercado de nada sirve. Ni para qué molestarse en pasar por procesos "visionarios" y comunicarlos hacia los niveles "inferiores".

Es importante recalcar la importancia del término "estrategia-mercado" mencionado en la introducción. Este concepto se refiere a esa búsqueda, desarrollo, definición e implementación de un rumbo para la empresa, en función de una visión a futuro, donde se obtengan fortalezas diferenciadoras sobre la competencia. Todo esto con el objetivo primordial de dar un mejor servicio al cliente.

El organigrama tradicional

El modelo de organigrama tradicional, también llamado de "arriba hacia abajo", es el más conocido. Es el organigrama típico de los "cuadritos", cuyos rectángulos de arriba representan el puesto de mayor importancia. Se tiene al consejo de administración en los niveles más altos, luego al director general, seguido por directores, gerentes, supervisores, vendedores, obreros, y así sucesivamente.

Una de las críticas más consistentes a este tipo de estructura es que los niveles altos se "desconectan" del campo de batalla, pues se pierden en el proceso de las alturas. Las juntas y las discusiones de alto nivel son tan altas y frecuentes que los ejecutivos no están aterrizados en el enfoque hacia el mercado.

En este contexto, el proceso de estrategia es operado desde los altos puestos hacia los más bajos. Poco se toma en cuenta la retroalimentación del cliente y la dirección del mercado. Los ejecutivos no consideran que el mercado cambia constantemente y, para cuando una tendencia es reflejada a nivel "macro", ya es demasiado tarde.

Las juntas y las discusiones de alto nivel son tan altas y frecuentes que los ejecutivos no están aterrizados en el enfoque hacia el mercado.

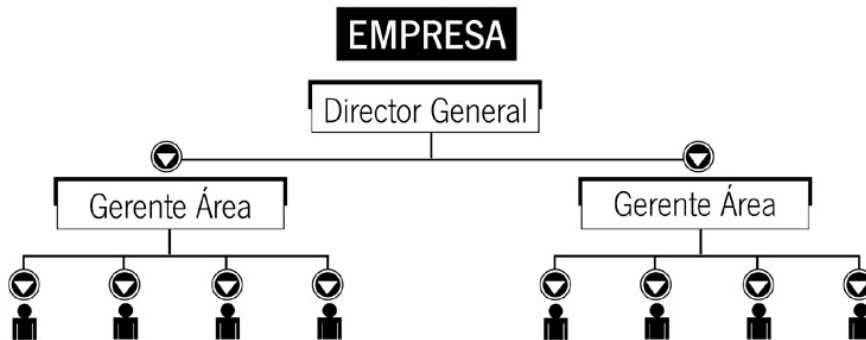


Figura 24. Organigrama tradicional.

Organigrama invertido

De ese cambio constante nace la popularidad reciente del organigrama invertido, es decir, de "abajo hacia arriba". En este caso, el organigrama es volteado (como un triángulo al revés), ocasionando que el nivel más alto quede abajo, mientras que las funciones con contacto directo con el cliente queden arriba.

Las empresas con este tipo de organigrama tienen a los vendedores, repartidores, operadoras, departamentos de quejas, personal de créditos y demás, en las áreas críticas donde el consumidor "deposita" información relevante de la compañía. A pesar de esto, las organizaciones sobrevaloran investigaciones de mercado hechas por afamados consultores externos, restándole importancia a la información generada por dentro en los puntos de contacto. De esta manera, se vuelve a comprobar que una ventaja posible a utilizar de toda empresa frente a su competencia es la cultura organizacional de la misma y las relaciones con sus clientes. Lo que un equipo de trabajo conoce y lleva a cabo, vale dinero. Asimismo, el grado de confianza y el trato entre los empleados de una empresa y sus clientes determina si estos últimos van a regresar o no.

No hay forma más directa para detectar oportunidades de negocio que en la zona de contacto. Ahí se vierten decisiones reales sobre los problemas y sus soluciones. Se acabó el "Señora, si a usted le ofrecieran x, ¿haría w?".

No hay forma más directa para detectar oportunidades de negocio que en la zona de contacto.

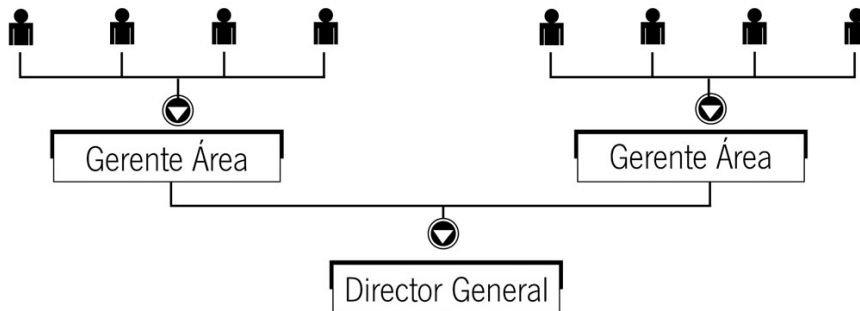


Figura 25. Organigrama invertido.

El organigrama circular

Una tercera visión, presentada por **Mintzberg**, es el organigrama representado por un círculo, cuyo centro es la alta gerencia y al exterior del círculo están los puntos de contacto con el cliente. La idea es que entre más adentro del círculo se encuentre un puesto, mayor será el grado de visión global sobre la operación. Sin embargo, persiste el alejamiento de los puntos de contacto con el cliente, puesto que no existen canales que permitan fluir la información de la periferia al centro de poder.

La anhelada visión global de 360 grados es, en ocasiones, la que bloquea las innovaciones y la adaptación al mercado. Una empresa exitosa, por lo general, lo es por su grado de enfoque y su concentración estratégica. El lado oscuro es su inflexibilidad.

Esto sucede, en especial, si se compara con jugadores nuevos (más guerrilleros) que compiten en otra escala o que cubren diferentes nichos de mercado.

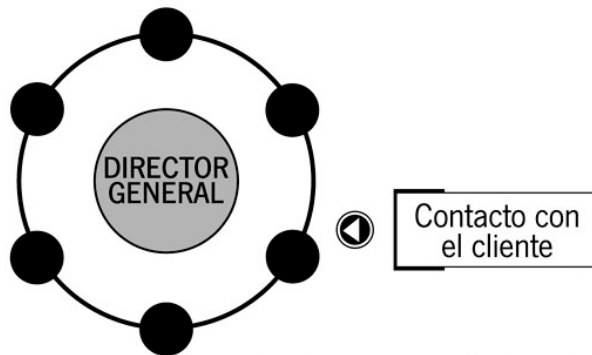


Figura 26. Organigrama circular.

Los problemas del diseño

La arquitectura organizacional y el organigrama de la empresa determinan en gran parte el diseño para ejecutar las actividades orientadas hacia la estrategia. Sin embargo, en la actualidad no es tan sencillo aplicar correctamente estos conceptos para que funcionen con eficacia y eficiencia.

En un estudio realizado por una prestigiosa universidad de Irlanda, se identificaron más de 20 hábitos o factores que fueron etiquetados como "factores fracaso". Éstos son algunos de los más relevantes:

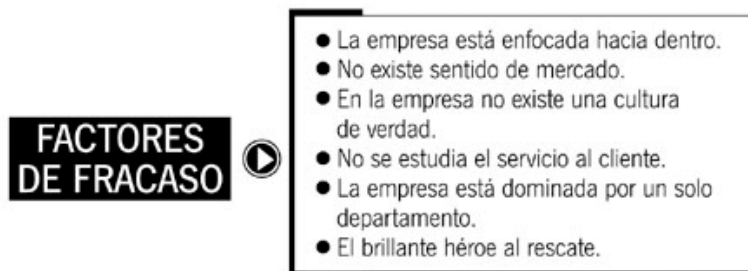


Figura 27. Factores de fracaso dentro de las organizaciones.

La empresa enfocada hacia adentro

El ambiente en esta empresa gira alrededor de cambiar con frecuencia los escritorios de lugar, de sistemáticas lecciones sobre el reglamento interno, cambios telúricos en la estructura organizacional y eternas discusiones sobre los esquemas de compensación.

Por supuesto que todos estos puntos son importantes pero, infelizmente, todos son internos. Poco tienen que ver con el mercado y el cliente, que son la punta de lanza de cualquier empresa exitosa.

Una administración "interna" resalta la estructura rígida y la jerarquía (pero con carácter de "realeza") de los directores. A estas empresas el mundo les parece estático, cuando en realidad es todo lo contrario.

No existe estrategia de mercado

Este tipo de empresa no tiene articulada su estrategia de mercadeo ni su diferencia competitiva. Los directores mismos, tristemente, desconocen o tienen versiones diferentes de la variable distintiva que determina la preferencia del consumidor.

Una dirección coherente tiene que ser sencilla, clara y conocida a la perfección por todos en la empresa. También tiene que alejarse de la trillada estrategia de "ser la mejor compañía con el mejor producto al mejor precio". Ni quien se la crea.

En la empresa no existe una cultura de la verdad

Un negocio de este tipo posee ejecutivos y empleados que, de manera sistemática, mienten por omisión ("ni me lo preguntaron") para que no los relacionen con problemas, o se hacen los desentendidos porque no les corresponde el problema. Lo más probable es que el negocio acabe hundido en un mundo de ilusión.

La verdad siempre sale a la luz, tarde o temprano. Los clientes son individuos muy observadores sin nada que perder, mientras que las empresas que les venden, sí. Es un hecho definitivo: todo cliente insatisfecho se encarga de difundir su mala experiencia con sus conocidos.

Todo cliente insatisfecho se encarga de difundir su mala experiencia con sus conocidos.

No se estudia el servicio al cliente

El enfoque viejo de servicio al cliente es arreglar problemas con una sonrisa.

Esto ya no es suficiente. El servicio al cliente no debe ser correctivo, sino preventivo. El que no haya quejas no es señal de buen servicio.

El momento de contacto en el servicio es una fuente de riqueza. Ahí se puede aprender sobre la empresa, sus procesos, su competencia y las tendencias del mercado.

El servicio al cliente es investigación de mercados en toda su expresión. Ofrece la oportunidad de enfrentar al cliente y analizarlo directamente sobre la decisión de compra.

El servicio al cliente no debe ser correctivo, sino preventivo.

La empresa está dominada por un sólo departamento

Cuando dominan las finanzas, las ventas sufren. Cuando dominan las ventas, las finanzas sufren. Si domina la producción, la mercadotecnia pierde flexibilidad. Si domina la planeación, se sacrifica el presente. Si dominan las operaciones, se sacrifica el futuro.

Aunque en la vida real el asunto no es tan binario, la verdad es que cuando un grupo tiene mucho poder a costa de otras áreas, tiende a perderse el balance. El tironeo típico entre los departamentos ayuda a que las decisiones sean objetivas, sin embargo, puede haber ciclos que favorezcan a un grupo determinado en la empresa. Siempre se acaba pagando un precio; siempre.

Cuando un grupo tiene mucho poder a costa de otras áreas, tiende a perderse el balance.

El brillante héroe al rescate

Collins y Porras en su *bestseller* "Built to Last" hacen una bella analogía. Las empresas exitosas y perpetuas han sido fundadas por "constructores de relojes" (*clock builders*), más que por "los que saben la hora" (*time tellers*).

El espíritu va orientado a que el sistema, la infraestructura organizacional y la cultura de trabajo es lo que permanece. Los héroes se mueren, se cansan, los

corren o simplemente pierden el toque. Lo que permanece es una institución desarrollada con premisas claves y con valores constructivos.

Cuando en la empresa se presenta una o más de estas situaciones, se dice es una “empresa soñadora” y se encuentra desalineada del resto de las funciones del modelo de *Hipermarketing*, porque no tiene un diseño adecuado para ejecutar las estrategias.



Figura 28. La empresa Soñadora.

Un nuevo paradigma: El diseño enfocado al cliente

Ante la posibilidad de caer en cualquiera de las situaciones antes mencionadas, es necesario que la empresa tenga bien definida su estructura interna y externa. En el mundo competitivo de hoy es importante que estas estructuras estén enfocadas en el cliente.

Clientograma

El ingreso económico de una empresa no proviene de las funciones ni de los productos. Tampoco viene de la tecnología y menos de las unidades de negocio.

El ingreso de hoy y de mañana viene de los clientes.

Por eso es mejor diseñar y organizar a la empresa en función de los clientes. Se podría empezar, por ejemplo,

El clientograma es la representación de una estructura organizacional que se establece en función y alrededor del cliente.

por cambiarle el nombre a la estructura organizacional: en lugar de llamarle organigrama, como se le conoce, se sugiere el nombre de “clientegramas”.

El clientegramas es la representación de una estructura organizacional que se establece en función y alrededor del cliente. La dificultad de la comunicación horizontal y el “grilleo” constante disminuyen considerablemente cuando se forma una estructura céntrica y enfocada al cliente.

Nada como un departamento “multidisciplinario” orientado y compensado alrededor del cliente.

Los argumentos estériles como: “Manufactura se equivocó en las especificaciones”, “Mercadotecnia no sacó los productos correctos”, “Finanzas no prorrateó bien los costos”, “Ventas quiere regalar”, desgastan a la organización y perjudican a los clientes.

