RECETAS PARA CRECER EN TIEMPOS DE CRISIS

MARIO BORGHINO



Grijalbo

MARIO BORGHINO

Recetas para crecer en tiempos de crisis

Grijalbo

Para mis futuros emprendedores,
quienes crecerán en un mundo
de oportunidades infinitas:
Rodrigo, Carlos y Alan

Agradecimientos

Deseo agradecer a los empresarios que con sus comentarios me permitieron aprender de sus geniales decisiones; a los empresarios que asumieron el riesgo de *cambiar* y no sólo de *mejorar*; a aquellos que se atrevieron a hacer algo distinto con el riesgo de perderlo todo.

Quiero hacer un reconocimiento sincero a mis brillantes y exitosos amigos empresarios que aceptaron la invitación de entrevistarlos y contribuyeron honestamente con sus puntos de vista con el fin de ayudar a los lectores a encontrar su camino. Ellos son:

- Eduardo Serrano, presidente de Ford Motor Company de México.
- Ricardo Gutiérrez, presidente de Mexichem.
- Antonio Leonardo Castañón, director general de Farmacias del Ahorro.
- Carlos Robert, presidente de El Fogoncito.
- Héctor Grisi, presidente de Grisi Hermanos.
- Helio L. Magalhaes, presidente y director general de American Express México.
- Daniel Servitje, director general de Bimbo México.

Introducción

Este libro es producto de las innumerables experiencias personales que he tenido como asesor en los últimos tres años con empresas que han logrado crecer y tener éxito en los momentos más difíciles de esta crisis. También me estimularon muchos empresarios que participaron en mi ciclo de conferencias titulado "Cómo crecer en épocas de crisis". Durante 2009, la asistencia se elevó a más de 10 mil personas, algo verdaderamente inusitado. Estuve en más de 100 empresas en 26 ciudades de México, así como en otros países de Latinoamérica, entre ellos Guatemala, Costa Rica, Colombia, Perú, Chile, Brasil.

Otra contribución significativa se derivó de las consultorías privadas que he realizado para consejeros, con el fin de rediseñar la estructura de sus organizaciones y que consigan un perfil más competitivo. Trabajé con empresas y comerciantes de nivel medio, así como con grandes corporaciones nacionales y trasnacionales. Sorprendentemente, varias de ellas me solicitaron asesoría para resolver los problemas ocasionados por las buenas decisiones que habían tomado en la crisis. Su principal preocupación es saber cómo anticiparse a la imitación de sus competidores y consolidar el nuevo

modelo de negocio que han creado. Por su parte, otras compañías con problemas más complejos, a las que también asesoré, se enfrentaban a la disyuntiva de mejorar su estructura comercial actual o cambiar radicalmente su negocio para contrarrestar una drástica caída en las ventas.

De esta manera, las siguientes páginas provienen no de un ejercicio solitario, sino de un aprendizaje a partir de la interacción que mantuve con empresas preocupadas por salir adelante. De todas ellas coseché una experiencia que nunca podría haber adquirido si no hubiera sido por la coyuntura en la que aún nos encontramos en el mundo de los negocios.

En este proceso de constantes descubrimientos, identifiqué tendencias muy exitosas que quiero compartir con usted. En la actualidad, estas tendencias han sido creadas por aquellos empresarios que no se han quedado inmóviles, esperando a que la situación mejore, sino que han tomado decisiones inmediatas y arriesgadas. Fueron ellos los que comprendieron rápidamente la naturaleza y profundidad del las transformaciones que estaban ocurriendo en el mercado.

Para muchas personas la velocidad del cambio se convirtió en un arma de destrucción masiva de la estabilidad, mientras que para otros ha representado el descubrimiento del Santo Grial. Incontables empresarios han optado por las soluciones tradicionales, como el recorte de personal, la disminución de los gastos operativos o la reducción de los precios. Sin embargo, estas acciones correctivas no han sido suficientes para enfrentar las tremendas variaciones de la economía mundial. Por otra parte, los más exitosos han sido los que entendieron precisamente que el mercado no sólo “cayó”, sino que

“cambió”. Paradójicamente, su rápida velocidad de reacción ante ese cambio les dio una ventaja competitiva que nunca hubieran alcanzado sin la crisis.

En general, descubrí que las decisiones estratégicas de las empresas exitosas en esta época de crisis están sustentadas en cuatro caminos distintos y complementarios entre sí: innovaron en cuatro vertientes y al mismo tiempo crearon cuatro grandes conceptos de negocio que las hicieron crecer a pesar del mercado contraído.

Las cuatro áreas de innovación que identifiqué son:

- Innovación financiera.
- Innovación en expansión geográfica.
- Innovación en producto.
- Innovación en el servicio.

El desarrollo de estas cuatro áreas estratégicas le ha permitido a varias compañías alejarse de la guerra de precios, competir por medio de conceptos de negocio específicos y crecer a contracorriente. Las empresas exitosas que he conocido en este proceso de transformación han tenido un crecimiento mayor a 24%; lo más sorprendente es que han logrado crecer en ventas y en utilidades. Tal vez usted crea que este crecimiento es inalcanzable en su empresa o negocio, pero puede ser una realidad si comienza por cambiar su mentalidad.

Muchos empresarios se encuentran estancados porque han aplicado estrategias comerciales simples ante un comportamiento complejo del mercado. La mayoría sólo han contrarrestado la situación con descuentos, promociones y crédito. Lamentablemente

ya no es posible resolver un problema tan profundo con ideas tradicionales y modelos de negocio que resultaron eficientes en años anteriores. Los éxitos del pasado se han convertido en el peor enemigo para muchos comerciantes que están luchando por su sobrevivencia en un terrible huracán de cambios. Las viejas fórmulas no han sido una buena receta para producir resultados.

Lo invito a que lea y analice con detenimiento los cuatro modelos que aquí le presento y seleccione las estrategias que *sí* debe aplicar, así como las que *no* debe aplicar. Le sugiero que todos sus colaboradores cercanos lean este libro y se reúnan para que juntos discutan acerca de las acciones inmediatas que deben tomar. En estos días la soledad es su peor enemigo. El mesías que antes salvaba su negocio con una buena idea se está extinguiendo en este mundo de interconexión global.

Le reitero que el objetivo de este libro es que usted aprenda de los empresarios que han sabido cómo enfrentar la más profunda transformación económica y financiera del siglo XXI y han tenido éxito. No importa si usted tiene un comercio pequeño, fabrica productos o pretende abrir una nueva compañía, su estructura mental debe mutar por completo si desea tener un negocio próspero. Pero no se preocupe, en este libro usted hallará las recetas fundamentales para crecer en tiempos de crisis:

Primero: identificará las MACROTENDENCIAS del nuevo mundo de los negocios.

Segundo: reconocerá los CAMBIOS PERSONALES que necesita realizar para afrontar la nueva realidad de los negocios.

Tercero: conocerá las CUATRO ESTRATEGIAS DE NEGOCIO que han

llevado al éxito a empresarios y comerciantes.

Cuarto: identificará las INNOVACIONES que han realizado los ejecutivos exitosos en los cuatro modelos estratégicos.

Quinto: conocerá los CUATRO CONCEPTOS DE NEGOCIO que han alejado a los empresarios de la guerra de precios.

Sexto: descubrirá las estrategias que *sí* debe aplicar en esta crisis.

Séptimo: recibirá consejos directamente de grandes empresarios a los que entrevisté.

Octavo: descubrirá las estrategias que *no* debe aplicar en esta crisis.

Le sugiero que implemente de inmediato las ideas que surjan en la lectura, sin importar el tamaño de su negocio, ya que el mundo competitivo avanza a una velocidad que nunca antes habíamos experimentado. Las formas de hacer dinero están cambiando y usted debe conocerlas para no rezagarse. Recuerde que estamos en un mercado suma cero, en el que todo crecimiento es a costa de tomar una parte de su competidor inmediato. El mercado actual no perdona el error ni la complacencia.

CAPÍTULO I

Las estrategias del mundo de los negocios han cambiado para siempre

1. Cambias o te cambian

"Cualquier tiempo pasado fue mejor", dijo Miguel de Unamuno, escritor, poeta y filósofo español. Hoy en día no podría tener mayor relevancia la añoranza de un tiempo en el que todo era más predecible; donde todo se movía con tendencias que éramos capaces de anticipar. Podíamos estar más seguros de lo que iba a suceder. Los ancianos poseían la sabiduría milenaria y toda la tribu escuchaba sus consejos. Hoy estamos aprendiendo que la vida y el ambiente de los negocios han dejado de ser una extensión del pasado y se han convertido en un conjunto de situaciones inéditas que debemos descifrar; sólo así aprenderemos a hacer dinero en los

negocios, con fórmulas diferentes a las que estábamos acostumbrados.

Los ingredientes y los componentes de la riqueza han cambiado porque el consumidor ha sido obligado a ello. En la actualidad, para hacer dinero necesitamos hallar fórmulas nuevas: ya no es posible mirar confiadamente hacia el futuro, hacer estimados optimistas, predecir el comportamiento del competidor y realizar un plan certero a largo plazo.

> El mundo no está de cabeza, el problema es que usted piensa al revés.

Examinemos lo que ocurrió en México durante 2009, después del estallido de la crisis financiera inmobiliaria:

- Las remesas disminuyeron 15.74%: de 25 mil 137 millones de dólares en 2008, se redujeron a 21 mil 181 millones.
- Las exportaciones cayeron 21.2%, aunque en 2010 se espera una recuperación de 8.53 por ciento.
- El precio del petróleo cayó 40%, y la amenaza de que la extracción tiene los días contados ha agravado la situación.
- Los ingresos de la industria turística disminuyeron 20.4%: de 793 millones de dólares en 2008, bajaron a 749 millones.
- La inversión extranjera directa disminuyó 41%, aunque también se espera una recuperación en 2010.

Como es sabido, en 2010 se comenzaron a aplicar nuevos impuestos para recuperar los más de 300 mil millones de pesos de déficit; además las líneas de crédito están restringidas y será muy difícil amortizar las tasas de interés con ventas y promociones, lo que reducirá los márgenes de utilidad de los negocios. Los

especialistas hablan de una inflación de 5.11% y un crecimiento del PIB de tan sólo 3.28 por ciento. Sin duda, este panorama creará un mayor nivel de desconfianza y cautela empresarial.

Como empresario, usted no debe creer que esta situación es pasajera y dejar en manos de anhelos infundados la recuperación de sus ventas, eso provocaría que su negocio se enfrentara con mayores dificultades. Tal vez suponga que el mundo capitalista será igual después de esta crisis global; que Estados Unidos seguirá siendo la gran potencia y el dólar la divisa más fuerte. Si tomamos en cuenta las tendencias económicas del siglo anterior, no resultaría extraño que piense de esa forma, sin embargo lamento anunciarle que está en un error*.

La realidad económica ha experimentado una profunda transformación que afectará la vieja manera de hacer negocios a la que usted está acostumbrado. Para mantenerse y crecer es necesario que piense de una forma totalmente distinta. Ya no podrá salir adelante si sólo trabaja más o le "echa más ganas", como lo hicieron sus padres o abuelos en las grandes épocas de crecimiento económico y de mercados cautivos. No debemos olvidar lo que ha señalado Peter Drucker, el extraordinario maestro de la administración: "No será suficiente trabajar más, sino que tendremos que hacerlo con más inteligencia".

Aquellos que apuestan únicamente por una estrategia de reducción de precios les será muy difícil sobrevivir. Quizás a corto plazo mantengan sus ventas pero a la larga la reducción de sus utilidades hará que su empresa no crezca, desaparezca o la tengan que vender. Estamos en un contexto donde su mente debe cambiar de raíz, igual que lo ha hecho el mercado: ésta será la única

alternativa para construir un nuevo modelo de negocios que le permita resurgir ante un consumidor que ha cambiado más rápido que los mismos empresarios.