El clientegramas fomenta el trabajo horizontal e integra grupos multifuncionales y flexibles. Además, clarifica el objetivo de integrar las funciones de adquisición, retención y desarrollo de clientes.

Este nuevo enfoque hace que los de “abajo”, que tienen contacto con el mercado, colaboren con una visión fresca del mercado. Son los que pueden verificar si el rumbo es congruente con la dirección marcada por los clientes. También provoca que los de “arriba” determinen la asignación necesaria de recursos y establezcan prioridades.

Cuando se involucra a ambos niveles a través del clientegramas, se logra que la estrategia de mercado se convierta en un compromiso para los empleados. De esta manera, todos se hacen dueños del “cambio estratégico”, porque formaron parte de esa transformación.

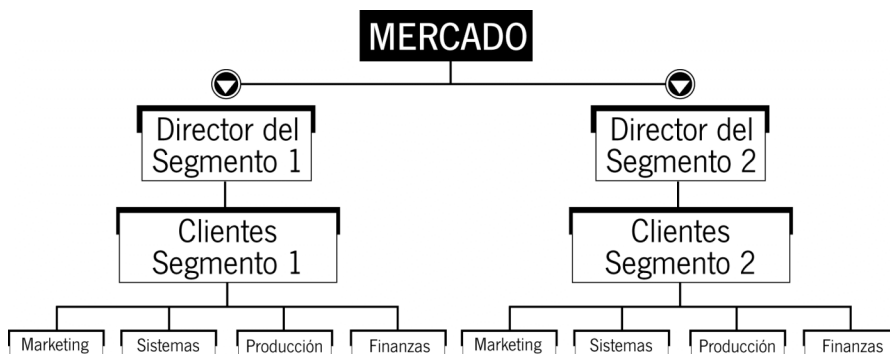


Figura 29. Clientegramas.

De nada sirven las buenas intenciones de servicio y de quedar bien con el cliente, si en el mismo diseño organizacional está el impedimento; algo así como: mal servicio por diseño.

Una compañía que realiza la práctica del Clientegramas es nada menos que Dell Computers, liderada por el carismático líder Michael Dell, y que factura 18 billones de dólares al año.

Los comentarios de Michael Dell en relación a los organigramas funcionales y su empresa son contundentes:

Como muchas compañías, nos habíamos organizado alrededor de las funciones como desarrollo de producto, finanzas, ventas, marketing, y producción. Pero el problema es que se construyeron murallas alrededor de cada departamento, y cada uno de ellos pareció tomar vida propia. Conforme fuimos creciendo, nos fue cada vez más difícil trabajar como un equipo integrado. En lugar de movernos hacia adelante y en forma coherente, los departamentos funcionales se habían convertido en feudos o islas”.

Dell descubrió que la única salida para convertirse en líder era la integración de responsabilidades y que su organización compartiera metas y objetivos comunes.

Finalmente, la clave para integrar equipos fue la segmentación. Se definieron grupos de clientes y se crearon diferentes organizaciones que se especializaban en entender las necesidades de los clientes conforme a su segmento.

En el 94 sólo tenían clasificados dos tipos de clientes: grandes y pequeños; en el 96 se subdividen los segmentos en clientes grandes, medianos, gobierno, educación y clientes pequeños; en el 97 se precisa aún más la clasificación y quedó dividida en: empresas globales, compañías grandes, medianas, gobierno federal, estatal y municipal, compañías pequeñas y consumidores finales.

El principio de este nuevo concepto fue maximizar oportunidades de mercado y se crearon grupos completamente integrados, cada uno con su propio

“brazo” de ventas, marketing, servicio, finanzas, sistemas, soporte técnico y producción.

Todos los integrantes, independientemente de la función, son evaluados y recompensados en función del éxito de su grupo específico de clientes.

Nuevas medidas

Al tener un rediseño en la estructura de una compañía, es necesario adoptar nuevas formas de medir el desempeño de la misma.

En la actualidad es imposible medir a las empresas con una sola variable o en una sola dimensión. La métrica tradicional de contabilidad y finanzas aparece cada día más limitada ante el nuevo entorno de competitividad.

Las medidas tradicionales se antojan insuficientes para reflejar la forma de gestión de empresas y su potencial.

Un ejemplo burdo pudiera ser el del administrador de empresas que, en aras de presentar números magníficos en la mejora de utilidades -altamente motivado por su bono anual- le da en la torre a gastos "intangibles". Por ejemplo: investigación y desarrollo, publicidad, inversión en sistemas, capacitación, creación de marca, relaciones públicas y comunicación interna.

Aunque el recorte de estos gastos no repercute directamente a corto plazo, el daño que se hace es inmenso. Bajarle al denominador (el numerador visto como ingresos, el denominador como gastos) no tiene chiste.

Otra variación se da cuando a la compañía se le ve más como negocio financiero que como negocio por la operación (compra-venta y emisiones a lo Wall Street). Esto es cada día más frecuente y, normalmente, dispara otro tipo de administración de empresas que se basa en variables diferentes.

Otras variables que impactan a la gestión de empresas son la base de compensación del ejecutivo (precio de la acción, UAFIR, flujo de efectivo, utilidades netas, EVA-valor económico agregado, o adquisición de clientes), y el tiempo. El éxito en un trimestre, semestre o año puede ser el resultado directo del sacrificio del mediano y largo plazo del negocio y viceversa.

La métrica tiene que cambiar.

La métrica tradicional de contabilidad y finanzas aparece cada día más limitada ante el nuevo entorno de competitividad.

Una propuesta a este cambio puede ser el método de medición integrador que busca equilibrar las fuerzas y las variables críticas del negocio, llamado “Balanced Scorecard” de **Kaplan** (Harvard) y **Norton** (Renaissance Solutions).

Este método incluye cuatro dimensiones básicas que deben estar presentes en cualquier medición y evaluación que se haga sobre el negocio.



Figura 30. Balance Scorecard.

1. Dimensión financiera: retorno sobre la inversión y EVA (Economic Value Added), que le asigna un costo al capital invertido y le exige un rendimiento).

Una variable importante, sobre todo por las circunstancias de la infraestructura financiera de México, es la capacidad de generar flujo de efectivo. Flujo sin rentabilidad es menos grave que rentabilidad sin flujo, cuando menos por un tiempo.

2. Dimensión del cliente: satisfacción del cliente, retención (bajar rotación de clientes), y el porcentaje del total de compras en el giro que representa su compañía.

La retención y el desarrollo de clientes es el pecado capital de muchas compañías en México. Según sea la industria, un cliente nuevo cuesta desde 5 hasta 12 veces más que un cliente que ya se tiene.

Suponga que la empresa A pierde 1000 clientes, adquiere 1200 y crece neto 200, mientras que la empresa B pierde 50 clientes, adquiere 250 y crece neto los mismos 200.

Si una actividad del proceso no está creando una ventaja competitiva, entonces está creando una desventaja.

No es la misma situación.

Las economías detrás de la dinámica mencionada arriba arrojan resultados dramáticamente diferentes. La empresa B puede llegar a tener niveles de rentabilidad de varios miles por ciento más altos que los de la A.

3. Procesos internos: calidad, tiempo de respuesta, costo e innovación de productos.

Los procesos pueden ocurrir con sencillez, o pueden planearse con intención y ejecutarse para soportar el ángulo estratégico de la compañía. Como dice **Michael Porter**, si una actividad del proceso no está creando una ventaja competitiva, entonces está creando una desventaja.

Si esto dice Porter de una actividad, imagínense lo que dirá de un proceso completo.

Este punto también se relaciona con el servicio al cliente que es, en parte, un reflejo del servicio que se respira en el interior.

Si adentro de la empresa se juega lucha libre o se tiene un ambiente de “ésta no es mi bronca” o “yo soy tu cliente interno y te friegas”, es muy probable que el cliente salga afectado.

4. Aprendizaje y crecimiento: satisfacción y lealtad de los empleados y la accesibilidad a sistemas de información.

La cultura de la empresa, el conjunto de valores, los hábitos y las normas son el último peldaño en la competitividad de una compañía. Una cultura adecuada, que aprende, se adapta y capitaliza, hace lo correcto y consigue lo necesario.

En conclusión, las cuatro variables arriba mencionadas, con todas sus derivaciones, constituyen el estándar para la calificación integral de la empresa y determinan si los ejecutivos hicieron o no un buen trabajo.

Una de las frases más interesantes de **Albert Einstein** es: "Nuestras hipótesis determinan lo que medimos". Aunque también se pudiera decir que las mediciones determinan a las hipótesis.

Al tomar los riesgos de estos nuevos paradigmas, se logrará formar empresas completas que interactúen como unidades enfocadas a servir al cliente.

A la empresa se le puede imaginar como el modelo de un gran proceso único, que se conecta a través de muchas flechas, triángulos, rombos y ruedas, las cuales amalgaman un sinnúmero de relaciones. Bajo esta perspectiva, no hay islas en la organización ni áreas autónomas. Todo cuenta e impacta.

Un proceso bien diseñado no es suficiente. No hay sustituto para la motivación, para el amor por lo que se hace o por la autoestima corporativa. La garra de sí se puede y duro contra la competencia supera procesos mediocres y se encarga de mejorarlos.

La iniciativa humana es el verdadero espíritu detrás de cualquier diseño.

La iniciativa humana es el verdadero espíritu detrás de cualquier diseño.

POSICIONAMIENTO

En esta época en la que las ventajas competitivas se erosionan, los secretos industriales no duran, las tecnologías se copian o se compran, parece que la mejor alternativa es competir con base en el desarrollo de una personalidad e imagen de producto.

Cada día son más importantes la imagen y el significado sensorial que un producto o una compañía ofrecen para el cliente.

Hasta ahora en el proceso del modelo de **Hipermarketing**, se han incluido actividades que se desarrollan en el interior de la empresa: detectar oportunidades, establecer una diferenciación, comprometer al personal y diseñar una estructura que permita la ejecución de las estrategias. Una vez que se hayan logrado establecer estas etapas, se pueden comunicar al exterior las estrategias de la compañía para atraer y cultivar más clientes. Este proceso se llama: posicionamiento.

Cada día son más importantes la imagen y el significado sensorial que un producto o una compañía ofrece para el cliente.



Figura 31. Posicionamiento,

El término “posicionamiento” tiene su origen en un artículo que publicaron hace algunos años **Al Ries** y **Jack Trout** en la revista *Advertising Age*. Este término se refiere a la imagen percibida del producto o compañía en la mente de los clientes.

La equivalencia perceptual

La **equivalencia perceptual** es la asociación automática predominante en el consumidor referente a un producto o compañía. No es la “cara” que la compañía ofrece al mercado sino, más bien, cómo es percibida por los consumidores.

Por ejemplo, en el mundo de los relojes, la equivalencia perceptual de un **Rolex** o **Cartier** es estatus (caros, oro, brillantes), mientras que la de un **Swatch** o **Fossil** es moda (colores, diseño, precio accesible) y, en el caso de **Timex** es deportes (cronómetro, alarma).

La equivalencia perceptual es una medida clave que representa el éxito que una compañía ha tenido en su posicionamiento de mercado. Por ejemplo: el pan es **Jimbo**, los chicles sin azúcar son **Trident** y los tenis son **Nike**.

Otros ejemplos que ilustran el punto son los actores de cine. **Clint Eastwood** es el malo de los buenos, pues es serio, callado, solitario, pero efectivo. Sus mejores papeles son de detective o vaquero, como en el caso de las películas que lo consagraron como, *Harry el Sucio* y *El bueno, el malo y el feo*. Sin embargo, cuando salió de cómico en un papel de cazador excéntrico, simplemente no tuvo éxito entre los espectadores.

Sylvester Stallone es Rambo o Rocky. Su incursión al ámbito cómico con *Oscar* o *Para o mamá dispara* resultó un fracaso, si se compara con sus películas del “guerrero invencible”.

Mijares tiene éxito con sus canciones románticas. El público lo premia con popularidad, pero siempre y cuando se concentre en las baladas de amor. Cuando se pone a bailar rock, el encanto se desvanece. **Mijares** significa otra cosa.

Lo interesante es que la equivalencia perceptual de **Clint Eastwood**, **Sylvester Stallone** y **Mijares** ha sido la encargada de darles fama y dinero. Por más que les duela a

La equivalencia perceptual es la asociación automática predominante en el consumidor referente a un producto o compañía.

los actores encajonarse en categorías mentales, el tener una clara definición de lo que representan y de su posición frente al mercado es lo que les da valor agregado a sus actuaciones.

Conviene resaltar que la equivalencia perceptual no siempre se planea. Se puede hacer una estrategia de posicionamiento y, en función de ella, diseñar una campaña publicitaria. Sin embargo, lo que queda, el cómo registra la gente y la percepción final del producto o la compañía puede resultar ser una cosa diferente. La equivalencia perceptual es de carácter privado. Pertenece más al ámbito psicológico que al de la publicidad. No existe una asociación automática entre el esfuerzo de posicionamiento y el resultante en la mente del consumidor.

Marlboro atinó en su campaña de “Venga al mundo Marlboro”, con todo y su *cowboy*, el campo y el ganado. Un anuncio varonil con aires de independencia. Pero las mujeres también respondieron. Aunque luego migraron a **Marlboro Light**, el impacto en el público femenino fue inesperado. Ellas decidieron en su equivalencia perceptual que les gustaría fumar **Marlboro** y punto.

Por otro lado, un producto con una clara estrategia de posicionamiento y equivalencia perceptual es **Absolut Vodka**. Es un vodka que aparece en el mercado con una bella botella transparente, fresca, bien proporcionada y moderna; pero sin abandonar la apariencia conservadora. Su campaña publicitaria se enfocó a reforzar la imagen de la bebida: creativa, sencilla, intrigante y elegante. La botella y su enfoque a los sentidos fueron determinantes en el éxito. Su éxito mundial es impresionante aunque ni siquiera es un vodka ruso, es sueco. Independientemente de que sea un vodka de calidad, su enfoque y *appeal* estético son interesantes.

No hay escape. No hay fábrica ni compañía que no forme parte de una cadena de valor. Ésta va desde la ubicación de la planta, su logotipo, su imagen corporativa, el tipo de empleados que tiene, su diseño de la factura, su transportación, su nombre y demás. La lista es interminable.

Todo lo que tenga que ver con la compañía comunica algo y participa de manera directa o indirecta con la percepción del consumidor. La cadena de valor antes

Todo lo que tenga que ver con la compañía comunica algo y participa de manera directa o indirecta con la percepción del consumidor.

mencionada también va incluida en la percepción del cliente. La publicidad, el logotipo, el tipo de establecimientos en que se vende, la imagen proyectada, el tipo de segmento que ataca, el empaque físico del producto, entre otras cosas, forman parte de la equivalencia perceptual que evoca en el consumidor.

Por todo esto, conviene estudiar al consumidor, al impredecible juez.

Publicidad y Relaciones Públicas: comunicación hacia el exterior

La publicidad y las relaciones públicas son las dos herramientas que ayudarán a la empresa a comunicarse con el exterior, con el mercado y con sus consumidores.



Figura 32. Herramientas para el Posicionamiento

Es necesario encontrar la combinación óptima de estas herramientas de manera que se logre comunicar el posicionamiento de manera correcta.

Publicidad

La publicidad es todo aquel esfuerzo realizado para dar a conocer la imagen de la empresa o producto a través de los medios de comunicación.

Es comunicación con el propósito de mover a la audiencia a realizar una acción específica deseada: la compra.

La publicidad es todo aquel esfuerzo realizado para dar a conocer la imagen de la empresa o producto a través de los medios de comunicación.

La marca y su imagen

La correlación de éxito empresarial y una marca sólida sigue siendo contundente. Aunque no siempre a las compañías con buenas marcas les va bien, la propensión al éxito sigue siendo alta.

No importa el grado de apertura o globalización que tenga un país, la compañía que no invierte en la marca tenderá a ser desplazada por las que sí lo hacen.

El arte de bautizar compañías o productos tiene varios ángulos, pero en términos generales, se pueden hacer algunas recomendaciones que sería conveniente tomar en cuenta:



Figura 33. Recomendaciones para una estrategia de nombre.

Que el nombre sea claramente diferenciable

Si a los competidores les ha dado por bautizarse parecido o no quisieron buscar una clara distinción, allá ellos. Ser la manzana diferente es mejor que parecerse a todas. El que sepa separarse y distinguirse tiene la ventaja, pero se debe recordar que es el consumidor quien determina la diferencia entre los nombres.

Ser la manzana diferente es mejor que parecerse a todas.

Que sea fácil de pronunciar y de recordar

Por ejemplo, **Pollo Loco**, aunque el nombre esté un poco loco, es un buen nombre, hasta los niños lo aprenden rápido.

La clave es facilitar la pronunciación y recordación en los clientes.

En el caso del nombre de Yahoo!, tiene un mensaje implícito de que cuando se utiliza, dan ganas de gritar de júbilo, y de ahí el signo de exclamación al final.

Por otro lado, a pesar de que **Kentucky Fried Chicken** cambió su nombre a **KFC**, se le sigue diciendo **Kentucky**.

Hay cualidades en los nombres de compañías con mucho tiempo en existencia, con las que sus clientes han crecido, por lo que en el presente los cambios en la imagen corporativa son difíciles de aceptar.

Desde una perspectiva psicológica, se sabe que los nombres de las compañías que empiezan y terminan en consonantes son más fáciles de recordar para el cliente. Son nombres como: **HEB, IBM, Times, Levi's, Gap**, entre otras.

Que tenga un nombre que diga algo del producto o de la compañía

Suavitel es mejor nombre que **Vel Rosita**, aunque su publicidad sea más extensa. El nombre del **Hotel Quinta Real** anuncia una visita “de realeza”.

Esto quiere decir que el nombre del producto o empresa se refiera a su función, a una cualidad o característica que posea.

Que sea corto

Los nombres largos tienden a ser recortados y esto no siempre lo puede controlar la empresa. Algunos ejemplos de la búsqueda de brevedad mental de los nombres son: **Armani Exchange**, que se le dice **Armani** solamente (nombre promovido por su administración). Asimismo, **El Puerto de Liverpool** es conocido como **Liverpool**, mientras que a Dona Karan New York, se le llama **DKNY**.

Esto, inclusive, sucede con ciudades como en el caso de **San Francisco** o **Frisco** y el **Distrito Federal** o **D.F.**

Que no se asocie con productos o marcas de otra industria

Esta sugerencia es para que las empresas se cercioren de no ser confundidas al momento de emitir sus mensajes (sesgos preconcebidos) y su publicidad. Existen muchas compañías que se dedican a lo mismo y que pueden causar confusión en los consumidores. Ejemplos de esto son: **Pollo Loco** y **La Gallina Loca**, **Whataburger** y **Wantaburger**, **Wal-Mart** y **K-Mart**, entre otros.

La idea de que el nombre de una marca no es importante y que “nosotros somos lo que le damos valor” es relativa. En ocasiones, ocurre justamente al revés. Un buen nombre le puede dar el valor a la compañía, al producto e incluso a la persona. No se debe subestimar el valor de la marca.

Las asociaciones automáticas proyectadas por la marca reflejan el contenido de aquello que representan y apelan al consumidor.

La marca deseada se da a través de una conjugación interesante entre la estrategia, la buena calidad, la comunicación y la suerte. Además, la marca se debe administrar con la planeación, la organización, la dirección, el control y, por supuesto, no se puede olvidar la regla de oro: la consistencia.

Tal parece que mientras el mundo se complica, la familiaridad de una marca y de lo que representa genera tranquilidad y seguridad. Por eso, se dice que los productos son o no de marca.

El Eslogan Estratégico

Un eslogan es como el apellido de la compañía. Funciona como la idea asociada y automática generada cuando se piensa en determinada compañía o producto, e incluso en las personas.

Un eslogan facilita la recordación de la marca, utilizando frases que remitan al buen nombre de la empresa y enfatizando las cualidades de la misma.

Veamos algunos eslogans:

Fiesta Americana: *“Para la gente que trabaja”*

Hylsa: *“El acero de México”*

Bancomer: *“Nuestro compromiso es servirle”*

Palacio de Hierro: *“Soy totalmente Palacio”*

Sabritas: *“A que no puedes comer sólo una”*

Banorte: *“El banco fuerte de México”*

Estas frases buscan suscitar una asociación que facilite el proceso mental de decisión de los consumidores, aunque en ocasiones no lo logran. La saturación publicitaria y la abundancia de oferta tienden a confundir al cliente. Un eslogan facilita la recordación de la marca, utilizando frases que remitan al buen nombre de la empresa y enfatizando las cualidades de la misma.

Un eslogan es estratégico, ya que involucra a la entidad en su totalidad. Si no existe una definición automática e integral en la mente del consumidor, difícilmente podrá tener éxito comercial.

¿Se acuerdan del **Sr. Spock** de *Viaje a las Estrellas*? ¿De aquel meticuloso y frívolo ciudadano del planeta **Vulcano** de las orejas grandes? **Leonard Nimoy**, el actor en la vida real, se quejó cuando el público lo había encasillado en el papel de **Spock**. Por más lucha que le hizo para destacar en otros papeles, nunca pudo sacudirse esta imagen preconcebida de sus fans. La gente decía **“Leonard Nimoy... ¡ah sí!, Spock”**.

Nimoy se quejaba, pero gracias a **Spock** se hizo famoso y rico. Debido a **Spock** se conectó su persona con un concepto fuerte y definido como el Vulcano de las orejas. **Nimoy** resaltó sobre los miles de actores que se pierden cada año, haciendo intentos por sobresalir.

Cuando un eslogan estratégico está definido y se logra meter en la mente del consumidor, éste es un verdadero logro de marketing. Los mensajes en la mente del consumidor se reciben a través de muchos canales y no necesariamente son mandados por la compañía. Si fuera tan fácil, los políticos podrían manipular *por completo* su imagen. Por más especialistas en mercadeo o en relaciones públicas que se consigan, la gente por intuición confía o desconfía y le gusta o no le gusta el candidato.

Fox se centró en el “YA”: Ya es hora de un cambio histórico, ya se acabó el régimen viejo, ya cada vez somos más. Ya ganamos. Ya, ya, ya...

Carlos Monsivais le llamó el “elemento del hartazgo”. Pero también está implícito el elemento de la historia, del movimiento de los ciudadanos, de su empowerment. Y sobre esto se construyó el espíritu de la campaña de Fox.

YA: Corto, al grano, poderoso.

En cambio, el eslogan de Labastida: “Que el poder sirva a la gente”, aparte de ser largo, refleja poco de la necesidad del mercado.

En un país donde se ha abusado del poder, meter la palabra “poder” en un eslogan de campaña se antoja arriesgado.

Posteriormente, en la fase final de la campaña, la palabra “poder” se eliminó y quedó para servir a la gente.

El YA, asociado con Fox, era congruente con su imagen de intolerante y de agresividad. Algo así como “no solamente el eslogan es de ya, sino que en mis actos y expresiones se refleja que voy en serio, que no le tengo miedo al sistema, y que tengo lo que se requiere para gobernar al país. Yo sí puedo, si tan sólo me dan su voto”.

El eslogan estratégico también funciona de maravilla cuando se utiliza como catalizador de la cultura competitiva. Es importante señalar que se habla de un eslogan serio, es decir, que no sólo sean palabras en el aire, sino que en realidad se ejecute y esté fomentado directamente por el nivel más alto de la organización.

El eslogan es un reflejo de la intención estratégica del negocio, de la idea competitiva, de la proposición única de venta y de la clara diferenciación entre la multitud de oferentes.

Una idea competitiva bien cimentada, la ayuda a la empresa a ubicarse y definirse en su posicionamiento de mercado. Al mismo tiempo, enfoca recursos hacia lo prioritario y alinea las actividades de todos los departamentos hacia un mismo fin.

Otra ventaja adicional del eslogan estratégico es el orgullo y autoestima que puede generar en el personal y en la cultura de trabajo. Varios estudios confirman que la cultura es el factor competitivo determinante que construye las *core competences*, es decir, la cultura equivalente a una verdadera ventaja competitiva.

ESLOGAN

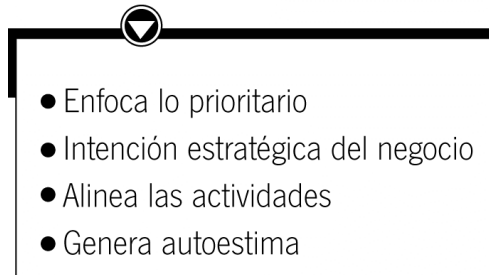


Figura 34. Eslogan Estratégico.

En una de las salidas del aeropuerto se encontraba un tumulto de personas esperando a los pasajeros que llegaban a la capital del país. Entre la gente, había un gran número de individuos con letreros en los que estaban escritos los nombres de las personas que iban a buscar o el nombre de la compañía para la cual prestaban el servicio de transporte.

Entre los letreros se encontraban firmas conocidas como **Procter&Gamble**, **Ford**, **Femsa** y **Wal-Mart**, que destacaba con un letrero enorme. Una joven delgada, que esperaba la llegada de alguien, batallaba un poco para sostenerlo.

Lo relevante de este letrero eran tres cosas:

- a. su gran tamaño (todas son oportunidades de *branding*),
- b. su familiar logotipo de **Wal-Mart**, que mantenía consistencia con la imagen, y
- c. su eslogan acostumbrado: “*Siempre precios bajos*”, situado abajo del logo, y escrito con orgullo.

Qué belleza. Hasta para recoger a alguien en el aeropuerto mantienen su eslogan estratégico, comercial y diferenciador que les dio vida desde el principio. Este comienzo los llevó a desarrollar una de la compañías con mayor eficiencia operativa del mundo. Después de todo, un eslogan de precios bajos implica una política de costos bajos.

Este es otro ejemplo de cómo un eslogan unifica los esfuerzos de una compañía y la enfoca estratégicamente hacia el mercado.