El cambio de paradigma debe ser tan radical como el que ocurrió cuando en el siglo XVI Copérnico le anunció al mundo que la Tierra no era el centro del universo. Usted ya no es el centro del mundo, hoy es parte de un entramado de competidores desesperados por reconquistar sus ventas de los últimos cinco años. Correrá el riesgo de que lo tilden de loco, pero no le queda más que ser un nuevo Copérnico del siglo XXI.

Es necesario entender que la forma de hacer dinero ha cambiado para siempre; las viejas fórmulas de ventas, producción y distribución tendrán que ser modificadas. Si busca que su negocio sea exitoso, no olvide tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Rediseñe los procesos para reducir costos operativos.
- Rediseñe el modelo comercial para compensar la caída de la demanda.
- Rediseñe la estructura financiera para mantener la salud económica de la organización.
- Rediseñe la estructura de la organización para mejorar la velocidad de respuesta y la gestión gerencial.

Ahora bien, antes de ejecutar un plan de rediseño, resulta fundamental que conozca algunos de los errores más comunes en las estrategias del mundo de los negocios:

PRIMER ERROR: especular que "el mercado tomará su rumbo en poco tiempo".

En esta época su capacidad de sobrevivencia estará determinada por la velocidad de reacción. Algunos ejecutivos y empresarios con ideas fijas creen que todavía pueden ganar en el juego de las predicciones; se distraen mucho en la especulación de posibles escenarios que les permitan determinar cuándo se recuperará el mercado. Su mente estratégica está influida por el comportamiento tradicional del mercado en el que podíamos vaticinar que en dos años saldríamos de cualquier crisis. ¿Por qué no? Así ha sido siempre.

Cuidado, esperar a que reaccione el mercado para recuperar su nivel de ventas es una actitud suicida. Esperar es la antítesis a cualquier principio estratégico del siglo XXI, significa que usted no está leyendo correctamente el mercado. Debe comprender que hemos entrado en un tiempo en donde los periodos de lento crecimiento y el estancamiento constituyen el nuevo estado de "normalidad". El actual periodo de incertidumbre será muy largo, y es parte de los ciclos económicos mundiales que ocurren en intervalos de 20 años.

Durante las crisis internas que experimentamos en años anteriores, era sencillo predecir cuándo podríamos recuperarnos. Las empresas exportadoras no dependían exclusivamente del mercado interno, y vendían sus productos al mundo con un dólar devaluado, beneficiándose con la apariencia de que su mercancía era barata en el exterior y fácil de colocar.

De esta forma, la caída de la demanda interna se compensaba con

divisas generadas por las exportaciones, así como por otras variables como las remesas, el ingreso del petróleo y, desde luego, el turismo, que ha sido nuestra ancestral tablita de salvación. Hoy no contamos con nada de ello, ni siquiera con las inversiones extranjeras. Por lo tanto, aquellos que aún crean en el vaticinio de la "bola de cristal", seguramente terminarán comiéndose el vidrio de la esfera. Ni consultando el oráculo de Delfos nos salvaremos de tener que lidiar con la nueva realidad, nos guste o no.

Le ruego que lo considere: adoptar un estado contemplativo y esperar a que el mercado se recupere equivale a echarse una soga al cuello. Si quiere contemplar, mejor tome una excursión al Tíbet, pero no lo haga en el mercado actual. Mientras usted ofrece algunas promociones y aguarda un milagro, aparecerán nuevos y más robustecidos competidores, los consumidores cambiarán de actitud ante su producto y usted perderá un valioso tiempo de consolidación y crecimiento.

Ya no espere la recuperación, transforme radicalmente su modelo de negocios, o la locomotora del cambio le pasará por encima.

SEGUNDO ERROR: exigir predicibilidad.

De lo único que podemos depender hoy es de lo impredecible. En el pasado estábamos acostumbrados a exigirles predicciones exactas a los vendedores o al personal financiero. Eran típicas las juntas en las que la dirección decía: "No quiero vaguedades, denme cifras reales". Eso se está acabando: las circunstancias actuales ya no permiten asumir riesgos en función de números fáciles extraídos de las

tendencias de años anteriores. En efecto, lo impredecible ocupa un lugar preponderante.

En este momento ni siquiera las empresas exportadoras están creciendo, el mundo de lo predecible se fue de vacaciones y nos dejó solos para resolver un problema de alta complejidad: un país con una economía vulnerable, un consumo interno cada día más debilitado y un mercado mundial con poca demanda.

No importa qué tan grande sea su capacidad para *describir* lo que está sucediendo, si usted no ejerce acciones inmediatas que contrarresten la nueva realidad, pronto le contará a sus nietos de la gran empresa que tuvo pero que nunca pudo crecer por culpa de la crisis financiera.

Si usted insiste en jugar a predecir, lamentablemente lo que tiene que hacer es revisar el crecimiento de Estados Unidos. Desde que se firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en enero de 1994, México ha hecho que sus exportaciones e importaciones dependan en 80% del vecino del norte. Por esa razón, el crecimiento en el corto plazo no dependerá del consumo interno, sino de los "marcadores" de la industria estadounidense.

Aun si está en el camino correcto, si no actúa con rapidez la competencia lo superará.

Varios analistas mexicanos aseguran que 2010 será un buen año porque estiman que la economía estadounidense crecerá o se estabilizará. De hecho, actualmente los índices de crecimiento industrial están mejorando no sólo en Estados Unidos, sino también en Europa y Asia. Le aconsejo que lea detenidamente los comentarios de Barack

Obama acerca de la economía de su país, las predicciones pueden ser más certeras que las suyas.

TERCER ERROR: sólo imitar decisiones de sus competidores.

> Duplique la velocidad de sus decisiones e impleméntelas 10 veces más rápido.

Naturalmente, tanto usted como sus competidores están al acecho de una idea que esté funcionando. La pregunta esencial es cómo diferenciarse en el mercado sin seguir el cencerro de la manada. No olvide que una buena parte de la manada de competidores hambrientos toma decisiones en función de lo que aparece en los periódicos o en los rimbombantes noticieros televisivos; esto puede ser de gran ayuda en el corto plazo, pero al final no resolverá el problema de sus ventas. ¿Espera obtener ideas de la masa o de alguna charla con sus amigos influyentes durante el último torneo de golf? Apoyarse únicamente en la información a la que todos tienen acceso no siempre es una buena elección.

Si desea hallar una ventaja competitiva para su negocio, en esta crisis deberá tomar "decisiones inesperadas". Recuerde que para establecer modelos estratégicos que le permitan despuntar en el mercado, aun en medio de la incertidumbre generalizada, no necesita transformarse en un profeta, sino en un administrador realista que vea el mundo *tal cual es* y no como quisiera que fuera. Para vencer a sus competidores, tendrá que hacer de la innovación su forma de vida.

CUARTO ERROR: convertirse en el peor enemigo de su negocio.

Desde mi anterior libro, *Cómo salir del hoyo*, insistí en la peculiaridad del idioma chino para escribir la palabra crisis: el primer ideograma significa "riesgo", y el segundo quiere decir "oportunidad". Toda crisis tiene ambos componentes; la preeminencia de uno u otro en su negocio dependerá de la visión estratégica que asuma.



¿Para quién significa un RIESGO esta situación en la que vivimos? La crisis representa un riesgo para aquellos que pretenden ver el mercado a través de un espejo retrovisor, es decir, desde la perspectiva de antiguos modelos de éxito en los negocios. Es necesario aceptar que el entorno y los clientes se han transformado: ahora nos encontramos ante un consumidor más racional, que analiza con detenimiento las oportunidades y no se deja seducir fácilmente por el tradicional "seis meses sin intereses". La prueba de este cambio puede estar ante sus ojos: si sus promociones no responden como antes, lo más probable es que su modelo estratégico no está alineado con la nueva realidad. Antes bastaba con ofrecer algunas promociones en fechas especiales, hoy hacemos cientos de ellas y el consumidor ni se inmuta.

¿Por qué? Muchos empresarios atribuyen la falta de respuesta a que el comprador está más cauteloso o que la gente no tiene dinero. Aunque eso sea verdad, la realidad es que no es posible resolver un problema tan complejo de mercado tan sólo con descuentos y promociones "fenicias" que funcionaron en años anteriores. El riesgo en esta crisis la corren aquellos que se jactan de conocer el mercado y tener una amplia experiencia, pero su conocimiento proviene de

mercados viejos que ya no existen, que se comportaban de una manera muy distinta a la actual. ¡Cuídese!, su "colmillo" lo puede matar o puede llevarlo a la quiebra.

Las cosas parecen más confusas cuando nos aferramos al pasado.

La incertidumbre proviene precisamente de lo que usted "sabe". Es muy fácil pensar que la culpa la tiene la débil economía del país, el secretario de Economía o las decisiones miopes de los políticos. Es posible que haya algo de cierto en esas reflexiones, pero lo que verdaderamente importa es que sus ventas no mejoran y sus estrategias de negocios ya no motivan a sus clientes. Recuerde que el enemigo más grande que tiene su negocio no es la crisis, sino la forma en la que usted la percibe, cómo la dibuja en su mente, y define acciones para neutralizar su efecto. Si no fuera así no habrían tantos empresarios exitosos que en estos momentos están creciendo meteóricamente. Como decía un amigo empresario: "Lo importante no es lo que sucede, sino cómo lo interpretamos". Ésta es la gran ironía: el problema de las ventas no se halla fuera de su negocio, sino dentro. Los psicólogos que comprenden la mente humana dicen: "La forma de ver el problema *es* el problema", por lo tanto observe *cómo* está pensando.

Cuídese de lo que sabe, eso puede llevarlo a la quiebra.

¿Por qué? Muchos empresarios atribuyen la falta de respuesta a que el comprador está más cauteloso o que la gente no tiene dinero. Aunque eso sea verdad, la realidad es que no es posible resolver un problema tan complejo de mercado tan sólo con descuentos y

promociones "fenicias" que funcionaron en años anteriores. El riesgo en esta crisis la corren aquellos que se jactan de conocer el mercado y tener una amplia experiencia, pero su conocimiento proviene de mercados viejos que ya no existen, que se comportaban de una manera muy distinta a la actual. ¡Cuídese!, su "colmillo" lo puede matar o puede llevarlo a la quiebra.

Albert Einstein solía decir: "Locura es esperar resultados diferentes haciendo lo mismo". En otras palabras, usted no puede crear promociones que son extensiones de ideas exitosas del pasado y esperar buenos resultados en un nuevo mundo comercial. En suma, el enemigo duerme en casa; un mercado que tiene más preguntas que respuestas exige que usted elabore un nuevo modelo de pensamiento.

¿Para quién significa una OPORTUNIDAD esta situación en la que vivimos? Una oportunidad está ahí para aquellos que son capaces de descubrir un nuevo camino en la adversidad, y se atreven a administrar su empresa como el piloto de un avión. ¿Alguna vez ha visto una aeronave con espejo retrovisor? Un aviador no lo necesita. Las condiciones cambian minuto a minuto, y cada vez que emprende un vuelo debe analizar las variables que lo pueden afectar, incluso si pasó por la misma ruta durante la mañana.

Se acabó la estabilidad y nuestra capacidad de predicción. ¿Recuerda usted el periodo al que todos conocíamos como "la cuesta de enero"? Éste también se terminó, hoy la cuesta es diaria. Los cambios pueden ocurrir mientras lee este libro, o mañana, cuando se levante y descubra que su cliente más leal y amado —del cual también se hizo compadre— se fue con la competencia.

Estamos en una guerra no sólo de precios, sino de nuevos diseños de negocios.

En su empresa los ejecutivos deberán estar preparados para lo inesperado; deben aprender a reaccionar y responder a los cambios rápidos. No olvide que la incertidumbre se ha convertido en la norma del día de hoy. La razón es que el mercado, la economía, la sociedad y la tecnología han cambiado para siempre y nos están conduciendo a una nueva dimensión de los negocios que no se afronta sólo con descuentos y promociones agresivas. Insisto, para luchar contra un mundo desconocido, usted debe entender que el constante rediseño de su negocio es una pieza fundamental.

El negocio que esté diseñado para tomar por sorpresa al mercado ganará la batalla y se quedará con el pastel, no así los que rematen sus productos en el punto de venta. Esta crisis es mucho más compleja como para contrarrestarla con una estrategia de reducción de precios. No me malentienda, la reducción de precios sí será necesaria para sobrevivir en el corto plazo, pero a la larga tendrá que diseñar un negocio que aprenda a competir en un mercado de bajos precios y alta calidad.

Hay un modelo tradicional de negocios que ha muerto, aquel cuyas premisas eran "precios bajos sólo alcanzan para un producto de baja calidad" y "únicamente con precios altos se consigue un producto de alta calidad". En efecto, la ecuación contraria, "precios bajos con alta calidad", es muy difícil de asimilar, pero es la única vía para sobrevivir en esta crisis que exige una trasformación estructural.

Si las herramientas que está aplicando no le responden

positivamente en ventas ni en utilidades, es muy probable que usted esté tratado de usar una raqueta de tenis para jugar golf. En el mundo actual de los negocios, donde quedan muy pocas cosas que sean permanentes, el éxito de un empresario estriba en pensar mejor, no en profundizar más en lo mismo.

Desde luego, la palabra prioritaria en sus decisiones debe ser *flexibilidad*, de otra forma no tendrá la capacidad para responder a los nuevos retos. No olvide el caso de General Motors: cuando su modelo de hacer dinero con los automóviles se desgastó, encontraron otro camino en el negocio financiero, donde comenzaron a diseñar las campañas de crédito y financiamiento de nuevos proyectos. Usted también debe encontrar el modelo que le permita encontrar nuevas oportunidades.

> No compita para mejorar, compita para cambiar las reglas del juego de su negocio.

En los siguientes capítulos desarrollaré los CUATRO MODELOS de negocio que diversos empresarios exitosos han aplicado en esta crisis y que han cambiado la forma de hacer dinero.

2. Aprenda a leer las macrotendencias del mercado

Lo que todo empresario del mundo contemporáneo debe comprender es que estamos en un mercado "suma cero" cuya premisa es "mato o me matan". Cualquier crecimiento ocurrirá a

costa de quitarle clientes al competidor de enfrente. El pastel se redujo, y debemos encontrar el camino de la expansión en otra dimensión del negocio, es decir, debemos redireccionar nuestras velas.

Las nuevas opciones se pueden encontrar solamente si comprendemos cuáles son los mecanismos del mundo comercial. Estamos en una economía de mercado donde el cliente manda. La salud de un país está directamente relacionada con el incremento o decremento del ingreso per cápita y ello determina la capacidad de compra del consumidor, quien determina el rumbo de la economía. Cada día se reduce la capacidad de una empresa para modelar la conducta del consumidor y para transformar la mente de sus clientes con nuevos productos. Estamos en un mercado de compradores y de precios, donde las utilidades disminuyen cada día y, por supuesto, muchos competidores están haciendo lo mismo que usted.

No puede cambiar el viento pero puede cambiar la orientación de sus velas.

En la actualidad, incontables empresas están en crisis porque hacen su plan estratégico de adentro hacia afuera. Adentro están todos los mercadólogos, los directores comerciales, los directores financieros y los directores de productos que creen que todo lo saben. Puede que sea cierto, pero si no venden, entonces significa que algo no entienden. Lo que no anda bien es que se han alejado del mercado atendiendo automáticamente la demanda; leen al consumidor con el "espejo retrovisor". Las empresas que hacen su plan estratégico de adentro hacia afuera miran poco por la ventana, y el capricho de los ejecutivos gobierna las decisiones.

Las nuevas fuerzas del mercado exigen condiciones distintas y atractivas. Los clientes buscan ser atendidos de una forma diferente; buscan productos nuevos a precio bajo y con calidad; quieren lo mejor por su dinero y, como es escaso, tienen el poder de exigir al empresario. Por eso ya no son suficientes los descuentos y las promociones nocturnas para atraer a la parvada, los patos ya no responden al silbato del cazador.

En el cementerio empresarial yacen muchas empresas que no pudieron percibir lo que sucedía, ni siquiera lo obvio. ¿Cuántas empresas prósperas conoce usted que ya no lo son o que se estancaron? La historia confirma lo que estoy diciendo. Por observar el mercado de adentro hacia afuera y querer imponer ideas viejas, se perdieron de nuevas tendencias tales como: una fábrica de laptops que hace repartos directos al consumidor; las entregas rápidas por paquetería; las computadoras personales y los negocios por internet o el crecimiento del mercado masivo en la base de la pirámide socioeconómica. Y muchas más que increíblemente no fueron creadas por los expertos de antaño, sino por novatos con propuestas frescas. Pregúntese por qué esas ideas no las concibieron aquellos que llevaban años en el mundo de los negocios. La respuesta es que sabían mucho de negocios en mercados viejos. Es posible que su mente no comprenda el comportamiento de los mercados actuales, por esa razón no puede generar nuevas estrategias de negocios para un mundo que está en reconstrucción.

Arriba tan sólo le mencioné algunos nuevos negocios que surgieron de la nada, pero existen cientos de tendencias que puede descubrir tan pronto como dirija su estrategia de afuera hacia adentro. Así como los chinos ven una oportunidad en el ideograma

que describe la palabra crisis, usted hará lo propio cuando se vuelva experto en el comportamiento del nuevo consumidor.

La soberbia le ha ganado a las empresas que han puesto condiciones de compra a sus clientes, o que han dejado de atender al cliente pequeño o de zonas lejanas permitiendo que los productores regionales lo hagan. Es una verdadera miopía ignorar los nuevos hábitos de los consumidores. En esta crisis hay muchos que sólo salen a la calle a quemar sus precios, pero no saben qué otra cosa hacer con su empresa, con el cliente, con los canales de distribución, con el servicio o con los costos operativos.

Muchas empresas perdieron el paso con los años, y varias más lo están perdiendo debido a la velocidad con que se presentó la crisis financiera mundial; ahora ya no saben por dónde agarrar el mercado. Existen numerosos ejemplos de los errores que han cometido los empresarios:

- Muchas compañías aéreas perdieron el paso sobrevendiendo y expandiendo su mercado a dimensiones fuera de lo normal; solamente ciertas compañías como Southwest Airlines, la mayor aerolínea de Estados Unidos, o Ryanair en Europa, descifraron el nuevo mercado y salieron robustecidas con la crisis.
- Las acereras no aceptaron que tenían que modernizarse hasta que llegó al mundo el dueño de ArcelorMittal, el señor Lakshmi Mittal, un empresario hindú de extracción muy humilde que surgió de la nada, modernizó la industria, se quedó con las acereras más grandes de la Tierra, y hoy es el quinto hombre más rico del mundo con una fortuna de 28 mil millones de dólares, sólo porque "entendió".

- Cuando los bancos aumentaron los riesgos, los más conservadores resultaron ser los ganadores y los que se han quedado con el pastel.
- Las pequeñas empresas de informática le han dado una gran batalla a los grandes conglomerados de la computación. Las empresas de bajo costo han demostrado que el mercado de clase baja tiene un gran potencial comercial; mientras que las grandes corporaciones ni siquiera miraban a ese segmento argumentando que ahí no había dinero para comprar sus productos de clase media. ¡Qué gran error! Nunca se imaginaron la posibilidad de que cuatro mil millones de pobres se convirtieran en el motor de mayor crecimiento de consumo. Pocos tomaron en cuenta que el crédito aceleró el crecimiento del mercado masivo de la base de la pirámide, y pocos lo leyeron como Elektra. Qué lástima que empresas como Levi Strauss & Co. perdieron su paso después de haber tenido al mundo en sus manos; así también le sucedió a Xerox.

La mayoría de los problemas surgen porque las empresas se alejan del cliente y creen con arrogancia que todavía pueden establecer sus condiciones en el mercado. Hoy el cliente les ha quitado la espada y dice: "El control lo tengo yo". Son los caprichos del consumidor y los factores externos los que regulan a las compañías. En consecuencia, deberá transformar a cada persona de su organización en un detective de esos cambios, sólo así podrá reaccionar rápidamente.

Macrotendencias estratégicas a considerar

Las tendencias más sobresalientes a observar son las siguientes:

1. El mundo del “yo también”.
2. El mundo de los costos.
3. El mundo de la sobresaturación.
4. El mundo de la tecnología e internet.

PRIMERA TENDENCIA: el mundo del “yo también”.

Actualmente la contracción del mercado y la sobresaturación de competidores han creado condiciones nunca antes vistas. Ante la reducción del pastel, es lógico que los empresarios quieran solucionar el problema rápidamente. En consecuencia, la mayoría saldrá a investigar en el mercado a qué competidor le está yendo bien para copiar todo lo que se pueda.

La competencia siempre está con los ojos abiertos, alerta a cualquier indicio de éxito. Si usted pone en marcha una estrategia y obtiene buenos resultados, jure que la van a copiar y la van a mejorar. Por lo pronto le anuncio que la velocidad de los cambios de sus competidores hace que su “gallina de los huevos de oro” tenga una vida más corta. Un país entero está en busca de una idea que sorprenda; pero cada vez todos nos parecemos más y necesitamos un microscopio para reconocer cuál es nuestro diferenciador.

En esta época de sobresaturación de productos, su novedad durará menos y los ciclos de vida de sus estrategias serán más cortos. Cuando diseñe una estrategia o promoción, le aconsejo que tenga en lista de espera otras cinco complementarias para contrarrestar al día siguiente la imitación de todos sus competidores. Así será su vida a partir de este momento, no podrá descansar. Comprenda que hoy cualquier ventaja competitiva durará menos que

un suspiro; es como un producto perecedero que tiene fecha de caducidad.

No caiga presa de la algarabía derivada de tener éxito en plena crisis, ya que le puede suceder lo mismo que a la ciudad de Troya: los competidores le pondrán un caballo en algún lugar para atacar a sus clientes importantes y destruirlo. No descanse, no se quede en una zona de confort, si sus ventas van bien, continúe mejorando lo que hace bien: no sólo resuelva lo que está mal en su negocio, concéntrese en lo que está haciendo bien y optimícelo.

Para vencer a sus competidores, los empresarios exitosos responden rápidamente atendiendo con nuevos productos a nuevos segmentos, sobre todo a los del sector masivo. Todo el tiempo desarrollan servicios con características únicas, aun a sabiendas de que serán imitados muy pronto. En años anteriores el modelo de lanzamiento de un nuevo producto era como en el Ejército: "Preparen, apunten, fuego". Sin embargo, el modelo ha cambiado radicalmente, hoy la orden es: "Fuego, fuego, fuego a discreción".

En su biografía, Bill Gates decía que "cualquier modelo comercial está predestinado a ser obsoleto dentro de un año", y estaba en lo cierto. Por eso también es necesario que compita con usted mismo: destruya lo que hace bien y mejórelo, ya sea sus productos, sus servicios, sus canales de distribución. La imitación se convierte en su principal enemigo cuando se sienta a disfrutar las mieles del éxito. Si usted no compite consigo mismo, ¿quien cree que lo hará? En efecto, sus más acérrimos competidores. Recuerde que en el mundo de los negocios el que triunfa es aquel que busca hacer mejor las cosas sin contemplaciones. Puede que no sean únicas o exclusivas, pero tienen que ser las mejores.