Mencionado lo anterior, quizá convenga preguntarse el eslogan de su compañía, de su producto y de su persona. Puede ser expresado como en un anuncio de televisión o puede ser silencioso, pero el caso es que funcione como el motor estratégico de la compañía. El asunto es si existe o no dicho eslogan y si se encuentra articulado. Por desgracia, lo más probable es que ni exista.

La marca y el eslogan estratégico son dos conceptos básicos para el desarrollo de la publicidad, pues sin ellos, el producto no se distinguiría de su competencia.

Ahora viene la segunda herramienta del posicionamiento: las relaciones públicas.

Relaciones públicas

La publicidad más efectiva es la de *boca en boca*. Suena a cliché o frase desgastada, pero sigue siendo verdad.

El producto **Viagra** no necesitó de una campaña publicitaria. El conocimiento del producto y la marca fueron a base de relaciones públicas: noticias, comentarios, chismes, interrogantes y, sobre todo, chistes.

Lo mismo sucedió con el **Chupacabras**, nombre horroroso (pero muy bien escogido y con pegue) de algo que se chupa a las cabras. Nadie sabe siquiera si existe y ya es famoso en el mundo entero. En pleno apogeo del chupacabrismo, si algo malo pasaba era por culpa de la temida criatura. Al que gastaba mucho dinero se le empezó a decir chupalana y al aburrido chupafiestas. Tuvo gran popularidad, todo el *top of mind* y el máximo *share of voice* y sin campaña publicitaria.

Otros ejemplos de marcas que se hicieron básicamente a través de relaciones públicas y reputación son los siguientes: el tequila **Don Julio**, por su suave sabor y empaque; **The Body Shop**, por sus productos amigables con el medio ambiente; el restaurante **La Canasta** en Saltillo, por su cocina y el arroz huérfano; el **Rey del Cabrito**, en Monterrey, por ser el especialista.

Para que una empresa active el mecanismo de relaciones públicas conviene agregarle al producto alguna connotación especial, casi mística.

Una buena historia, atracción, novedad, seducción y un concepto definido son los ingredientes indispensables para atrapar la atención de los adoptadores tempranos (*early adopters*). Como su nombre lo indica, dirigen y, en gran medida, determinan el éxito de los productos y su posicionamiento. Aquel que logra enganchar a tan importante segmento del mercado incrementa drásticamente sus posibilidades de éxito. A los adaptadores tempranos les gusta descubrir cosas y estar al día, pues utilizan dicha información como un medio de expresión y reafirmación psicológica entre sus conocidos.

Para que una empresa active el mecanismo de relaciones públicas conviene agregarle al producto alguna connotación especial, por ejemplo: “El **software** mexicano de mayor exportación”; “Las únicas **tortas** hechas con leña de mezquite”; “Las primeras **argollas matrimoniales** con garantía y mantenimiento de por vida”.

Lo anterior no quiere decir que la publicidad sea una mala inversión. El punto a resaltar es que las relaciones públicas con probabilidad funcionen mejor como un mecanismo de *creación* de marca, mientras que la publicidad como uno de *mantenimiento* de marca.

Para la campaña de **Wonder Bra** no se gastó mucho dinero, ya que no se invirtió ni en prensa ni en televisión. Se centró en espectaculares (*billboards*) colocados en partes estratégicas en las principales ciudades del país. En el Distrito Federal no fueron más de 12 carteleras, mientras que en Monterrey no sumaron más de 8.

Nazca Saatchi & Saatchi, la agencia de publicidad en **México**, logró ejecuciones sencillas e impactantes: una muchacha bien dotada y coqueta en medio de frases con doble sentido. Además, el nombre es excelente: **Wonder Bra**, “*el brassiere maravilloso*”.

Los anuncios se hicieron notar de inmediato. Hasta hubo quién levantó las voces de que eran demasiado audaces, pero un poco de controversia sana siempre es buena para una marca. El éxito fue rotundo, sobre todo si se considera el rendimiento sobre la inversión.

**Las relaciones
públicas crean la
marca mientras
que la *publicidad*
la mantiene.**

Según **Bond & Kirschman**, líderes en el campo de la publicidad moderna, las etapas de relaciones públicas son las siguientes:



Figura 35. Etapas de las Relaciones Públicas.

1. Germinación

Se prepara el terreno y se plantan las semillas. Aquí se distribuye y se expone la marca en los lugares más relevantes, buscando la mayor influencia en el mercado meta.

Con esto en mente, **Gatorade** se metió al campo de fútbol americano y a las canchas de basquetbol amateur y profesional. Asimismo, **Nike** repartió tenis a los equipos de baloncesto de preparatoria. Los eventos y patrocinios son clave para darse a conocer y para crear una imagen pública favorable en los clientes.

2. Arranque

La masa crítica de adoptadores tempranos se acumula y ahora se debe ampliar el mercado y rastrear a los seguidores. En esta etapa, se busca volumen y crecimiento en los canales de distribución. Aquí hay que tener cuidado de no perder el glamour y lo especial que representa la

marca para los adoptadores tempranos. Conviene seguir en contacto con ellos.

3. Redescubrimiento

Ésta es la parte más crítica del ciclo de marca. Los adoptadores tempranos necesitan que se reviva su entusiasmo con la marca. Existe el riesgo de que los *early adopters* encuentren otro producto que pudiera parecer más glamouroso. **Samuel Adams**, una de las cervezas de mayor crecimiento en **Estados Unidos**, posa como producto de una *micro cervecería*, aunque sus ventas ya casi son tan grandes como la de una *cerveza masiva*. Esta marca realiza esfuerzos por preservar el carácter especial y saca productos exóticos, que refuerzan su noción artesanal.

No hay nada como un público que se adueñe de un concepto y que lo use como un buen tema de conversación.

Así como en las etapas previas al posicionamiento se presentan casos de empresas desalineadas en el mercado, en esta etapa también se presentan estas situaciones en donde las empresas no se preocupan por la marca, la publicidad o las relaciones públicas. A éste tipo de compañías se les llama “Empresa Discreta”, porque no se conoce ni tiene un posicionamiento fuerte en el mercado.

La empresa ignorada

Uno de los errores más comunes en las empresas es el querer ser varias cosas en el mercado. La mentalidad de querer abarcar mucho y “tener algo para todos los clientes, y así no dejar ir a ninguno”, puede afectar la equivalencia perceptual de los consumidores.



Figura 36. La Empresa Ignorada.

Está comprobado que la empresa que capitaliza su esencia competitiva, define su postura estratégica y la implementa de manera congruente, acaba por conquistar un nicho de mercado

Sin embargo, se requiere valor y de una estrategia específica para definirse en el mercado.

McDonald's (hamburguesas) quiso entrar con pizzas, realizó pruebas y no funcionó. **Levi's** (jeans) quiso vender ropa casual y tampoco le funcionó.

No hay que confundir al mercado. Ya existe mucha confusión. Si alguna compañía tiene que diversificarse o expandir su línea de productos, necesita de estrategias de marketing diferentes y radicales.

Las tiendas de ropa **Gap** diseñaron las tiendas **Banana Republic** para dirigirse a otro segmento de mercado. La comercialización de la cerveza **Tecate** es diferente a la de **Bohemia**, pues su “personalidad” y mercado meta son distintos. **Toyota** (carros pequeños y económicos) comercializa los carros de lujo **Lexus**. Los pantalones **Docker's** son un éxito, siendo concebidos en la compañía **Levi's**.

Si es tan delicado para una empresa el expandir una línea, el diversificarse y el querer “abarcarse más” al presentar varias caras, ¿por qué sigue ocurriendo?

Lo que lleva a que los empresarios sucumban al “canto de las sirenas” es el pensamiento de que así se “capitaliza” la marca o se “capitaliza” el canal de distribución.

“Si ya compran mis productos bajo la marca x, entonces es más fácil posicionar un producto nuevo con la misma marca”.

La marca fuerte se debilita. La ventaja de la imagen corporativa se lesiona. El mercado se confunde y ya no sabe quién o qué se es.

Imagínense a la **Coca-Cola**, dueña de **Sprite**, comercializándose como **Coca-Cola White**. Eso no es posible.

El cliente quiere una sola cara. Quiere confiar en lo que compra. Quiere una definición corporativa. **Sears** no es el **Palacio de Hierro** y tampoco es **Liverpool**. Cada una representa algo en el mercado. La tienda completa es como si fuera un sólo producto. Los clientes compran el producto y la tienda.

Para salir de esta duda, lo primero que debe hacer una compañía es preguntarse si el mercado tiene una idea clara y definida del producto en cuestión. Se sabe que existen empresas y/o productos sin equivalencia perceptiva en el mercado, pues simplemente no significan nada. Esto quiere decir que su imagen está diluida, ocasionándole confusión al consumidor.

Una vez que se detecta la equivalencia perceptiva (cómo se es en realidad) conviene compararla para ver si está de acuerdo con lo que la empresa quiere proyectar.

Toda empresa intenta proyectar una imagen que representa los simples deseos de sus directivos, sin considerar el mercado ni el ámbito competitivo. En ocasiones, y con más frecuencia de lo que se admite, es un capricho. CUIDADO.

La cara de la empresa ofrecida al mercado puede llegar a ser más importante que el producto en sí. No hay nada más poderoso que una equivalencia perceptiva clara y definida. Su importancia es tal, que debería incorporarse al proceso de estrategia.

Conviene definir y articular, tanto interna como externamente, la cara que se quiere proyectar y transmitir al mercado.

Cuando los directivos de empresa quieren crear, modificar o reforzar su imagen corporativa generalmente piensan en la posibilidad de que alguien les “fabrique” una a través de una campaña publicitaria. Algunas campañas publicitarias se sobrevaloran y las empresas tratan de invertir mucho dinero a los medios publicitarios con el propósito de promover una imagen falsa o errónea a sus clientes meta. Los resultados nunca se garantizan, pues la reputación de un producto y/o empresa no se mejora de noche a la mañana.

Vea a continuación algunas de las razones principales por las que las campañas publicitarias no funcionan:



Figura 37. Razones de fracaso de las campañas publicitarias.

Cuando únicamente refleja el gusto o la preferencia de los dueños o directores

Hay campañas comerciales que se centran en los directores o en los dueños. Se les presentan varias opciones y la que más les gusta es la que sale al aire. En este contexto, la meta a corto plazo es agradar a los patrones, en lugar de incrementar las ventas y/o ganar reputación.

Aunque no son objetivos que necesariamente se excluyen, en ocasiones se contraponen.

Las campañas publicitarias van dirigidas a los clientes, quienes deben sentirse atraídos por los mensajes emitidos

Las campañas publicitarias van dirigidas a los clientes, quienes deben sentirse atraídos por los mensajes emitidos por la empresa.

por la empresa. Ellos son los que, a fin de cuentas, van a consumir el producto y no los directivos.

Cuando va en contra de lo que la compañía es

Este es el caso de una compañía que quiere promocionar una imagen opuesta a la que su mercado meta puede responder. Esto sucede cuando no se toma en cuenta la forma en que el mercado la percibe.

Por ejemplo, en el mundo de los relojes, **Rolex** o **Cartier** cometerían un grave error si de repente quieren vender relojes muy a la moda o con diseños deportivos. No pueden estar cambiando los modelos a cada rato. Tampoco pueden dejarse influir por los cambios de colores y diseños de cada temporada.

Aunque las compañías gastaran millones de dólares en *excelentes* anuncios, el simple hecho de ir en contra de la percepción existente en el mercado hace difícil que las campañas publicitarias sean efectivas.

Cuando refleja principalmente lo que la agencia publicitaria desea proyectar y no lo que requiere la empresa

Éste es el caso de la agencia publicitaria que se quiere lucir con el anuncio. Lo creativo, lo divertido, lo elegante o lo controvertido del anuncio, ayudan a ganar premios de publicidad; pero no necesariamente ayudan a la compañía a vender o a ganar reputación.

Una vez más, ambos objetivos no son necesariamente excluyentes; cuando se llegan a complementar, resultan ser justamente los anuncios ganadores: lucidores, pero efectivos.

Cuando la campaña refuerza una posición que no tiene que ver con el futuro

No sirve de mucho realizar campañas publicitarias para seguir reforzando una posición cuya existencia se cuestiona. Para qué pelear el *top of mind* de una marca en una categoría que está destinada a convalecer y morir, por ejemplo los audiocasetes.

No basta posicionarse hoy. Se tiene que medir el impacto en el futuro. Quizás la compañía mejor posicionada en el presente sea la más vulnerable respecto al futuro de la industria.

Cuando los anuncios reflejan lo que a la compañía le gustaría ser, no lo que está en condiciones de proporcionar

Una campaña, en ocasiones, se utiliza como la señal de un cambio estratégico, pero esto no funciona si no se instrumenta la logística interna para soportarlo.

Suponga que una empresa se cansa de dar mal servicio. Sus directivos de repente deciden reunir al personal y anunciarles el nuevo compromiso de la empresa para mejorarlo. Se levantan los espíritus y todo mundo cambia su actitud.

Después de un mes de abordar temas sobre cómo mejorar el servicio, sacan al aire la campaña publicitaria que simboliza una nueva atención al cliente. Los directivos y empleados se sienten orgullosos de este nuevo rumbo.

Aunque usted no lo crea, esto no va a funcionar.

El buen servicio requiere de un diseño más integral. Se tiene que hacer una evaluación completa de todos los “momentos de verdad”, como los describe **Carlzon**, director de **Scandinavian Airlines**. Esto es, se deben revisar a detalle todas las instancias en las que el cliente o el prospecto interactúa directamente con la compañía. También, se requiere de un “auditor de servicio”, el cual no existe profesionalmente en **México**. Y de ahí, un experto en procesos para su rediseño en función del cliente. De esta forma, se solicitarán nuevos sistemas computacionales que soporten el punto de contacto con el cliente, facilitando el acceso a la información, la aclaración de dudas, la solución de problemas, de quejas, entre otras cosas.

El proceso integral para ofrecer un buen servicio puede tomar de uno o dos años, para luego, dar a conocer su campaña publicitaria. Se debe de trabajar desde adentro (de la compañía) hacia fuera (publicidad) y no de afuera hacia adentro.

Cuando va más orientado al competidor que al mercado

Estos son los anuncios que se burlan de la competencia. Tienden a ser graciosos y agresivos y se refieren a lo que le gusta a la gente, pero en especial, a lo que les gusta a los directivos del negocio.

Imagínense a los ejecutivos elegantes y sobrios, atacados de la risa como niños traviosos, viendo el comercial donde “golpean” y se burlan de la competencia.

No tiene nada de malo el tener ese grado de competitividad. Lo malo está en que se diseñan comerciales teniendo en la mente al competidor y no al mercado.

Por otro lado, es necesario destacar que, para que una empresa critique a su competencia, significa que no tiene nada que decir acerca de su producto y sus características. En otras palabras, si una empresa se burla de su “enemigo”, significa que le está dando importancia, ocasionando que el mercado se la dé también. De esta manera, se debe reflexionar acerca de las cualidades de su empresa y/o producto con el objeto de transmitir mensajes referentes a esas cualidades para crear en el consumidor la imagen perseguida.

Por último, algunas preguntas que conviene hacerse antes de lanzar una campaña publicitaria son las siguientes:

- ¿Qué piensan los clientes de la campaña, del producto y del mensaje?
- ¿La campaña fomenta la acción en el consumidor?
- ¿La imagen proyectada está de acuerdo con lo que la compañía es y representa en el mercado (infraestructura y percepción)?
- ¿La imagen proyectada en los anuncios tiene alguna implicación respecto al futuro competitivo de la industria (la postura es futurista o pertenece al pasado)?
- ¿La campaña de imagen refuerza, complementa o va en contra de la estrategia actual de la compañía (la relación estrategia-imagen)?

Antes de que una compañía invierta dinero en una campaña publicitaria, conviene analizar las bases estratégicas sobre las cuales se construye. Además, se debe estar consciente de que es necesario poseer una posición en el mercado congruente con estas bases estratégicas y con la percepción del mercado acerca de su empresa y/o producto.

Si una empresa se burla de su “enemigo”, significa que le está dando importancia, ocasionando que el mercado se la dé también.

Antes de que una compañía invierta dinero en una campaña publicitaria, conviene analizar las bases estratégicas sobre las cuales se construye.

La manera más rápida de ir a la quiebra es hacerle una gran campaña a un producto que no va de acuerdo a los intereses del mercado.

LEALTAD

El término “lealtad” es controvertido porque apela a un sentimiento personal y subjetivo. Quizá sería más lógico y complicado llamarle “recurrencia de compra de clientes”, pero se perdería el sentido de que hay personas que, efectivamente, se identifican con marcas, tiendas o productos, y desarrollan un sentido de afiliación.

En la actualidad, todos los empresarios buscan fórmulas para generar y mantener niveles adecuados de venta. La solución más tradicional a este problema es buscar la atracción de clientes a través de los medios masivos de información.

La utilización de medios como radio, prensa, televisión, revistas y hasta panfletos han sido el recurso más socorrido para comunicarse con las personas en general, pero no necesariamente con los clientes. El problema es que el uso de ellos requiere de grandes presupuestos y sus mensajes son estilo escopetazos (“a ver a quién le llega el contenido de este anuncio”).

Acerca de esta idea, **Peter Drucker** diferencia entre el tiro de escopeta y el tiro de rifle con mira infrarroja. El primer caso es una estrategia donde se disparan mensajes a una gran cantidad de personas sin importar sus características demográficas, mientras que el segundo trata sobre un mensaje enviado como una bala expansiva y disparada con gran precisión.

Con tanto bombardeo de medios, es difícil que un mensaje “se cuele” y se posicione en la mente, y más difícil que se recuerde. El mensaje tiene que ser bueno, claro, constante y de interés para quien lo recibe.

Siempre es necesario comunicarse con el mercado y, en muchos casos, la publicidad sirve como un excelente medio. Pero, ¿cómo lidiar con los altos costos de publicidad y la poca efectividad de los mensajes? La respuesta tradicional sería haciendo una cuidadosa selección de medios.

Por ejemplo, se podría hablar de anunciarse en una revista especializada con una audiencia cautiva, porque reúne el perfil del consumidor meta.

De esta manera, se puede decir que la selección de medios ayuda, pero no es suficiente.

**Antes de buscar
qué cliente nuevo
se genera,
conviene buscar
cómo incrementar
la ventas con los
que ya se tienen.**

Antes de buscar qué cliente nuevo se genera, conviene buscar cómo incrementar la ventas con los que ya se tienen. Es más sensato venderle mucho a pocos en lugar de venderle poco a muchos.

Venderle a pocos permite concentrar los esfuerzos para atender y conocer mejor a los clientes. De esta forma, se puede ser más preciso en el servicio y le resultará difícil a un cliente el cambiarse con la competencia.

Una vez que se hayan realizado todas las etapas anteriores del Modelo de **Hipermarketing**, es necesario lograr que sus clientes sean leales para establecer una relación de largo plazo con ellos. La retención y el establecimiento de relaciones son los objetivos de la etapa de lealtad.

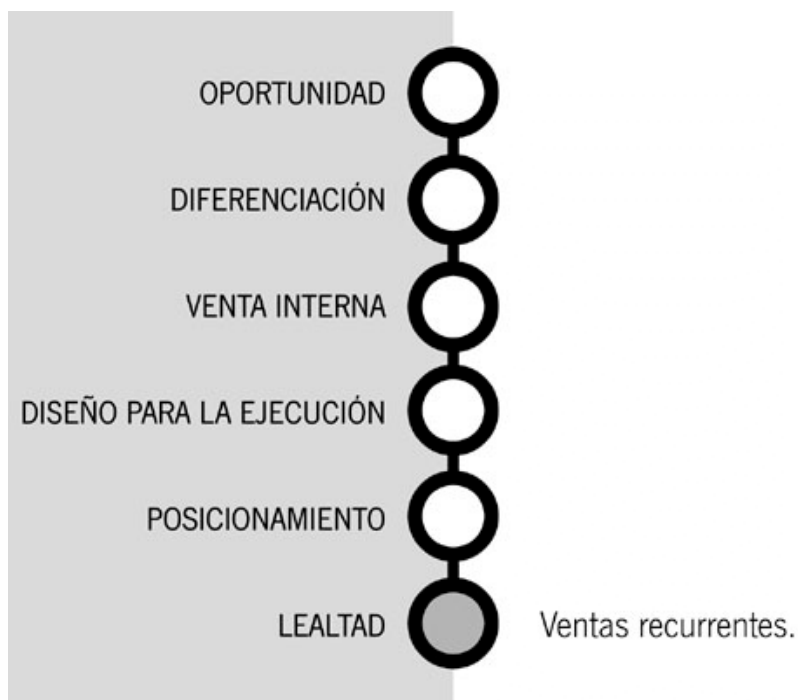


Figura 38. Lealtad, la sexta etapa del modelo de Hipermarketing.

Las relaciones públicas logran establecer una relación más cercana con los clientes, pues están basadas en las necesidades de éstos. Si se complace y satisface al cliente en todo momento, éste no tendrá necesidad de buscar a la competencia. Al establecer una relación con el cliente, se podrá adelantar a la competencia en cuestiones de moda y

gustos preferidos por el mercado. Las ventas futuras y recurrentes estarán casi garantizadas.

Observemos las posibilidades en una florería. El señor González le compra unas flores a su esposa y la florería registra con cuidado la fecha. Cada año se puede encargar de recordárselo. Así, podrá cargar el arreglo floral a la misma tarjeta de crédito, lo mandará a la misma dirección y serán justamente las rosas blancas que le gustan a su esposa.

El cliente quedará encantado con el servicio y hasta le pedirá al florista que registre el cumpleaños de su mamá, su suegra, sus dos hermanas y su hija.

Con este servicio directo y personalizado, la florería ya solucionó el envío de flores de cumpleaños para todas las mujeres en la familia del señor González, quien no tendrá que estar recordándose a sí mismo cuándo cumplen años.

La solución que presenta es sencilla, pero eficaz y completa. Al señor González le va a ser difícil cambiar de florería. ¿Para qué cambiar? No sólo el señor González estará contento como cliente, sino también el florista tendrá su negocio asegurado para los años que vienen.

Este esfuerzo concentrado en maximizar al cliente actual resulta más barato que el andar lanzando campañas masivas o especializadas en los medios. También le permite a la empresa lograr una adaptación a las nuevas necesidades del mercado y no a través de investigaciones mercadológicas, sino directamente de viva voz del cliente.

Ir tras clientes nuevos y olvidarse de los actuales es descuidar la parte más rentable del negocio.

Si a la actividad anterior se le puede reforzar con publicidad, ¡qué mejor!. Estos dos esfuerzos de “micro” y “macro” marketing son la combinación comercial más poderosa presentada por una empresa.

La tendencia de lanzar campaña publicitaria tras campaña se debe compensar con un presupuesto de mantenimiento y expansión de clientes. No sólo debe haber un presupuesto de publicidad, pues esto limita el potencial de la compañía.

Dicho presupuesto de mantenimiento y expansión de clientes actuales se podría invertir en un buen software de base de datos, que vaya registrando las operaciones e información relevante del cliente.

De esta manera, el uso de la tecnología da acceso a un tipo de información muy específica, la cual podrá ser utilizada por el vendedor para saber sus productos más demandados y responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué margen promedio deja?
- ¿Qué productos compra más que otros y por qué?
- ¿A quién le compra los otros productos y por qué?
- ¿Cuánto tiempo tiene comprando en esta empresa (medición de lealtad)?
- ¿Cuándo y a qué horas compra y por qué?

Al responder a preguntas como las anteriores, un buen empresario podrá saber las necesidades del consumidor y estar al tanto de ellas, con el objeto de garantizar su regreso.

La individualización

Es mejor orientarse a desarrollar una relación comercial, que enfocarse a la mera transacción comercial.

Una relación comercial estable tiene las siguientes ventajas:

- a. Es más barato y rentable operar con el cliente.
- b. Genera mayor lealtad por parte del consumidor.
- c. Se puede desarrollar para que el cliente consuma más.
- d. Se conocen los gustos y las preferencias del cliente.
- e. Se le pueden detectar mejor las necesidades al cliente.

La **segmentación** consiste en agrupar consumidores con perfiles, gustos y características homogéneas con el objeto de diseñarles un producto común. Para esto se utilizan variables de estilo psicográficas y demográficas.

Segmentar el mercado es la herramienta de marketing más utilizada en el mundo empresarial. Se segmenta y se vuelve a segmentar; se subsegmenta y se vuelve a subsegmentar. Un nicho nuevo parece surgir cada día.

Es mejor orientarse a desarrollar una relación comercial, que enfocarse a la mera transacción comercial.

La segmentación consiste en agrupar consumidores con perfiles, gustos y características homogéneas con el objeto de diseñarles un producto común.



Figura 39. Segmentación de mercados.

Sin embargo aún hay más, pues la segmentación no es suficiente. Ahora existe la **individualización**, que incluye el proceso de expansión y el desarrollo del cliente actual.

La segmentación de mercados todavía tiene camino por recorrer, ya que una gran cantidad de nichos diversas industrias están por descubrirse.

A pesar de esto, la **segmentación por individuo** se apunta como la siguiente ola.



Figura 40. Segmentación por individuo.

Este tipo de segmentación se basa en productos individualizados como **Direct TV**, teléfonos personales, trajes a la medida, color del cabello al gusto, sitios personalizados, entre otros.

Después de décadas de masificación y de producción en serie, los gustos individuales empiezan a imponerse para enfatizar las características del producto que lo hacen diferente y único. En otras palabras, dichas características son su ventaja competitiva, que ningún otro producto ofrece.

Un ejemplo de esto sería la compañía de autos alemana **BMW**, la cual atribuye gran parte de su éxito al proceso de individualizar su oferta de productos. En Europa, donde la **BMW** realiza el 75% de sus ventas, la mayoría de los autos están hechos a la orden. El director general, **Eberhard von Kuenheim**, asegura que cada cliente puede determinar las especificaciones de su automóvil, comprando, así, un auto único.