SEGUNDA TENDENCIA: el mundo de los costos o la guerra de los precios.

Ante un mercado con menos capacidad de compra como el que hoy tenemos, no hay duda de que los clientes quieren mejores precios. En realidad ése no es ningún descubrimiento sorprendente, además todos sabemos hacer promociones y bajar precios. Sin embargo debe acostumbrarse a que en el mundo de los precios bajos los márgenes de utilidad también se reducen sucesivamente. Entonces, ¿cómo sobreviré con los costos que tengo?

Si usted no comprende la nueva dinámica del negocio que se construye con márgenes reducidos, entonces estará aniquilado. Si usted es de aquellos que tiene la esperanza de que el mercado repunte y regrese a su nivel anterior para así volver a hacer el mismo dinero por unidades vendidas que obtenía antes de la crisis, le anuncio que nunca va a regresar.

Hace unos meses impartí una conferencia ante cientos de proveedores de una de las más grandes empresas de alimentos en el país. En la sesión de preguntas un joven se levantó y me dijo que él como proveedor estaba encantado de ayudar a su cliente en la crisis: "Estoy dispuesto a bajar el precio de mi materia prima de dos a un peso, para que todos nos beneficiemos y vendamos más —me dijo el joven—; mi pregunta es cuándo podré recuperar mi peso y continuar vendiendo a los dos pesos del inicio".

Yo le contesté: "Lamento anunciarle que *nunca más*. A partir de ahora usted también deberá buscar proveedores que hagan el mismo sacrificio. Si es necesario, deberá buscar materias primas en distintos lugares del mundo y dejar a su proveedor tradicional.

Además no sólo no podrá regresar a sus dos pesos, sino que tendrá que regresar con una oferta mejor de 90 centavos.

”El mundo cambió para siempre. Tendrá que buscar nuevos clientes, tecnificar sus procesos y reducir los costos de la materia prima, la mano de obra y la velocidad de producción, de tal manera que pueda hacer más con menos”.

Al joven no le gustó mucho mi respuesta, pero volvió a su lugar con una actitud reflexiva.

Le sugerí que leyera los libros *La Tierra es plana*, de Thomas Friedman, así como *Competir en un mundo plano*, de Victor Fung, en ellos se aclara la nueva forma de competir a costos bajos en el mercado globalizado.

En este mundo de los costos bajos, jure usted lector que si su competidor baja los precios esta semana, mañana los bajará de nuevo y así sucesivamente. Hoy, la tecnología y los nuevos procesos hacen posible que los precios de toda clase de productos se reduzcan de forma instantánea y permanentemente. El precio tiene una vida muy corta.

Muchos empresarios no entienden que están no sólo en un mundo de precios bajos, sino de costos bajos; sólo cuando lo acepten podrán triunfar. Varios dirán que el competidor que baja los precios todos los días seguramente está “comprando mercado” para elevarlos más tarde, o de plano está “lavando dinero”. Cuando no se entiende la dinámica de un mercado, se vuelve muy complejo discernir por qué las cosas no responden como uno quiere.

Para tener un negocio

Otros empresarios que ven cómo disminuyen sus márgenes día tras día, dirán que los costos son muy altos y que “el

de bajo precio es necesario construir un negocio de bajo costo.

negocio ya no es negocio". En realidad tampoco entienden que su negocio continúa siendo negocio, lo que ya no es negocio son sus ideas, que pertenecen a un mercado del pasado donde era posible elevar los precios sólo porque los costos habían subido. Eso fue precisamente lo que le sucedió a la industria de la aviación de bajo costo en México. Al principio había más de 10 líneas aéreas de bajo costo, sin embargo no todas lograron sobrevivir: creyeron que se trataba de un negocio más fácil, que al regionalizar y atender destinos específicos sería suficiente. Entonces bajaron sus precios, pero no sus costos. Seguramente no hablan muy bien inglés, el modelo se llama "*low cost*", no "*low price*".

Para bajar los costos debe concentrar su esfuerzo en bajar el punto de equilibrio. Una parte positiva de esta estrategia es que si el mercado llegara a repuntar, usted tendría ganancias más altas por haber aprendido a vivir con una operación menos costosa. Para ello deberá considerar la tecnificación de sus procesos, la cantidad de empelados, la productividad por trabajador, la disminución de la burocracia y la adquisición de mejores sistemas para controlar inventarios y tiempos.

Quien comprendió muy inteligentemente este modelo fue la empresa que fabrica el refresco Big Cola, que decidió atacar de frente a Coca-Cola y Pepsi. Tomar una decisión de este tipo no fue fácil, estamos hablando de competir contra las empresas refresqueras más grandes que dominan todos los mercados.

¿Cómo funcionó la inteligencia estratégica de Big Cola para construir una empresa de bajo costo? Para empezar se preguntaron

cuáles eran los costos más altos de este tipo de empresas. En primer lugar estaba indudablemente el jarabe, así que optaron por hacerlo ellos mismos. Después vino el gasto de la distribución, por lo que decidieron no tener vehículos propios y pagar comisiones a los choferes dueños de camiones. Atender a las misceláneas también representaba un costo elevado, de modo que eligieron ir directamente a tiendas y supermercados de volumen. Asimismo, el marketing y la publicidad suponían otro costo muy elevado, por eso resolvieron no emplearlos a gran escala. En términos generales, una vez que disminuyeron esos costos fuertes, y seguramente otros como los sueldos estratosféricos de los ejecutivos, lograron salir al mercado con precios bajos.

Si usted desea bajar su punto de equilibrio, debe crear una organización centrada en costos y premiar toda buena idea que haga más competitiva la operación de su compañía. Le puedo jurar que la mayoría de las empresas que asesoro tienen una estructura que no corresponde con la nueva realidad del mercado, que exige, como ya he dicho, precios bajos y calidad.

Empresas como Elektra, Oxxo, Coppel, Famsa, Volaris, Autofin, Wal-Mart, Home Mart, Zara, Casas GEO, ARA, entre otras firmas exitosas, saben que los bajos costos son la razón de su existencia, por eso pueden dar la pelea con precios bajos y utilidades razonables.

Muchos proveedores de Wal-Mart no saben cómo responder cuando les exigen únicamente 15 días de inventario en lugar de 30 (no se extrañe de que muy pronto lo reduzcan a siete). Pues bien, el que no aprenda a administrar su negocio en el mundo de los costos, y no sólo de los precios, estará destinado a dejar sus utilidades en el

punto de venta, sangrando el precio con descuentos. Aunque solamente sea para mover su inventario, esa ecuación no podrá soportarla a largo plazo; se enfrentará a la realidad de vender y no ganar. Una vez más, el problema no es del mercado, sino de la obsolescencia de sus estrategias.

Por otra parte, si usted no tiene diariamente sus productos en el anaquel, esas ventas ya no podrá recuperarlas. Los clientes ya no son tan leales como antes, sin piedad pueden elegir nuevos productos y no sólo los de marca. Por esa razón las "marcas libres" han tenido un crecimiento inusitado. Las grandes tiendas captaron el negocio del bajo costo mejor que algunos proveedores, así que comenzaron a producir sus propias marcas con la facilidad de distribuirlas en un canal cautivo. Si un almacén ofrece un producto propio, para el consumidor eso significa que está garantizado, y lo compran. De esta manera, muchos compradores se han convertido en la nueva competencia de sus proveedores. ¿Cuándo se hubiese imaginado que eso sucedería en el mundo de los negocios?

La piedra fundamental de la incertidumbre es la flexibilidad de sus ideas.

Así como muchos empresarios no han comprendido la importancia de los bajos costos, tampoco han entendido que las utilidades vienen no sólo del margen que tiene el producto sino de la velocidad de rotación del inventario.

Hace no mucho tiempo asistí a una conferencia del doctor C.K. Prahalad, el recientemente fallecido gurú del

Actualmente la regla de juego más importante es que

management. En su discurso citó una fórmula para hacer dinero en los negocios que tiene una aplicación perfecta en el mercado actual. Prahalad decía que uno de los secretos del éxito es transferir la utilidad al cliente y que el empresario no la guarde para sí mismo.

ya no hay reglas y la lucha es frontal.

Así fue como la compañía de computadoras Dell se volvió una empresa multimillonaria de la noche a la mañana. Cuando Dell inició el negocio, rotaban su inventario 42 veces y tenían un margen de utilidad de 18% en cada producto. Pero ése no era su objetivo, ellos querían disminuir la utilidad a 9%, así que se abocaron a transferir cada utilidad adicional al cliente; progresivamente aumentaron la velocidad de rotación y bajaron los precios. Cuando lograron rotar su inventario más de 110 veces, consiguieron una reducción de utilidad directa por unidad de producto vendido.

Muchos con la mentalidad del conquistador Hernán Cortés, dirán que transferir la utilidad al cliente es ilógico, simplista o irracional. Veamos por qué no es así.

La ecuación de Prahalad es la siguiente:

Ingresos = (% Utilidad) × (Velocidad de rotación)

En la medida en que usted logre rotar su inventario con mayor velocidad, tendrá mayor flexibilidad para su estrategia de precios. Los frutos de esta simple ecuación serán más ingresos diarios, aun con porcentajes menores de utilidad neta.

Cambie su foco:

Haga que gire más rápido su rueda de inventarios y podrá ingresar en la época de "volumen versus márgenes de utilidad

llévelo
de las metas hacia
el
flujo de efectivo.

reducidos", la nueva regla en esta crisis. Le recuerdo que también es necesario que diseñe más líneas de productos, ya no podrá vivir con los que inicialmente lo hicieron crecer. Lamento comunicarle que la complejidad para hacer dinero es mayor. ¡Así es el nuevo mercado!

Si desea conocer más acerca de cómo hacer negocios en la base económica del mercado, le sugiero leer el libro *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*, de C.K. Prahalad.

TERCERA TENDENCIA: el mundo de la sobresaturación.

En la actualidad usted debe enfrentar un mercado no sólo contraído, estancado y con menor demanda, sino sobresaturado de productos similares al suyo. El mar está lleno de tiburones que arremeten por la misma presa, y eso agrava aún más la crisis.

El consumidor, aturdido por miles de ofertas similares, se encuentra ante el dilema de qué producto será el mejor. Y es él quien tiene el poder de decisión, el cliente dócil ha sido reemplazado por uno muy exigente.

Curiosamente, los productos han dejado de tener una fuerza determinante en la decisión del consumidor. Hoy sabemos que entre más productos similares se ofrezcan, éstos contarán con menor poder para inducir una compra. La sobresaturación ha provocado que los factores tangibles sean reemplazados por los intangibles: antes de tomar una decisión, un cliente necesita que el producto lo motive emocionalmente.

Observe lo que sucede con el iPhone. Este dispositivo ofrece las mismas funciones que otros, tiene cámara fotográfica, videos, correos, almacenamiento de archivos, pero su ventaja es que las despliega de una manera diferente. La gente prefiere un iPhone porque es bonito y único en su forma. Se trata de un producto diseñado con magia que logra motivar. Así deben ser diseñados sus productos, sus promociones, su estrategia de servicio, su forma de vender.

Observe lo que sucede con Starbucks. Esta cadena estadounidense ha logrado presentar un producto tan antiguo como el café —consumido en el mundo islámico desde hace varios siglos— de una forma distinta. El café continúa siendo café, pero la forma en que lo presentan motiva su compra; el ambiente del lugar, con sillones cómodos, le da fuerza y personalidad a un producto viejo, a un producto básico (*commodity*). Si usted vende un producto maduro, es momento de ver la gran oportunidad que tiene enfrente, en lugar de pensar que nada podrá hacer con un artículo que lleva tantos años en el mercado.

> Entre más productos existan, lo intangible adquiere más valor.