Otro caso son las computadoras Dell. En el sitio (www.dell.com) puedes armar y definir los atributos de tu computadora, adaptándola a tus propias necesidades y creando una computadora única.

DeBeers, sacando provecho de la interactividad de Internet, lanzó en su site, www.adiamondisforever.com una funcionalidad que le permite a los visitantes diseñar su propio anillo y escoger el tipo de piedra, montaje y piedras acompañantes.

Con el seguimiento de los patrones de consumo, se puede hacer un histograma de compras por producto. Después de un tiempo de análisis y registro, el supermercado casi podría asegurar con quién vive la señora Treviño: un marido que no tiene dientes (ella compra pasta especial para damas); un bebé entre ocho y catorce meses; un fanático de los hot dogs; un perro que acaba de dejar de ser cachorro (ahora compra croquetas de perro adulto), entre otros.

También, se puede asumir que la señora Treviño es relativamente joven por la edad de su hijo y que le gustan los chismes, la moda y los artículos de consejos prácticos (compra *Vanidades*). Con esta información, se le puede diseñar un catálogo especial para ella con anuncios de los productos con mayor potencial de venta, según su perfil característico.

El contenido del catálogo personal de la señora Treviño, dado el gusto por los hot dogs, podría incluir una variedad de comida como: mostaza, mayonesa, catsup, pepinillos, chiles jalapeños, pan especial, así como una diversidad de salchichas de puerco, pavo y soya.

En el área de las revistas, además de su *Vanidades*, se le pueden presentar opciones de revistas de moda y consejos como *Buenhogar*, *¡Hola!*, *Cosmopolitan* y *Bazaar*.

La mentalidad de lo “masivo” debe llegar a su fin. Es un pensamiento obsoleto. Hay que pensar en el individuo, por ende, en lo “individual”.

Con la tecnología en sistemas de información y el impresionante poder de los microprocesadores, se hace posible casi cualquier cosa.

La mentalidad de lo “masivo” debe llegar a su fin. Es un pensamiento obsoleto. Hay que pensar en el individuo, y por ende, en lo “individual”. No es difícil llevar la segmentación a este nivel. Este esfuerzo se puede comenzar con un buen equipo computacional, un buen software, creatividad y muchas ganas de diferenciarse del competidor.

Todo proceso de individualización está en medio de varias tendencias mundiales. Observe algunas:



Figura 41. Tendencias hacia la individualización.

Nivelación publicitaria en Estados Unidos

Estados Unidos es el líder indiscutible en marketing, donde se dibuja el futuro del marketing a nivel mundial.

En la actualidad, este país advierte que el gasto en medios masivos de comunicación no sólo ha dejado de crecer en los últimos años, sino que ha decrecido.

Las áreas donde se ha intensificado la actividad de comunicación, incluyen: telemarketing, correo directo, ventas personales, relaciones públicas y publicidad gratuita (*publicity*).

Intimidad anónima

Este es el concepto que se basa en el conocimiento de los hábitos del consumidor a través de medios como telemarketing, correo directo, estudio de sus patrones de compra, excluyendo el contacto cara a cara.

Cuando existe la identificación (o lealtad) de la empresa con el consumidor y viceversa, y el cliente no siente el compromiso que el conocimiento personal o de amistad conlleva, el cliente está más dispuesto a decir exactamente lo que piensa y a revelar más de lo que lleva dentro.

Incremento en la capacidad computacional

Cualquier carro de la **Ford** tiene más poder computacional que el cohete **Apollo** que llegó a la luna. Con la tecnología en sistemas de información y el impresionante poder de los microprocesadores, se hace posible casi cualquier cosa.

La capacidad de almacenar información detallada es impresionante. Con esta ventaja, entre más se conozca un cliente, más fácil se podrán atender sus necesidades.

Conocimiento de clientes

Como se mencionaba con anterioridad, la tendencia de lanzar campaña publicitaria tras campaña, se debe compensar con un presupuesto de mantenimiento y expansión de clientes.

Hablar de un presupuesto de publicidad sin hablar de retención y expansión de clientes no tiene ningún sentido.

Una buena base de datos con un buen software que permita el registro de las operaciones con el cliente y recopile todos los elementos clave del consumidor, es determinante para elaborar estrategias de expansión de negocio de clientes actuales.

Entre más información se tenga respecto a lo que buscan los clientes, mayor probabilidad habrá de satisfacerlo, pues todas las actividades de la empresa estarán enfocadas a la demanda del consumidor.

Reicheld y **Sasser**, catedráticos de **Harvard**, concluyeron que las utilidades eran mayores en compañías que tenían el mayor número de clientes leales y no sólo por la participación de mercados. En estos casos, los clientes generaban más utilidades con los años. Entre más tiempo lleven operando con la compañía, más barato y rentable resulta hacer negocios con ellos.

Entre más información se tenga respecto a lo que buscan los clientes, mayor probabilidad habrá de satisfacerlo.

Bajo esta perspectiva, el enfoque tiene que cambiar hacia la característica cualitativa de la relación comercial. Venderle más a pocos se convierte más relevante y productivo que venderle poco a muchos. La lealtad de clientes es lo más importante.

Despedir a clientes

La calidad de la participación de mercados que se tiene es la que determina el verdadero éxito.

Existen consumidores que no le deben interesar a las compañías. Hay clientes que, por el bajo margen que se tiene con ellos o por los costos asociados de mantenerlos, le causan pérdidas al negocio y lo mejor que se puede hacer es despedirlos.

Eso de perseguir la participación de mercado sin detenerse y no hacer un análisis de los clientes que son rentables y de los que no lo son, puede resultar suicida.

Marketing uno a uno vs. marketing masivo

Gracias a los avances tecnológicos, ahora existe la oportunidad de desarrollar la mercadotecnia de uno a uno y conocer específicamente los gustos y preferencias de cada uno de los clientes.

Es importante señalar las diferencias entre la mercadotecnia masiva y esta nueva tendencia:

- El marketing masivo requiere de gerentes de productos que venden un producto a un número máximo de clientes. En cambio, el marketing uno a uno vende la cantidad máxima de un producto a un solo cliente a la vez.
- El marketing masivo trata de lograr diferencias en los productos, mientras que el marketing uno a uno trata de lograr diferenciar e identificar a sus clientes.
- El marketing masiva trata de adquirir siempre nuevos clientes. Por otro lado, el marketing uno a uno trata de obtener siempre más compras de sus clientes actuales.

La utilización de las bases de datos permite conocer específicamente los gustos y preferencias de cada uno de sus clientes.

Cuando una empresa está totalmente orientada a adquirir más y más clientes, está desalineada y se convierte en una “empresa desleal”.



Figura 42. La Empresa Desleal.

Depende de la industria, pero en general, venderle a un cliente nuevo cuesta cinco veces más que venderle a un cliente recurrente. Entonces, ¿por qué seguir con la filosofía de siempre atraer más y más clientes sin cuidar a los que ya se tiene?

Las empresas desleales, tarde o temprano, se darán cuenta que a los clientes hay que cuidarlos y establecer una relación a largo plazo con ellos para aumentar sus compras (el porcentaje de compra del cliente lo marca dentro de la categoría). Esto con el propósito de aumentar la participación del producto en el mercado y subir las ventas.

La transición del marketing masivo al marketing uno a uno es un cambio de paradigma. Es cambiar el pensamiento de estar orientados hacia el mercadeo masivo de productos a estar enfocados hacia las necesidades y gustos de los clientes de manera individual.

Depende de la industria, pero en general, venderle a un cliente nuevo cuesta cinco veces más que venderle a un cliente recurrente.

Lealtad y deserción de los clientes

Otro concepto que se debe analizar y cuidar es la tasa de deserción de clientes, la cual indica el porcentaje de personas que dejan de ser clientes de la empresa, es decir, que dejan de comprar sus productos y servicios.

Vea un ejemplo concreto. Existen dos compañías, una posee una tasa de retención del 95% y la otra de un 90%. Dichas empresas pierden un 5% y 10% anual de su inventario de clientes, respectivamente.

Si ambas compañías adquieren nuevos clientes a una tasa de 10% anual, la primera (la del 95%) tendrá un crecimiento del 5% anual y en catorce años doblará su tamaño. Es el doble. Por otro lado, la segunda no tendrá ningún crecimiento. Lo que hace un 5%.

La lógica detrás de este principio se puede explicar mejor si se divide en tres planos:

1. En relación con el cliente

Como se mencionó en el apartado anterior, es más barato venderle a clientes recurrentes, pues un cliente satisfecho trae consigo clientes nuevos a través de su recomendación.

El principio no cambia. Ninguna técnica, campaña, estrategia o presupuesto es tan efectiva y rentable como la recomendación de boca en boca. El que un cliente nuevo aparezca y diga “Vengo porque me recomendaron”, refleja un negocio enfocado y con futuro.

Un consumidor que lleva tiempo con la compañía genera información de mercado sumamente valiosa. Un buen cliente tiene la confianza de decir lo que piensa. También se indigna cuando su empresa le falla y se molesta en reclamar (el número de clientes que no se quejan “porque les vale” es impresionante).

Respecto a costos, los clientes recurrentes impactan favorablemente en el gasto de operación, ya que tiende a hacerse eficiente cuando se eliminan las entradas y salidas de clientes. El movimiento brusco en abandonos de clientes y en adquisición de nuevos, eleva los costos y trastorna el sistema.

El aspecto más relevante quizá sea que un cliente insatisfecho no sólo deja de regresar, sino que se encarga de hablar mal de la compañía.

El aspecto más relevante quizá sea que un cliente insatisfecho no sólo deja de regresar, sino que se encarga de hablar mal de la compañía (entre 9 y 30 consumidores potenciales se enteran). Esto puede nulificar cualquier esfuerzo de comunicación.

2. En relación con el personal de la empresa

No se puede hablar de lealtad de clientes si no se cuenta con personal leal que proporcione el servicio. No se puede construir un edificio sólido si a cada rato se cambia al arquitecto.

El capital intelectual y lo que una organización aprende a hacer como equipo es uno de los activos más importantes en el presente. El que no se mida es otro asunto.

3. En relación con los inversionistas

En efecto, los inversionistas desarrollan lealtad y hasta se encariñan con una compañía que, sistemáticamente, les genera beneficios económicos.

Por otro lado, cuando una compañía se gana la lealtad de sus clientes y de sus empleados, se convierte en una organización estable que genera expectativas congruentes y realistas entre sus inversionistas.

Un negocio que no produce resultados aceptables es candidato a que se desinvierta en él o a que se cierre. El buen inversionista se la pasa haciendo un análisis de costo de oportunidad.

Por último, el negocio que “se da a querer” y genera lealtad de los accionistas se gana más apoyo, más equipo, más interés y más presupuesto.

Estado de Retención de Clientes

Dentro del espíritu de ampliar el concepto de lo que es un buen negocio, conviene generar un reporte adicional a los tradicionales (Flujo de efectivo, Balance general) que se llame “**Estado de Retención de Clientes**”, cuyo contenido es:

- El número de clientes que abandonaron la compañía en un periodo determinado.
- El margen y volumen que representaban y la cuantificación correspondiente en dinero, tomando en cuenta la pérdida en el presente año y la de todos los subsecuentes (el promedio de duración de la relación comercial).
- El número de clientes nuevos y el costo total de adquirirlos (“a ver si desquita”).
- Un histograma de las causas más comunes de deserción, y su comportamiento en determinado periodo.

En lugar de que las empresas se enfoquen a la calidad total y anden promoviendo “cero defectos” a los cuatro vientos, deberían promover el “cero deserciones” de clientes.

Como se ha mencionado, la calidad por sí misma no garantiza la satisfacción ni la retención del cliente.

Si las compañías echaran números de lo que valen los flujos futuros de un cliente fiel, seguramente modificarían la forma de llevarle las cuentas al negocio. Además de esto, también cambiaría el sistema de compensación a todo el personal de forma radical.

El activo más valioso de la empresa es el buen cliente que ya se tiene.

El activo más valioso de la empresa es el buen cliente que ya se tiene.

CONCLUSIÓN

Regresando al principio, no se puede hablar de marketing sin el concepto de estrategia y viceversa. Esta idea integradora se proyecta en un nivel organizacional cada vez más alto.

Si se hace por diseño, por accidente o por conveniencia, el caso es que allí se está gestando la fuerte tendencia de romper con la mentalidad eficientista de la era manufacturera, para abrir paso a la creación y definición de una propuesta de valor diferenciada.

La razón de ser de una empresa o incluso de una nación, está basada en la explotación de una o varias oportunidades que tienden a erosionarse con el tiempo.

Una empresa con mentalidad de hipermarketing tendrá la propensión de atisbar las oportunidades, explotarlas y, sobre todo, ALINEAR a la empresa o entidad en su totalidad. Al mismo tiempo, se dará el espacio y dedicará recursos (no sólo dinero) a la exploración permanente para detectar una nueva oportunidad y validar si la que supone está satisfaciendo en el presente aún tiene viabilidad hacia el futuro.