El ser humano cree en los productos fervientemente, nadie cuestiona la utilidad de un avión, un coche, unos lentes, o un arco y una flecha para cazar animales. Lo tangible es útil, sirve. Bajo ese principio, empresas como General Motors vendieron automóviles con éxito hasta que apareció Toyota, que se concentró en fortalecer factores intangibles que le dieran fuerza a sus productos, y con ello se posicionaron como los líderes del mundo automotriz.

Si usted tiene más de 45 años, pertenece a una generación que

fue educada en el "mundo tangible de los productos", venderá calidad y creerá que el producto y sus características lo son todo, por eso le costará mucho trabajo competir en el "mundo intangible de los productos". Muchos empresarios ni siquiera lo comprenden cuando reflexionan al respecto, lo asocian con el servicio, y con ello pierden la oportunidad de crear un motivador intangible, que puede hacer que el cliente pague por un producto más caro, aun si ofrece lo mismo. Los empresarios más exitosos que he conocido en esta época de crisis saben que lo intangible es lo que vende en el ámbito de los productos similares.

La estimulación de las emociones aleja al consumidor de la sensibilidad del precio.

Es necesario aceptar que lo intangible es valioso: vea por ejemplo los automóviles Volvo, son un sinónimo de seguridad, y eso es precisamente lo que compra el consumidor.

Le pido que piense una y otra vez en cómo construir factores intangibles por medio de conceptos, sólo así podrá darle fuerza a sus productos sin que pasen desapercibidos en un mercado sobresaturado. Recuerde que debe acertar en la emoción del consumidor; sus productos, promociones y el diseño de su negocio deben enamorarlo: el que lo haga mejor se quedará con los clientes.

CUARTA TENDENCIA: el mundo de la tecnología e internet, o la venta de poco a millones.

Hace algunos años tuve la oportunidad de ver una película titulada

La guerra del fuego. La cinta se centra en una tribu cavernícola que ha perdido el fuego que cuidan con esmero y que obtienen de incendios causados por acontecimientos naturales. Cuando descubren a una tribu superior que sabe crear fuego, al principio les resulta increíble que lo consigan frotando dos palos, pero después su vida se modifica drásticamente.

La invención de internet es como el descubrimiento del fuego. A partir de él todo se transformó para siempre. Internet ha cambiado la forma de comunicarnos, de obtener y crear información. Es la primera vez en la historia que una generación está más informada que su antecesora. Siempre había ocurrido lo contrario, anteriormente era común que se consultara a la sabiduría de los ancianos para tomar decisiones importantes. Hoy las personas de más edad tienen menos información que un joven de 15 años que ha pasado miles de horas en internet.

Las viejas reglas del mercado resultan obsoletas en este medio que ha creado una nueva generación de consumidores. La tecnología nos permite llegar a clientes que nunca nos hubiésemos imaginado; en este planeta interconectado cualquier persona puede comprar el producto que desee "sin salir de su casa". Esto ha provocado que muchas estrategias comerciales dependan cada día más de la red informática, ya que nos permite enlazarnos con prospectos a costos muy bajos en tiempo real, creando así un mercado masivo con posibilidades infinitas.

Empresas como Google son el ejemplo más relevante de cómo conquistar el mundo. Le aconsejo que lea el libro *Historia de Google*, de David A. Vise y Mark Malseed, para que

El secreto está en vender al mercado masivo en línea.

tenga una idea distinta del universo digital. Si usted educa a su mente para que piense de forma global, podrá salir de su zona tradicional de ventas y hallar posibilidades ilimitadas tan sólo con apretar un botón. Al utilizar la tecnología para comunicarse con sus clientes obtendrá un diferenciador significativo en un mercado contraído. Desde luego, la tecnología digital también está destinada a transformar de raíz los sistemas tradicionales de distribución. En esta época recuerde que siempre debe buscar dos cosas: más productos para sus clientes, y más zonas, países o regiones. El futuro de los negocios consistirá en venderle a millones de personas en el planeta a una fracción del costo actual. Si usted desea incursionar en este modelo comercial le aconsejo el libro *La economía Long Tail*, de Chris Anderson.

Amazon.com es un ejemplo a seguir.

MENSAJES A RECORDAR DE ESTE CAPÍTULO

Errores más comunes de los empresarios en esta época:

- Pensar que el mercado regresará a su nivel muy pronto. Imitar ideas sin crear las propias.
- Dedicarse a mejorar las ideas exitosas del pasado sin innovar.
- Creer que al reducir los precios y hacer promociones saldrá adelante.
- Focalizar su estrategia sólo en los precios.
- No comprender que enfrentamos no sólo una guerra de precios sino de diseños de negocios.

Macrotendencias del mercado:

- Estamos en el mundo de la imitación, sus mejores ideas serán copiadas de inmediato.
- Estamos en el mundo de los costos, no en el de los precios.
- Estamos en el mundo de la sobresaturación de productos, por lo tanto los valores intangibles determinarán la decisión de compra.
- Estamos en un mundo donde la tecnología digital podrá dimensionar su negocio ilimitadamente.
- En épocas de crisis, el cliente busca calidad y precio.

CAPÍTULO II

Cuatro grandes innovaciones probadas que han aumentado ventas

¡Desarrolle innovaciones destructoras!

Las organizaciones que están ganando dinero en esta crisis son las que han enfocado su cambio en cuatro grandes áreas de innovación. Aunque estas innovaciones no son excluyentes y pueden estar interrelacionadas, aún no conozco alguna empresa que aplique las cuatro al mismo tiempo. Al concentrarse en una sola de estas áreas, varias compañías han tenido que complemetarla con alguna de la otras tres. Con ellas han logrado resultados extraordinarios. El éxito que he observado no tiene que ver con cambios excepcionales, sino que se relaciona con la calidad y el grado de implementación, lo que ha permitido neutralizar el impacto de la crisis y crecer a pesar de ella.

Las cuatro áreas de innovación exitosas que he identificado son:

- Innovación financiera.
- Innovación en expansión geográfica.
- Innovación en producto.
- Innovación en el servicio.



Como usted lo ha notado, estoy convencido de que la reducción de precios es solamente un paliativo temporal ante un problema agudo y profundo de mercado. La clave está en convertirse en líder de precios con una estructura de costos eficiente, y no reducir sus utilidades en la desesperación de recuperar volumen. No es posible resolver heridas profundas con curitas, es como querer resolver el problema de la contaminación prohibiendo la circulación de los automóviles un día a la semana.

El problema de contracción económica tiene ramificaciones muy

complejas que exigen ir más allá de las medidas de corto plazo y adoptar una perspectiva totalmente diferente. No estamos hablando de *sobrevivir*, estamos hablando de *crecer* en la crisis. Si usted no tiene una estructura de costos adecuada no podrá sobrevivir en la guerra de precios. Como dice el viejo dicho: "Primero está el caballo y luego la carreta". Primero diseñe con cuidado su estructura de costos y luego baje sus precios. Muchos se confunden y creen que reducir costos equivale a quitar gente, se trata más bien de tener una organización bien diseñada.

Las cuatro innovaciones sólo pueden aplicarse si usted piensa fuera de la caja, de lo contrario sólo hará extensiones de ideas viejas que sus competidores pueden imitar fácilmente. Hoy más que nunca es necesario que recuerde los mensajes fundamentales del libro clásico *¿Quién se ha llevado mi queso?*, del doctor Spencer Johnson*:

Piense fuera de la caja.

- "Si no cambias, te extingues."
- "Cuanto antes se olvida el queso viejo, antes se encuentra el nuevo queso."
- "El queso viejo nunca te llevará a encontrar el nuevo."

Sorprendentemente, a diario me enfrento con ejecutivos que aman el queso viejo. Son como el perro con su adorado hueso: no lo sueltan. Por un lado los comprendo, ése es el único modelo estratégico que dominan, el nuevo nunca lo han intentado y pueden tener razones suficientes para creer que van a fracasar. Asimismo, comprendo que fracasar ante una crisis es como si te cayera un árbol en la cabeza después de haber sido arrollado por un tren.

Sé que es difícil cuestionar la tradición, pero lo invito a que tenga una actitud proactiva ante la crisis. La innovación es un proceso que le permitirá la creación de valor en el mercado. Innovar es anticiparse al futuro, una creación anticipada de la demanda de sus consumidores. Muchas empresas que asesoro fueron muy innovadoras en su inicio, pero luego se volvieron eficientes y burocráticas y se olvidaron de lo que las hizo triunfar. El secreto es que *lea* los espacios de oportunidad de una crisis. Entiendo que a cualquier empresario le parezca difícil afrontar la crisis y al mismo tiempo asimilar el nuevo mundo de la información. Ambas variables son muy recientes y resulta muy complejo combinarlas.

Hoy la moneda que mueve al mundo es el *conocimiento:* alimenta la creatividad y reemplaza la moneda de la *eficiencia*.

Es posible que usted se haga la siguiente pregunta: ¿debo tener *productos* inteligentes o un *marketing* inteligente? Sin embargo la innovación debe ir más allá de estos conceptos, primero debe considerar los procesos y el modelo de negocio con el que atenderá el nuevo reto. La eficiencia de su empresa ya no es suficiente. Deberá caminar en la oscuridad de la incertidumbre de un mercado impredecible. El ensayo y error será su método para encontrar el éxito; será como encontrar la aguja en el pajar. Para aplicar una estrategia innovadora que revolucione su empresa en esta crisis tendrá que *olvidar.* Empresas como Nokia, Starbucks, IBM, Linux, Microsoft, entre otras, han tenido que olvidar para continuar el camino de ascenso de tantos años en el mundo globalizado. Usted también tendrá que hacer lo suyo en su negocio, en su zona, en su plaza, en su ciudad.

Le aconsejo que compre el libro *¿Quién se ha llevado mi queso?* Puede llamarnos si desea adquirirlo.

Innovación financiera

Las empresas que mejor han aplicado este tipo de innovación son aquellas que tienen un mercado cautivo masivo o que han dinamizado las ventas para un mercado dirigido a personas.

Empresas como Wal-Mart, Autofin, Elektra, Famsa, Coppel, Casas GEO, ARA, y muchas otras que se dirigen a un mercado masivo, observaron que el problema de liquidez del consumidor estaba limitando sus compras, así que decidieron flexibilizar sus ventas a través de líneas de créditos creadas por ellos mismos. Lo mismo hicieron Liverpool y Palacio de Hierro.

Estos negocios se dieron cuenta de que tenían miles de clientes cautivos a los que podrían facilitarles su compra por medio de créditos accesibles. Algunos de ellos ya son bancos, financieras o instituciones de crédito, cuyos productos son el medio, ya no el fin como fueron en su origen. El producto financiero es lo que la gente compra. Además esta conversión les ha permitido ampliar su negocio. Ahí está el caso de Autofin, que ya no sólo financian autos como fue en un inicio, hoy pueden financiar todo tipo de transporte, casas, edificios, fraccionamientos y muchas cosas más que se les ocurran en el futuro. La fuerza de la tendencia del crédito es tan evidente al punto que 70% de los autos que se compran son a crédito.

Le mencione empresas grandes para que las pudiera identificar

fácilmente, pero lo invito a que usted también analice esta posibilidad para su negocio. No necesita ser una gran empresa para financiar las ventas, sólo debe examinar cuántos clientes tiene, y luego pensar cómo puede hacerles la vida fácil para que compren sus productos de forma accesible económicamente. Que el dinero no sea su limitación de compra.

Si analizamos el caso de Dell, verá que ellos centraron su negocio en entregas de computadoras directamente al consumidor, para ello tuvieron que buscar financiamientos para sus clientes y definieron el secreto de su negocio como la empresa que más rápidamente rota sus inventarios. Dell también se concentró en la innovación financiera. Piense cuánto dinero le daría a usted si duplicara la rotación de su inventario aun aceptando ganar la mitad. ¿Cree que sería un buen negocio? Claro que sí. No olvide la ecuación de Prahalad a la que hice referencia en el capítulo anterior.