Las empresas alineadas alrededor de una oportunidad, que se diferencian de la competencia, que venden internamente la dirección, que ejecutan, que se posicionan, que retienen clientes, acabarán por desplazar a las que miran con obsesión sus niveles operativos y están volcadas hacia dentro de la organización.

Lo anterior tiene implicaciones, también, si se quiere poner en marcha un nuevo proyecto, idea o empresa. Siguen siendo los mismos elementos y etapas, así como el mismo proceso de empatar lo que uno es con lo que el mercado está pidiendo.

Si estás leyendo este libro y ya llegaste hasta aquí, es que buscas la respuesta precisa y el camino adecuado a seguir.

El Modelo de Hipermarketing –como muchos modelos e ideas- tiene que estar vivo y en constante revaloración. Cualquier modelo que asegure tener la verdad y la contundencia es sospechoso, y es razón suficiente para alejarse de él.

En lugar de buscar la solución categórica, lo que conviene es desarrollar una *actitud* y una *conciencia* para

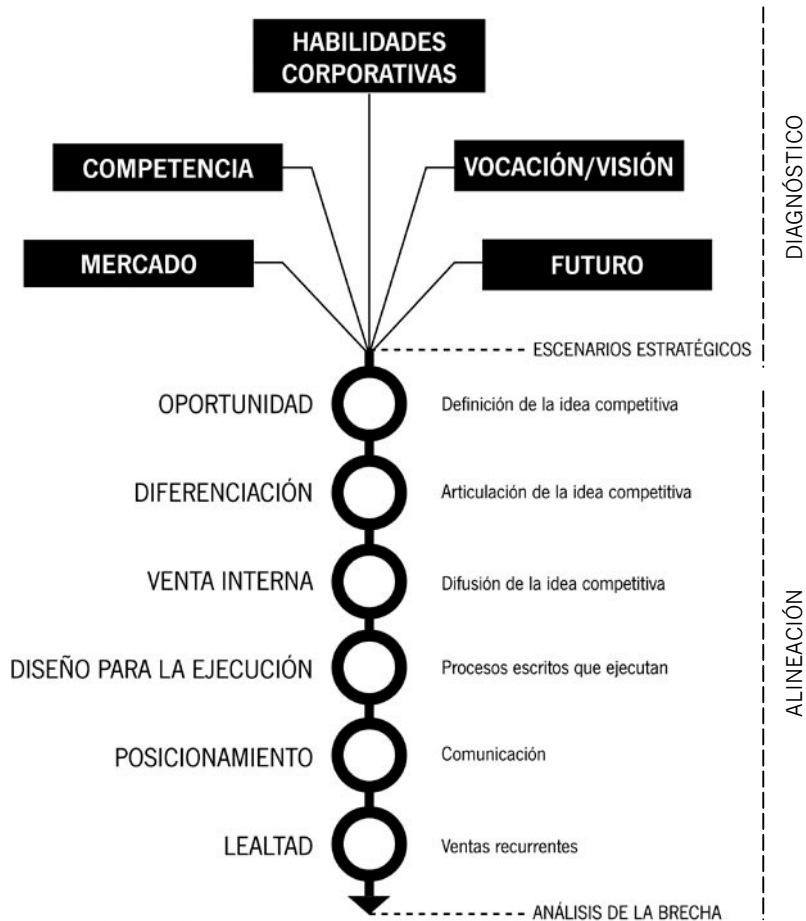
adecuarse a los cambios en el pensamiento estratégico, en los gustos de los consumidores y en el ámbito de la competencia.

En un tono más filosófico: la iluminación y la respuesta no existen fuera de uno, tampoco es alguien o algo a lo que nos acercamos o algo externo que incorporamos; se consiguen por medio de una actitud, una percepción y una conclusión personal que demandan una apertura permanente, al mismo tiempo que preservan nuestra esencia.

APÉNDICE

Manual de transformación estratégica Aplicación del Modelo de Hipermarketing

Como se mencionó, el modelo Hipermarketing puede ser utilizado para definir, ejecutar y comunicar el rumbo estratégico de una empresa, entidad o persona. A continuación se presenta una guía práctica para su aplicación.



1. Diagnóstico

El primer paso para desarrollar una estrategia de posicionamiento, es hacer un análisis de los elementos básicos para determinar una oportunidad.

Mercado

Toda estrategia debe orientarse al mercado, por lo que conocerlo y monitorearlo constantemente se convierte en un proceso crítico. El conocimiento del mercado se puede lograr por medio de información secundaria (reportes de la industria, estadísticas, etc.) o realizando investigaciones sobre cuestiones específicas. Sin embargo, una técnica que no falla es recoger del campo, convivir con los clientes y ponernos en sus zapatos.

Algunos de los cuestionamientos alrededor del mercado son:

- ¿Cuál es el tamaño/valor del mercado?
- ¿Cómo está segmentado?
- ¿Cuál es el perfil de cada segmento?
- ¿Cuáles son las variables relevantes para cada segmento?
- ¿Existe algún nicho desatendido?

Competencia

Analizar a la competencia nos permite aprender de sus aciertos y errores, y en base a esto construir un posicionamiento diferenciado. El proceso para evaluar a la competencia se denomina *benchmarking*, y nos ayuda a identificar:

- ¿Quién es nuestra competencia (directa, indirecta, actual, futura)?
- ¿A qué segmentos se dirige?
- ¿Qué ventajas y desventajas tiene en relación con nosotros?
- ¿Cómo es su comunicación con el mercado?
- ¿Cuáles son sus mejores prácticas?

Habilidades corporativas

Ahora debemos identificar las fortalezas de la empresa. Es conveniente que el personal de los diferentes departamentos se involucre en este proceso.

- ¿En qué es buena la empresa?
- ¿Qué hace mejor que sus competidores?
- ¿Qué la distingue?

Vocación/visión

Como parte del diagnóstico, la empresa (en especial la alta dirección) debe definir:

- ¿Qué le gusta hacer?
- ¿Qué le gustaría ser?

Futuro

Para no perder de vista los cambios del mercado y las transformaciones de la industria, el último elemento del diagnóstico consiste en identificar tendencias que puedan afectar el rumbo de la empresa.

- ¿Cuáles son las tendencias en la industria?
- Identificar tecnologías, productos o servicios emergentes que pudieran influir en la operación del negocio o en el comportamiento del mercado.
- ¿Cuánto se espera que crezca el mercado meta?

El resultado del diagnóstico es la detección de una oportunidad, que a su vez es el primer paso para la alineación respecto del Modelo de Hipermarketing.

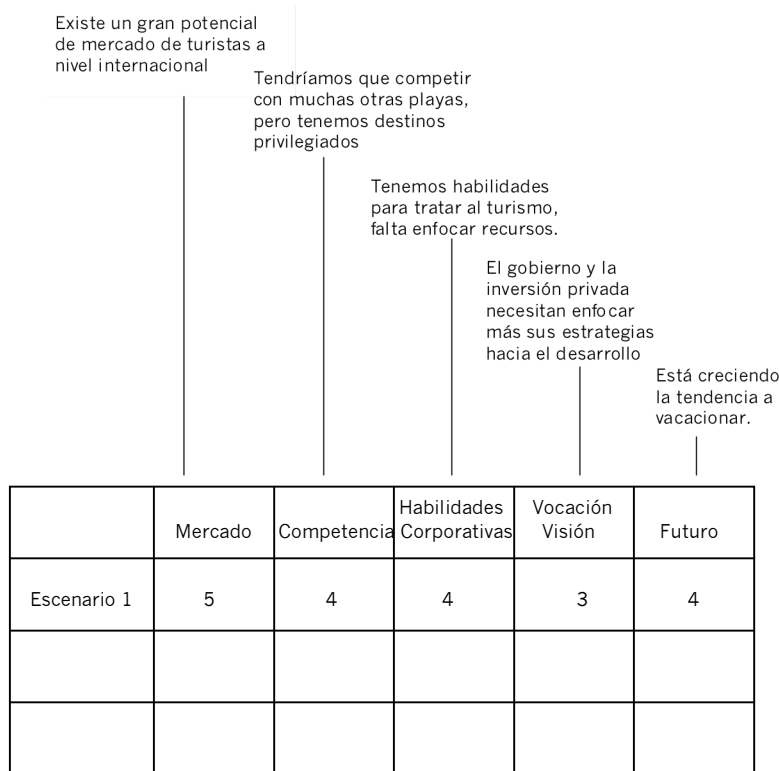
Antes de desarrollar el modelo, conviene definir varios escenarios alrededor de la oportunidad detectada y evaluarlos en función de las variables del diagnóstico: mercado, competencia, habilidades corporativas, vocación y futuro. Para cada variable se pueden asignar desde 1

hasta un máximo de 5 puntos, en función de los pronósticos para cada escenario.

Retomando el ejemplo de México S.A. de C.V., supongamos que la oportunidad es enfocarnos al turismo y ser el destino más atractivo del mundo. Como primer escenario se plantea el construir un posicionamiento alrededor de las playas mexicanas, algo así como que en México contamos con todo tipo de playas: exóticas, vírgenes, sofisticadas, tranquilas, etc.

Considerando la situación actual y haciendo algunos supuestos, tenemos que:

Una vez asignado el puntaje, se obtiene el total del escenario y se compara contra los demás para identificar el más atractivo.



Ejemplos de escenarios:

1. Tenemos todo tipo de playas
2. Rescatar aspectos culturales
3. Enfocar esfuerzos a una zona específica
(ejemplo: Ruta Maya)

Un vez asignado el puntaje, se obtiene el total de cada escenario y se comparan para identificar el más atractivo.

2. Alineación

Cuando se identifica el escenario estratégico más atractivo, el siguiente paso es definir el grado de alineación de la empresa, en función del modelo y tomar acciones que ayuden a alcanzar el rumbo estratégico deseado.

A continuación se presenta una guía sobre lo que hay que preguntarse para saber si la empresa está alineada.

Oportunidad

- ¿Sobre qué oportunidad de mercado se inició el negocio, sigue vigente?
- ¿Cuál es el propósito del negocio (visión, misión)?
- ¿Qué necesidades satisface su producto y/o servicio?
- ¿Quiénes son sus clientes meta?
- ¿Existen nuevas oportunidades?
- ¿Quién se dedica a buscar nuevas oportunidades en la empresa?
- ¿Qué cantidad de recursos se invierte en evaluar nuevas oportunidades?

Diferenciación

- ¿Qué definición del negocio o producto existe en la mente del consumidor?
- ¿Cómo se distingue de la competencia?
- ¿Qué tan fácil es copiar? ¿Por cuánto tiempo?

- ¿Qué características del producto/servicio lo hacen diferente al de su competencia? (calidad, precio, distribución, comunicación, etc.)
- ¿Cuáles son los tres beneficios únicos de su producto/servicio?
- ¿Cuál es su proposición única de venta? (en una frase).

Venta interna

- ¿Existe una clara dirección y rumbo en la empresa expresada en la idea competitiva?
- ¿La visión puede ser articulada por todo el personal?
- ¿Las metas soportan y están alineadas a la idea competitiva?
- ¿El perfil del personal es adecuado?
- ¿Qué opinan los empleados acerca de la empresa, sus productos y/o servicios, procedimientos etc.?
- ¿Están capacitados y motivados? ¿Existe compromiso?
- ¿Existen campeones internos que apoyan a la idea competitiva?
- ¿Los métodos de compensación y sanción fomentan la idea competitiva?

Diseño para la ejecución

- ¿La logística y las instalaciones refuerzan la diferenciación de la idea competitiva?
- ¿Cómo se monitorea el desempeño alrededor de la idea competitiva?
- ¿Un solo departamento domina la empresa o todos están alineados hacia un mismo objetivo?
- ¿La estructura organizacional apoya a la idea competitiva?
- ¿Existe flujo de procesos y alineación?
- ¿Están por escrito los procesos?
- ¿Los procesos fueron diseñados para ejecutar la idea competitiva?
- ¿Hay indicadores, métrica alrededor de la idea competitiva?

Posicionamiento

- ¿Cuál es el mensaje clave o frase que describe a su negocio?
- ¿Cómo se comunica el atributo distintivo del producto/servicio?
- ¿Existe consistencia y uniformidad con la idea competitiva?
- ¿Se cuenta con un plan definido de diversificación y expansión?
- ¿Existen métodos y formas de comunicación por canales como: relaciones públicas, correo directo, eventos, publicaciones especializadas, Internet?

Lealtad

- ¿Se busca adquirir nuevos clientes en lugar de retener los que se tiene?
- ¿Qué estrategias se utilizarán para retener a los clientes?
- ¿Cuál es el valor de los clientes a través del tiempo? (lifetime value)
- ¿Cómo se manejan las reclamaciones?
- ¿Cuál es la tasa de retención de clientes actual?
- ¿Se tienen clasificados y evaluados a los clientes en segmentos?
- ¿Qué segmento es el más rentable? ¿Cuál es su perfil?
- ¿Cómo se recoge y almacena la información que se obtiene del mercado?

El objetivo del siguiente ejercicio es ubicar de una manera sencilla, en qué nivel de alineación se encuentra cada uno de los elementos del modelo. La evaluación se realiza en base a tres niveles, siendo 1 el nivel ideal.

	NIVEL 1 SIEMPRE	NIVEL 2 ALGUNAS VECES	NIVEL 3 NUNCA
OPORTUNIDAD Todos conocemos claramente la misión, objetivos y planes de la organización, los cuales buscan generar ventajas competitivas para la empresa.			
DIFERENCIACIÓN Existe una clara diferencia entre nuestra empresa y su competencia en la mente del consumidor.			
VENTA INTERNA Todos conocemos la estrategia, estamos convencidos y comprometidos con su cumplimiento.			
DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN Seguimos procedimientos formales y estandarizados que apoyan el rumbo estratégico.			
POSICIONAMIENTO Nuestros clientes y prospectos conocen la empresa y lo que representa.			
LEALTAD Tenemos esfuerzos enfocados a retener y desarrollar a nuestros clientes. Nos preocupamos por mantener comunicación directa con ellos, además de apoyarlos en sus problemas y requerimientos.			

El resultado nos indica cuáles son los aspectos prioritarios sobre los cuales tenemos que trabajar: La meta es que la alineación se realice en el nivel 1. Por ejemplo:

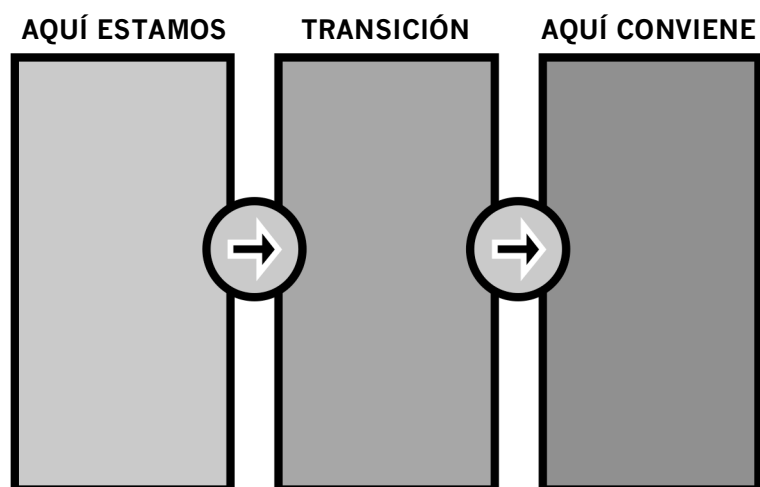
Alineación de la empresa XYZ:

	NIVEL 1 SIEMPRE	NIVEL 2 ALGUNAS VECES	NIVEL 3 NUNCA
OPORTUNIDAD Todos conocemos claramente la misión, objetivos y planes de la organización, los cuales buscan generar ventajas competitivas para la empresa.		○ 	
DIFERENCIACIÓN Existe una clara diferencia entre nuestra empresa y su competencia en la mente del consumidor.		○ 	
VENTA INTERNA Todos conocemos la estrategia, estamos convencidos y comprometidos con su cumplimiento.	○ 		
DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN Seguimos procedimientos formales y estandarizados que apoyan el rumbo estratégico.		○ 	
POSICIONAMIENTO Nuestros Clientes y prospectos conocen la empresa y lo que representa.			○
LEALTAD Tenemos esfuerzos enfocados a retener y desarrollar a nuestros clientes. Nos preocupamos por mantener comunicación directa con ellos y apoyarlos en sus problemas y requerimientos.			○

Esta empresa debe enfocar sus recursos a mejorar la percepción o imagen que tienen sus clientes sobre ella. Algunas posibles acciones a tomar serían: diseñar una campaña de comunicación orientada a crear conciencia de marca y desarrollar procesos alrededor del conocimiento de los clientes, que les permitan ofrecer mejor servicio y generar lealtad.

Este ejercicio se puede aplicar periódicamente al personal de la empresa y obtener el resultado con base al promedio de las evaluaciones, lo que nos daría una idea de la percepción que tiene la organización en general o incluso cada departamento.

Como parte final del ejercicio, conviene poner por escrito: dónde nos encontramos actualmente, hacia dónde queremos llevar a la empresa y los pasos que tenemos que seguir para lograrlo.



BIBLIOGRAFÍA

Warren G. Bennis y Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, HarperBusiness, New York, 1997.

Jonathan Bond y Richard Kirshenbaum, *Under the Radar: Talking to Today's Cynical Consumers*, John Wiley & Sons Inc, 1998.

Edward de Bono, *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*, Harper Collins, New York, 1990.

Richard A. D'Aveni y Robert Gunther, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York, 1994.

Peter F. Druker, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954.

Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company*, Doubleday, New York, 1999.

Gary Hamel, "Strategy as a Revolution", en *Harvard Business Review*, 1998.

Kenichi Onmae, *The Mind of Strategist: The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, New York, 1996.

Jerry I. Porras y James C. Collins, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, New York, 1994.

Michael E. Porter, "What is Strategy", en *Harvard Business Review*, 1998.

Al Ries, *Focus: The Future of your Company Depends on It*, HarperBusiness, New York, 1996.

Alfred P. Sloan, *My Years with General Motors*, Doubleday, New York, 1996.

ÍNDICE DE CONCEPTOS, MARCAS Y EMPRESAS

A

Absolut Vodka, 109
Advertising Age, 20, 108
Aeroméxico, 93
Antillean Airlines, 93
Armani, 42, 112
arquitectura externa, 92, 157
arquitectura interna, 92, 157
arquitectura organizacional, 90, 91, 97
AT&T, 92
Austrian Air, 93

B

Bachoco, 56
Banana Republic, 121
Bancomer, 114
Banorte, 114
Bay Networks, 79, 80
Bazaar, 133
Beetle, 72
Benavides, 73
benchmarking, 27, 144
Benetton, 42
Bimbo, 54, 108
BMW, 133
Bohemia, 121
Boston Consulting Group, 22
branding, 56, 116
Buenhogar, 133

C

Cartier, 108, 124
Chedraui, 54
Chiquita, 56
Cinemark, 72
Cisco Systems, 79
clientegramas, 101
Coca-Cola, 10, 19, 53, 85, 122
Compaq, 55, 57
CompUSA, 55
ConAgra, 19
Corona, 54
Cosmopolitan, 133
Cray, 55
cultura instantánea, 79

D

Dell Computers, 102
Delta Airlines, 93
diferenciación, 25, 34, 35, 42, 67, 70, 71, 74, 77, 107, 115, 148, 157
Direct TV, 68, 132
diseño para la ejecución, 90
Don Julio, 117

E

empresa desalineada, 36, 73, 157
equivalencia perceptiva, 122
Ermenegildo Zegna, 42

F

Famsa, 73, 92
Farmacias Guadalajara, 73
Fendi, 42
Fiesta Americana, 114
Finnair, 93
Ford Motor Company, 92
Frey, 73

G

Gap, 112, 121
Gatorade, 119
General Electric, 70
General Motors, 19, 60, 153
Gigante, 54
Grande, 54
Gucci, 42
Guess, 48

H

Harley Davidson, 82, 87, 88
Harvard Business Review, 21, 57, 153
HEB, 112
Henredon, 82
Herradura, 82
Hewlett-Packard, 20
Holiday Inn, 72
Hotel Quinta Real, 112
Hylsa, 114

I

IBM, 50, 55, 57, 112
iMac, 86
individualización, 131, 132, 134, 157
Intel, 14, 55, 57, 60, 76, 77

K

Kentucky Fried Chicken, 112
K-Mart, 113
Korean Airlines, 93

L

La Canasta, 117
La Gallina Loca, 113
lealtad, 35, 44, 105, 128, 129, 131, 135, 136,
139, 151
Lexus, 121
Ley, 54
Liverpool, 112, 122

M

Macintosh, 55, 86
Malev, 93
marketing masivo, 136, 137
marketing uno a uno, 39, 136, 137
Marlboro, 109
Maseca, 54
Matchbox, 9
McKinsey & Company, 22
Mercedes Benz, 82
Microsoft, 19, 82
misión, 15, 20, 38, 79, 81, 82, 83, 84, 147

N

Nazca Saatchi & Saatchi, 118
Nortel, 80
Northern Telecom, 80

O

oportunidad, 15, 23, 32, 33, 35, 44, 46, 47, 48,
49, 50, 56, 59, 63, 67, 78, 91, 99, 136, 139,
141, 144, 145, 146, 147
organigrama circular, 96
organigrama invertido, 95
organigrama tradicional, 94

P

participación de mercado, 16, 26, 71, 135, 136
Pentium, 76
Pepsi, 53

publicidad, 35, 39, 44, 88, 103, 109, 110, 112,
113, 117, 118, 119, 120, 124, 125, 128, 130,
134, 135

R

Ray-Ban, 87
reingeniería, 24, 26, 28
relaciones públicas, 35, 39, 44, 103, 110, 114,
117, 118, 119, 120, 129, 134, 149
Ritz-Carlton, 36, 37, 38, 39, 40, 157
Rolex, 108, 124

S

Sabena, 93
Sabritas, 54, 114
Salvatore Ferragamo, 42
Samuel Adams, 120
Saturn, 68
Scandinavian Airlines, 125
Sears, 122
segmentación, 102, 131, 132, 134
Sky, 68
Sol, 54
Sony, 51
Soriana, 54
Spalding, 46
Suavitel, 112
Swatch, 108
Swissair, 93

T

Tecate, 121
The Body Shop, 117
Thomasville, 73
Times, 112
Timex, 108
Toyota, 121
Trident, 108

U

Universidad de Harvard, 70
Universidad de Texas, 12

V

Vanidades, 133
Vel Rosita, 112
venta interna, 35, 43, 78
Viagra, 117
visión, 17, 19, 26, 35, 39, 42, 80, 81, 82, 83, 84,
85, 94, 96, 101, 145, 147, 148
Volkswagen, 71, 72

W

Wal-Mart, 19, 24, 54, 92, 113, 116
Walt Disney, 19
Western Union, 50
Wharton School, 22
Windows, 55
Wonder Bra, 118

X

Xerox Corporation, 22

Z

Zima, 51

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Modelo de Hipermarketing</i>	27
<i>Figura 2. Elementos para la detección de oportunidades.</i>	29
<i>Figura 3. Ejemplos de oportunidades explotadas por empresas y otras personalidades.</i>	30
<i>Figura 4. Síntomas de una empresa desalineada al modelo</i>	33
<i>Figura 5. Hipermarketing en el Ritz-Carlton</i>	37
<i>Figura 6. Componentes de México S.A. de C.V.</i>	39
<i>Figura 7. Hipermarketing en México, S.A. de C.V.</i>	42
<i>Figura 8. Oportunidad, primera etapa del modelo</i>	45
<i>Figura 9. Elementos a considerar en la identificación de oportunidades.</i>	51
<i>Figura 10. La empresa ciega.</i>	58
<i>Figura 11. La empresa ciega,</i>	59
<i>Figura 12. Diferenciación, segunda etapa del Modelo de Hipermarketing.</i>	64
<i>Figura 13. Algunas posibilidades de diferenciación.</i>	67
<i>Figura 14. La empresa copiona.</i>	71
<i>Figura 15. Ventajas erosionadas.</i>	73
<i>Figura 16. Venta interna, la tercera etapa del modelo de Hipermarketing.</i>	75
<i>Figura 17. Elementos de la Visión</i>	78
<i>Figura 18. La Empresa Apática.</i>	81
<i>Figura 19. Elementos clave de una buena historia.</i>	83
<i>Figura 20. Diseño para la ejecución, la cuarta etapa del modelo de Hipermarketing.</i>	87
<i>Figura 21. La arquitectura interna de la empresa.</i>	89
<i>Figura 22. La arquitectura externa de la empresa.</i>	89
<i>Figura 23. Arquitectura de cooperación.</i>	90
<i>Figura 24. Organigrama tradicional.</i>	92
<i>Figura 25. Organigrama invertido.</i>	93
<i>Figura 26. Organigrama circular.</i>	94
<i>Figura 27. Factores de fracaso dentro de las organizaciones.</i>	94
<i>Figura 28. La empresa Soñadora.</i>	97
<i>Figura 29. Clientograma.</i>	98
<i>Figura 30. Balance Scorecard.</i>	101
<i>Figura 31. Posicionamiento,</i>	104
<i>Figura 32. Herramientas para el Posicionamiento</i>	107
<i>Figura 33. Recomendaciones para una estrategia de nombre.</i>	108
<i>Figura 34. Eslogan Estratégico.</i>	113
<i>Figura 35. Etapas de las Relaciones Públicas.</i>	116
<i>Figura 36. La Empresa Ignorada.</i>	118
<i>Figura 37. Razones de fracaso de las campañas publicitarias.</i>	120
<i>Figura 38. Lealtad, la sexta etapa del modelo de Hipermarketing.</i>	126
<i>Figura 39. Segmentación de mercados.</i>	129
<i>Figura 40. Segmentación por individuo.</i>	129
<i>Figura 41. Tendencias hacia la individualización.</i>	131
<i>Figura 42. La Empresa Desleal.</i>	134