> El mercado de clase media se transformó cuando el crédito hizo que las oportunidades de compra crecieran exponencialmente.

Revisemos una vez más el ejemplo de la empresa de refrescos Big Cola. Ellos se focalizaron en ser un negocio financiero. Decidieron competir directamente contra las dos refresqueras más grandes del mundo pero creando un negocio en el que redujeron drásticamente los costos de su producto: comenzaron a fabricar su propio jarabe, redujeron los costos de distribución, cambiaron los canales de

> Cada miembro de la empresa debe convertirse en un detective del cambio.

distribución, cambiaron la estrategia de marketing y publicidad. En suma, diseñaron un negocio de bajos costos para atender el mercado de bajo precio.

Aplique usted también esta idea de reducción permanente de sus costos; rediséñese como una empresa financiera para que sus consumidores tengan más acceso a sus productos. Con ello podrá aumentar la rotación del inventario y hacer que su cartera de clientes sea más productiva al venderles varios productos en las mismas condiciones financieras.

Innovación en expansión geográfica

En el extinto mercado de crecimientos estables y predecibles se podía observar cómo algunas empresas atendían ciertas zonas y otras las abandonaban. Por esa razón surgieron en todo el país las empresas regionales. Su objetivo fue atender a los mercados que no les resultaban muy atractivos a las grandes compañías, ya sea porque estaban muy alejados, con poca comunicación, o porque no eran los suficientemente grandes. En general, las empresas siempre habían atendido a los mercados de acuerdo con la demanda natural que se creaba por el mismo producto, no por estrategias específicas para cada zona o región.

Durante años, a muchas empresas se les hacía que Tijuana estaba lejos. Pregúntese hoy en día si algún chino cree que Tijuana está lejos; a un chino no se le hace lejos ningún rincón de la Tierra. Lamentablemente, muchos empresarios tienen una mentalidad regional, sólo quieren estar en su zona de confort mientras esperan

a que sus clientes ancestrales vengan y coman de su mano. Eso se acabó, ya no hay clientes dependientes de nadie.

El secreto de la expansión geográfica parte del principio de saturación doméstica. En la actualidad he conocido a varios ejecutivos que son conscientes de que ya no pueden conformarse únicamente con estar bien posicionados en una zona específica; el mercado del país entero debe ser suyo. Hoy ya no puede tener un solo cliente, debe venderles a más clientes en más zonas. Ésta es la premisa de la que han partido varias empresas, y han triunfado. Atender zonas de menor demanda ha sido el éxito de algunos; o atender zonas de menor capacidad económica con estrategias puntuales para ese mercado. La estrategia es vender poco a muchos en zonas donde no teníamos presencia.

La estrategia de otros empresarios ha sido comprar pequeñas empresas regionales que les permitieran crecer rápidamente incorporando sus modelos corporativos. Compañías de grandes ligas como Bimbo, Cemex, Telmex o Femsa, decidieron comprar empresas en otros países del mundo para dejar de depender de los vaivenes locales de la demanda. Aunque nunca podrán alcanzar las utilidades que obtienen localmente, la diversificación geográfica es una fortaleza estratégica digna de considerar. Es la estrategia de la abuelita: "No poner todos los huevos en una misma canasta". No depender de un solo mercado es la bendición más grande que pueda tener una empresa para contener el impacto de crisis como las actuales.

> El mercado estilo escopeta ha muerto, la polarización y la segmentación están creando especialidades y nichos de mercado.

Algunos se quejan de que al principio tienen que invertir mucho dinero, pero el resultado a largo plazo justifica el sacrificio inicial. Vuelva la vista a empresas como Domino's Pizza, Comex u Oxxo, que ya ha abierto más de dos mil tiendas en todo el país. Le aconsejo que considere una estrategia de "saturación doméstica" que le permita incrementar su cartera de clientes. No le tema a las zonas lejanas o a los clientes pequeños. Hoy todos cuentan. Una estrategia de este tipo le permitirá crecer en dos flancos:

1. Verticalmente: vender más productos a un mismo cliente.
2. Horizontalmente: vender a más clientes, en más zonas.

Innovación en producto

Muchas empresas han querido compensar la caída de sus ventas con nuevos productos. Algunas han podido crecer, pero otras, al aumentar sus inventarios y darles poca rotación, han disminuido su liquidez.

La gente que ha triunfado en la innovación en producto ha tomado varios caminos. Uno de ellos ha sido cambiar el diseño de los productos, ya que no es posible continuar bajando sus precios con el tamaño tradicional. Para ello han diseñado presentaciones con tamaños diferentes. Algunos incluso han introducido una línea paralela de productos económicos, siguiendo la estrategia de los productos sin marca. En este caso crean una nueva marca que atienda su mismo canal. Esto también les ha permitido levantar un dique de contención contra los productos de baja calidad y de bajo precio que pululan en el mercado. Las farmacias son uno de los

sectores que se han focalizado en los productos genéricos, intercambiables. Para competir con los laboratorios tradicionales, las farmacias fabrican o maquilan sus propios productos. Este camino ha sido el más básico, y por lo tanto el más aguerrido; es cuando más se sangran las utilidades con el propósito de alcanzar el volumen. El juego en esta estrategia de productos se llama "volumen o mueres".

Las empresas que han empleado este tipo de innovación, saben que su producto no puede competir contra otro si no bajan el precio. Naturalmente, en una lucha frontal de producto contra producto, el que tiene el precio más bajo se queda con el cliente. Para ello es necesario tener toda la cadena de producción y distribución bajo control, de otra forma el modelo estratégico de producto no es negocio.

Aquellos que no están dispuestos a incursionar en este modelo han optado por vender productos de otra forma: sin modificar el producto, han cambiado el diseño comercial y aumentado la variedad. El modelo está sustentado en la *forma* en que se vende. Empresas como Price Shoes, Andrea o Cklass, han adoptado la estrategia de innovación pero apoyados en un modelo comercial distinto. El diseño de venta que tienen me recuerda a aquellos antiguos vendedores que les llamaban "viajeros". Éstos llevaban sus productos por todo el país y los vendían en cada pueblo; se hacían cargo de vender y cobrar. Las compañías de zapatos que he mencionado adoptaron esta estrategia de mediados del siglo pasado, y se hicieron de vendedores emprendedores. Con ello crearon una red de distribución barata, sin costo, que atiende todas las zonas del país. El modelo ha sido muy exitoso y es muy bueno en tiempos de crisis, ya que con el aumento del desempleo y los bajos sueldos, hay

miles de personas que necesitan ingresos adicionales. Estas empresas han crecido más en esta época de crisis que en otras anteriores porque resuelven los problemas económicos y sociales apremiantes. Me parece una estrategia extraordinaria a considerar para aquellos que quieran crecer sin cambiar sus productos.

Por otra parte, la innovación en producto también ha sido aplicada con más sofisticación por aquellos que comprenden que sus artículos no se venden por lo que son sino por lo que evocan. El nuevo campo de batalla no está en el ámbito del producto en sí, se encuentra más bien en el diseño, el servicio y las emociones que infunde.

Retomemos el ejemplo del iPhone, un producto que ha crecido debido a que exalta los factores emocionales; aunque en el fondo haga lo mismo que otros, su diseño es distinto y único. En este modelo de innovación estratégica, la gente está dispuesta a pagar más, y el producto se aleja de la guerra frontal de precios. Desde luego, éste es un modelo distinto a los que mencioné arriba, donde la venta está determinada por el volumen y el bajo precio. En este caso se trata de volumen con alto precio. Los consumidores aceptan pagar más por un producto como el iPhone, no lo enjuician como caro, al contrario. En el futuro focalice su diseño en aquello que agregue un valor evidente. Si su producto mueve las emociones del cliente, a éste no le importará tanto el dinero que tenga que gastar.

Como ya hemos visto, para algunas empresas de la industria automotriz como Ford, los factores intangibles han sido determinantes para su crecimiento. Esto se debe a que también han aplicado esta estrategia de innovación: nunca venden su producto, sino los factores detonantes de un impulso emocional que justifique comprar éste y no otro. Tal es el caso también de Toyota.

Hace poco leí un artículo donde se explicaba por qué Toyota ganó la batalla de las ventas de automóviles en el mundo: no sólo es cuestión de bajar los costos y tener calidad, ya que eso es lo que la mayoría ofrece. Aunque son extraordinarios en dichos rubros, Toyota se abocó a vender los valores intangibles de su producto. Ellos tienen un equipo de jóvenes ingenieros especializados en los "ruidos" del carro. Si, digo bien, ¡en los ruidos del carro! Cuentan con un grupo de expertos en puertas que se encargan no sólo de que éstas sirvan, sino de que el sonido que producen al cerrarse dé un sentido de calidad. Este tipo de detalles brindan seguridad y hacen que la calidad se "sienta". Lo mismo hacen para los limpiaparabrisas: el sonido de los de Toyota no es igual a los de un GM. Las cajuelas también suenan distinto. Todo ello en conjunto le ofrece al cliente una sensación de seguridad, de que recibe más valor por su dinero. Chrysler y Ford también ha incursionado en esta estrategia. Estas compañías han conquistado el mundo con su innovación en producto, y no han de equivocarse al vender el sonido, así como el iPhone vende el *touch* de la pantalla vertical y horizontal que seduce. Ello detona las emociones de las personas y… ¡compran!

No debemos olvidar el caso de Coca-Cola, que durante la década de 1950 comenzó a promover a Santa Claus con el color de su producto. Antes Santa era verde, pero hoy lleva el color de Coca-Cola en todo el mundo; entonces el color de Santa se asocia con el producto y la gente compra.

Piense qué valores emocionales podrían provocar sus productos. No venda productos, venda factores que detonan la motivación de compra y que hagan sentir que usted da más por su producto. La

única forma de atraer clientes es apelando a su aspecto emocional, a sus sentimientos. Observe que ése es precisamente el objetivo de la mayoría de los comerciales televisivos. Si usted vincula su producto solamente con la racionalidad del consumidor, entrará en el terreno de lo tangible y se enfrentará con miles de artículos similares. El éxito está no sólo en la calidad y en el servicio, sino en la capacidad de estimular los cinco sentidos del comprador. Si desea profundizar en este tema lo invito a que lea *Brand Sense*, de Martin Lindstrom, llame a nuestras oficinas y se lo conseguimos.

En este libro Lindstrom describe el caso de Rolls-Royce. Cierto día la empresa comenzó a recibir críticas de sus clientes, se quejaban de que el Rolls-Royce ya no era el mismo. En consecuencia, los ingenieros se abocaron a hacer un análisis comparativo entre los modelos antiguos y los actuales. Después de varios meses, descubrieron que el olor era diferente. Los modelos anteriores tenían piel de verdad, lana, maderas preciosas y telas con otros componentes. Ante esa evidencia, la empresa reunió a un grupo de ingenieros químicos y les pidió que igualaran el olor. Ahora se ha creado el aroma Rolls-Royce, y los modelos actuales llevan una placa que emite el aroma. En suma, si queremos triunfar en esta crisis tendremos que dejar de ser tan normales. Si usted actúa como todos sus competidores, verá el mercado de la misma manera que ellos y lanzará estrategias similares que no le darán ninguna ventaja competitiva.

Otra forma de innovación de producto muy significativa ha sido el desarrollo de marcas. En este mundo sobresaturado de productos la gente se quiere distinguir, y la marca es un buen camino. La marca lo separa de la masa *y* muestra quién es usted. Las marcas indican

distinción, seguridad, calidad, categoría, etcétera. Hay competencia por todas partes, y no queremos pasar desapercibidos. Si usted está deprimido… se baña, se afeita con Gillette Turbo, se pone sus jeans Moschino, su camisa Hugo Boss, calza sus tenis Prada, se rocía con perfume Bvlgari, se ajusta sus lentes Tom Ford, se pone su Rolex, se sube a su BMW, va al hotel Marriott, se toma un vodka Smirnoff y finalmente va de compras a Saks Fifth Avenue.

Con un producto de marca, la gente sabe que obtiene lo que pide, no hay sorpresas. Pero lo más importante es que la marca sea visible, de otra forma su depresión no disminuye. La gente debe ver que usted usa productos de marca. Recuerde que quiere verse distinto, único, triunfador, distinguido, con un gusto exquisito.

Entre mayor globalización, mayor es la fragmentación por nichos.

Las empresas que han podido construir una marca, venden el producto al precio que quieren, aun en la crisis: Ermenegildo Zegna, Gucci, Hugo Boss, Louis Vuitton, Nike, Chanel y otras, no han cerrado masivamente sus tiendas a causa de la crisis. ¿Cómo es esto posible, si la gente no tiene dinero? Los ejecutivos que no entienden al consumidor dicen: "Estoy seguro de que las personas con ingresos más elevados cuidan más su dinero". Sí, pero también aceptan pagar más por algo diferente.

Los magos de la moda y los genios desarrolladores de marcas han decidido crecer más y no reducirse. La razón es que descubrieron que en esta época necesitan estar más presentes en las plazas comerciales y atender al cliente de forma integral, con muchos productos complementarios, como muy bien lo ha hecho Montblanc.

En la crisis han invertido en abrir más tiendas, atender más clientes y tener más presencia.

Si usted quiere centrarse en la innovación de producto, tome en cuenta cualquiera de estas estrategias exitosas que han hecho crecer a estas empresas. Le anticipo que el mundo de hoy le pertenece a los atrevidos, a los que rompen viejas reglas y crean nuevas. El futuro será de aquellos que entran en el mundo de las posibilidades.

Resumen de las estrategias para innovar sus productos

1. Estrategia de volumen, bajo costo, precio bajo y promociones permanentes

El volumen tiene sus ventajas, aunque no quita el dolor de cabeza causado porque todos hacen exactamente lo mismo que usted. El secreto es la cadena de valor y la integración total de la cadena de suministro, como lo han hecho exitosamente algunas farmacias.

2. Estrategia de cambio en la forma en que vende su producto

En este caso puede diseñar un modelo comercial sin necesidad de cambiar sus productos. Déjelos como están, sólo incorpore nuevos productos y haga que sus vendedores se transformen en emprendedores para desarrollar una red de distribución sin costo, como lo han hecho exitosamente Price Shoes, Andrea y Cklass.

3. Estrategia de innovación en producto basada en la venta

de lo intangible

Los primitivos vieron en el mazo un buen producto para cazar, desde ese momento hemos creído que sólo lo tangible es lo que sirve.

El secreto está en que su producto tenga valores emocionales que detonen la motivación de compra. La ventaja es que el precio no es una limitante importante. La calidad y la presentación, y sobre todo la *marca* en el caso de la ropa, son imprescindibles. Si desea incursionar en el mundo de las marcas, no olvide que la marca es más importante que su producto: incluso puede valer más que la propia empresa, como el caso de Coca-Cola (50 mil millones de dólares). Sus productos deben tener muy visible el logo de la marca, de lo contrario nadie lo comprará. En este modelo estratégico la gente compra *ego.* La principal ventaja es que tendrá una utilidad mayor por cada venta: el ego deja mucho dinero. El reto consiste en tener la capacidad de invertir para estar en todos los lugares posibles y, en última instancia, para adquirir una marca si no la tiene desarrollada. Si usted tiene una marca propia puede decidir subir en la pirámide y vender productos de alto valor, o bajar en la pirámide del consumo y atender el mercado masivo. La decisión es suya. Ambas opciones han producido mucho éxito en esta crisis.

Innovación en el servicio

Durante años la calidad en el servicio ha consistido en mejorar la entrega de su producto, atender amablemente, sonreír, tener una

sala de espera moderna, contar con una línea 1-800 para llamadas sin costo, ofrecer garantías, responder rápidamente al cliente y mucho más.

En el rubro de los servicios se ha avanzado muchísimo en los últimos 10 años, además se han escrito cientos de libros al respecto, parecería increíble que existiera otra cosa más por descubrir.

Cuando me puse a estudiar acerca del tema para escribir este libro, indagué a las empresas que en los últimos años han tenido un éxito meteórico y que no son dirigidas por ejecutivos de antaño; éstas son algunas de las que encontré:



Fundador: Fred Smith, 1971.



Fundador: Michael S. Dell, 1984.



Fundadores: Zev Siegel, Jerry Baldwin y Gordon Bowker, 1971.



Fundadores: Richard Branson, Philip Newell y Nik Powell, 1972.



Apple, Inc.
Fundadores: Steve Jobs y Steve Wozniak, 1976.

Google

Fundadores: Sergey M. Brin y Lawrence E. Page, 1998.

> Si usted logra asombrar a su mercado, cualquier cosa que haga captará a los clientes potenciales sin importar la crisis.

Pregúntese cuánto dinero tenían los genios creadores de estos emporios mundiales, productores de billones de dólares cada uno, antes de fundar sus negocios. La respuesta es: CERO. La razón por la cual se hicieron millonarios es el asombro que sus ideas causaron en el mercado. Lograron cambiar la vida de las personas que utilizan sus servicios. Nunca nadie había creado un negocio de ese estilo. Crearon una nueva experiencia de compra en cada cliente. Tomaron por sorpresa al mercado con un tipo de servicio único. Todo lo anterior también les permitió alejarse de la guerra de precios.

Además, todas esas empresas revolucionaron el concepto de servicio: no hay empresa en este mundo que, sonriendo, siendo más amables, y con líneas telefónicas de 1-800, supere el nivel de servicio que ofrece, por ejemplo, un FedEx. La revolución del servicio no está en la mejora, está en el nuevo diseño de negocio que tome al mercado por sorpresa.

El secreto de muchas empresas que actualmente están triunfando, en medio de la crisis, radica en que han revolucionado el modo en el que atienden a sus clientes; la forma de comprar del cliente; la

manera de distribuir y entregar sus productos. Su éxito no sólo consiste en sonreír y contratar a una joven hermosa con voz sensual.

Hasta hoy no ha habido alguien que supere el impacto de garantizar en 30 minutos la entrega de una pizza como Domino's. Aun si existen imitadores, es tal el impacto del servicio cuando uno es el primero en el mercado, que nadie le quitará el primer lugar. Nadie se lo ha quitado a FedEx, Dell o CNN.

Cuando el buen servicio está integrado en el momento de la compra, su empresa será recordada para siempre.

De igual forma, es difícil superar el impacto que Starbucks ha creado en el mercado al ofrecer café, un producto tan simple, de una manera tan diferente que ha envuelto a los clientes convirtiéndolos en fanáticos de su consumo. No importa cuántos competidores los imiten, será difícil quitarle el liderazgo. Mientras sus competidores venden café en primer lugar, Starbucks tiene un concepto de servicio tan poderoso que pone en segundo lugar al producto. Créame, Starbucks no vende café; si así fuera, el precio de sus bebidas tendría que ser regular, y no de 20, 30, 40 pesos o más dependiendo de lo que usted pida. La gente paga más y no le importa.

Otro concepto revolucionario de servicio que es digno de destacarse es el de Cinépolis. El valor de un boleto de este cine no afecta a los consumidores, no importa cuánto haya subido en los últimos dos años. La gente sigue yendo y tampoco les importa pagar cualquier precio por una botella de agua o por palomitas de maíz. Todo porque el servicio es tan superior, tan cómodo y tan atractivo que el precio pasa a segundo lugar.

La innovación en los servicios me parece un modelo estratégico genial. Es difícil de descubrir, pero lo invito a que lo intente. Tome por sorpresa a sus clientes, piense en algo que sea verdaderamente atractivo para ellos. No tiene por qué cambiar el producto en su totalidad, lo que debe revolucionar es la forma tradicional en que lo ofrece. Si logra encontrar la fórmula correcta, se quedará con el mercado, como lo han hecho tan bien Starbucks, Cinépolis o Wal-Mart. Al rediseñar su negocio, lo más relevante de la innovación del servicio es que el cliente pierde la sensibilidad al precio, algo que se cuida especialmente en épocas de crisis. Negocios con diseños tan revolucionarios como los que hemos citado resolvieron lo que un servicio tradicional nunca podrá conseguir, sin importar lo bien que lo atiendan. Si usted logra adecuar un modelo distinto y muy atractivo, el cliente lo pagará.

> Aquí hablamos no de *mejorar* lo que hace, sino de *cambiarlo.*

Resumen

Para diseñar alguno de los cuatro tipos de innovación que he compartido con usted, es necesario que se aleje de su concepto de producto. Para decirlo de otra forma, es mejor sacar a los productos de su mente y pensar en cómo rediseñaría su empresa para verdaderamente sorprender al mercado. Debe quitar del centro de su modelo estratégico a los productos y concentrarse en el mercado, en sus clientes y en el canal de distribución.

No puede simplemente *mejorar* en un mercado que ha cambiado

para siempre: de esa forma resultará inevitable que cualquier intento de aumentar sus ventas sea copiado y arrasado de la noche a la mañana, provocando que su diferenciador desaparezca. Estamos en el mundo de la temporalidad de los productos y las empresas. Debe luchar por encontrar la fuente de la juventud autorrenovable de sus productos.

Desde el primer recuadro de este capítulo le he recomendado que desarrolle "innovaciones destructoras", ése es precisamente el tipo de creatividad que necesita aplicar para erradicar el modelo anterior. Y es lo que ha hecho Bill Gates durante los últimos 20 años: matar a su mejor producto y estrenar otro, no esperar a que la competencia surja con uno nuevo. Él mismo es su más acérrimo competidor, se deshace no del peor producto sino del mejor: su modelo estratégico consiste en rediseñar todo el tiempo lo que tiene éxito. Si no lo hace usted, la competencia lo hará. Sus competidores están desesperados por lanzar al mercado un producto mejor que el suyo, más aún si usted es el líder. No deje que el éxito fracase para comenzar a renovarse.

Al adoptar cualquiera de los cuatro modelos de innovación es difícil que lo imiten tan rápido. A la luz de estos principios, cabe recordar la frase: "El que pega primero, pega dos veces". La razón fundamental por la que estos cuatro modelos de negocio funcionan es que disminuyen la sensibilidad al precio y lo alejan de la batalla frontal por el mismo evitando sangrar sus utilidades.

Recuerde que INNOVAR SIGNIFICA COMPETIR CONSIGO MISMO, competir contra sus propias ideas, contra sus éxitos pasados. Para innovar se necesita tiempo, y no es fácil implementar algún modelo desconocido cuando uno tiene la nómina, los costos de operación y

los pasivos golpeando las puertas. De cualquier manera le aconsejo que REPIENSE LO QUE YA HA PENSADO, Y QUE PIENSE LO QUE NUNCA HABÍA PENSADO HASTA AHORA.

Parece que la sinrazón es la mejor razón en estos momentos de incertidumbre y cambios tan radicales. Como dicen los jugadores en Las Vegas: "El secreto es tener confianza en el momento de tirar los dados". Confíe en usted, confíe en su experiencia, pero desconfíe del "colmillo" de sus modelos estratégicos anteriores, éstos pueden hacerlo fracasar porque son como las orejeras que tienen los caballos para que no se distraigan; son el cencerro de la manada. Cuídese de la mirada de Medusa, puede quedar petrificado con sus ideas del pasado.

MENSAJES A RECORDAR DE ESTE CAPÍTULO

- Analice las cuatro áreas de innovación para crecer en la crisis.
- La innovación financiera es adecuada para quienes están en mercados masivos.
- Visualice su negocio bajo un modelo económico financiero.
- Para triunfar en la innovación financiera vea el producto como el medio de su estrategia.
- La innovación de expansión geográfica permite crear una economía de escala.
- El principio de la innovación geográfica es la saturación doméstica.
- La innovación geográfica compensa la disminución de consumo per cápita del país.

- Diversifíquese geográficamente si es difícil venderle más a su cartera actual y desea ampliarla.
- La innovación de producto ha sido la más atractiva para las empresas, pero no es la única.
- La focalización en los aspectos intangibles del producto produce éxitos exponenciales, incluso en la crisis.
- Si tiene una marca, no olvide que el ego es un buen negocio, deja mucho dinero.
- Para innovar en el servicio debe *rediseñar* su negocio, no simplemente *mejorar* el servicio tradicional.
- La innovación del servicio motiva la compra del producto y reduce la sensibilidad al precio.

CAPÍTULO III

Las llaves del éxito

Quiero compartir con usted 30 estrategias que he identificado durante mi observación de empresas que están teniendo éxito en plena crisis. Hoy estamos en un mercado que no se deja atrapar tan fácil, queremos agarrarle la cola a un gato sin cola. Es necesario que especule con la crisis: juegue con ella para destrabar el estancamiento de sus ventas. No deje que lo atrape y lo convenza de que no hay mucho que hacer, que tan sólo queda trabajar muy fuerte y esperar que la economía mundial mejore. Al final, la cruda realidad será que cada día venderá menos.

Le recuerdo que si usted está vendiendo menos no se debe al mercado, sino a que sus ideas no encajan en las nuevas exigencias de éste. Tiene ideas viejas incompatibles con un mundo nuevo. Recuerde que usted viene de comportamientos de mercados predecibles, y quizás no tenga los reflejos para reaccionar adecuadamente en un medio impredecible.

Si se pone a meditar, como monje tibetano, esperando que las cosas mejoren, el cambio le pasará por encima sin que usted lo vea; ya luego su financiero le podrá decir qué quedó en pie después del terremoto del cambio. Hoy en día muchos creen que su sombra es la de otra persona. No se engañe, usted mismo es el que está detrás de sus decisiones estratégicas. Su sombra no es la crisis, sino el lado oscuro de su éxito.

Cuando surgen más cambios, lo impredecible toma su lugar.

Es por eso que quiero compartir mis experiencias acerca de las decisiones que han tomado empresas grandes y pequeñas, y que les han permitido tener mucho éxito. Estas compañías no sólo tuvieron una buena idea, sino que *la ejecutaron correctamente*; subrayo este punto porque muchos hacen lo mismo, toman decisiones correctas pero al final no logran el mismo resultado.

Convénzase, el mercado no va a cambiar, él ya cambió para siempre en septiembre de 2008. O usted cambia y sacude su mente como una coctelera, o se morirá en el intento de cazar clientes con su escopeta de perdigones. Las acciones genéricas ya no dan resultados. El mercado no va a frenar su dinámica para que le dé tiempo a usted de comprender qué está sucediendo. La única certeza con la que cuenta es que lo que sabía se volverá obsoleto y que lo improbable se tornará probable.

La velocidad de los cambios ha hecho que la vida de las

Ya no se queje más, ya no deje de dormir y póngase a pensar diferente. ACTÚE DIFERENTE. Si puede hacerse preguntas inteligentes antes que nadie, eso le dará una ventaja y podrá ganar tiempo en la "madre de todas la

estrategias se reduzca.

batallas". Aquí le comparto algunas ideas justamente para que comience a pensar de otra forma. León Tolstoi decía: "Hay quien cruza el bosque y sólo ve leña para el fuego". Pregúntese qué observa usted en esta nueva realidad. Lo que su mente le permite ver es más importante que lo que sucede, ya que su interpretación determinará el tipo de decisiones que tome frente a la crisis.

Le recuerdo que las grandes decisiones se logran con pequeños pasos, los cambios pequeños lo guiarán por aproximación sucesiva a la gran idea para recuperar su mercado. Tal vez alguna de estas ideas ya la esté aplicando, y aún no tiene éxito. Si es así, primero revise la forma de ejecutar la idea. Recuerde también que la combinación de varias puede hacer una mejor estrategia. De cualquier forma, siempre debe ser inteligente en la ejecución.

Las 30 llaves comprobadas del éxito



1. Haga ventas inteligentes

Durante muchos años los vendedores en mercados predecibles se habituaron a vender a partir de la cuarta semana del mes. El resto del mes paseaban, tomaban café y se quejaban de que los papeleos burocráticos no los dejaban salir antes del mediodía. Nunca más permita que sus vendedores comiencen a

La diferencia entre un empresario exitoso en la crisis y uno que fracasa es que

vender el día 25, antes del cierre. Los compradores ya lo saben, tienen muy bien medido a su vendedor y lo manipulan pidiéndole que regrese en dos semanas porque saben que es la fecha de cierre. Un vendedor desesperado es capaz de rematar sus productos para llegar a la cuota. Los que están saliendo adelante en este mercado complejo ya han resuelto este problema: no espere más, usted también resuelva este vicio comercial.

el
primero se arriesga
a
lo nuevo y el
segundo
sólo quiere mejorar
lo
que ya sabe.



2. Haga de su vendedor un asesor

El vendedor debe ayudar a los jefes de piso o a los gerentes de compra a rotar sus productos. Los empresarios exitosos que he conocido en la crisis no permiten que los vendedores salgan a empujar inventario, los educan a que ayuden a su cliente a desplazar sus productos con ideas creativas.

El vendedor debe ser un cazador de nuevas ideas del consumidor, no lo deja todo en manos del comprador. Los empresarios están concientizando a sus vendedores de que el secreto del éxito está en la rotación de inventarios: se trata de mover rápido el producto. Les enseñan que ya no es posible pasar el riesgo del inventario al detallista y saturarlo con producto que no podrán vender.

Todo lo anterior está creando una nueva raza de vendedores que

los separa de aquellos que venden a la antigua y transfieren al distribuidor el costo de tener el inventario.

 3. Realice ventas sanas

Cualquier empresario puede vender si es flexible con el crédito. Si usted suelta el crédito y el plazo, seguramente venderá más pero nunca cobrará. Desde luego, hoy es más fácil vender que cobrar.

La recuperación financiera es más importante que la venta y que llegar a la cuota que tenía el año anterior. Si no logra encontrar la llave del éxito y crecer, debe al menos concentrarse en mantener una buena salud financiera. Muchos de mis clientes han podido salir adelante porque hacen "ventas cortas" que garantizan la recuperación rápida. Me dicen: "Yo he decidido hacer ventas realistas, no sólo enviar inventario y ver si se vende. Vendo lo que sé que se vende y lo que sé que se podrá rotar; los supermercados tienen lo que rota, el resto no les interesa. Mi secreto es mover el dinero haciendo ventas cortas y rápidas. Necesito vender, cobrar y entregar a gran velocidad". Hoy más que nunca "el tiempo es dinero".

 4. Recupere su cartera

Una táctica inteligente consiste en definir su éxito financiero, más que su éxito en ventas. Centre su atención en los clientes más sanos,

Mientras los

ayúdelos a comprar, y ellos le pagarán. En la actualidad el secreto de un estado financiero se llama recuperación de cartera. Inyéctele oxígeno a su negocio, no lo ahogue. En este momento ya no hay dinero barato para financiar sus ventas. Seleccione a sus mejores clientes y alíese con ellos, ayúdelos a tener éxito; así aumentará la venta por cliente. Al crear estrategias conjuntas podrá vivir sanamente. Varios de mis clientes están felices aplicando esta estrategia. La estrategia no garantiza un gran crecimiento en volumen, pero estimula una salud financiera que puede fortalecerlo en los próximos años.

> empresarios no entiendan lo que está sucediendo en el mercado, sólo reaccionarán con precios más bajos, acabando con su salud financiera.



5. Rediseñe sus canales de distribución

Muchas empresas venden a través de distribuidores porque no quieren llegar directamente a las zonas alejadas. La estrategia es factible, pero no olvide que el distribuidor no es leal al producto que usted le consigna, sino que le importa el que solicita el cliente. Él vende lo que le piden: no está para impulsar su venta, está para distribuir lo que el mercado demanda. A menos que sea un distribuidor exclusivo, el distribuidor está donde está la demanda.

La mejor manera de conseguir lealtad de un distribuidor es cuando usted mismo como proveedor desarrolla a sus vendedores: cuando los capacita en ventas y no en los productos que usted les entrega, cuando les enseña cómo manejar mejor su negocio. Recuerde que el

distribuidor ama su negocio, seguramente porque él lo inició y desea dejárselo a sus hijos. Si usted lo capacita para mejorar su negocio o para entender las tendencias económicas del mercado, la lealtad hacia sus productos aumentará inmediatamente. He observado que cuando las empresas hacen esto consistentemente *más* de una vez al año, su cobranza y sus ventas mejoran.



6. Rediseñe sus estrategias con sus distribuidores exclusivos

Los distribuidores exclusivos tienen diferentes precios dependiendo del volumen que venden. Cuídese de este modelo que heredamos de un tiempo en el que sólo cubríamos la demanda. Muchos distribuidores grandes le venden a sus distribuidores pequeños porque les entregan rápido, son amigos y están en la misma zona. Con esta estrategia los pequeños seguirán pequeños, los grandes seguirán grandes, y usted nunca podrá crecer ni aumentar sus ventas en la plaza. En el modelo viejo todos se venden entre sí y el mercado no crece.

Es posible que sus distribuidores mayoristas le vendan a sus propios distribuidores con mejores condiciones que las suyas. El mayorista quiere rotar más inventario y tener mejores descuentos que usted. He visto que cuando las empresas tratan a sus distribuidores pequeños con las mismas condiciones, sus ventas crecen y compiten de igual a igual en la zona. Sienten que su éxito depende de su esfuerzo. Adopte usted también este modelo de equidad que están aplicando los empresarios exitosos y verá que su

mercado crecerá. El modelo anterior pertenece a otra época en la que se atendía a la demanda; hoy debe crear demanda y ampliar el mercado.



7. Genere demanda

Para algunos empresarios, el secreto del éxito ha radicado en cambiar el modelo tradicional de *push vs. pull*. En los mercados cautivos, usted aumenta la venta con más promociones o más vendedores, es decir, empuja la venta. En nuestros días muchos empresarios no aumentan sus ventas ni reduciendo los precios. La estrategia no va por ahí, el secreto es generar demanda.

La generación de demanda consiste en apoyar a sus clientes y conquistar su lealtad. Ayúdelos a comprar mejor sus productos, haga que ahorren. Apóyelos en la utilización de sus productos si los usan como materia prima, para que con ello economicen; también en hallar métodos para ahorrar en el costo de las entregas; ayúdelos a tener mejores inventarios de acuerdo con su demanda o su necesidad de producción.

Es un buen negocio hacer que un cliente sea su aliado. Conozca su negocio y sus nuevos proyectos. No trate a sus clientes como una fuente de ingresos, trátelos como socios para que ellos ganen más con usted. Así comenzará a crearse la demanda.

Muchos empresarios les venden a sus clientes pero no les ayudan. Después los vendedores se quejan de que los clientes los manipulan o los amenazan con cambiarse a la competencia. Un gerente de

compras sabe qué proveedor lo ve como un número y quién como un socio comercial.



8. Retenga a sus clientes de alto valor

En la actualidad es muy difícil recuperar a un cliente que se ha perdido. Si logra recuperarlo es porque tendrá que castigar su precio y sus condiciones de venta. Los que tienen éxito en este mercado vigilan al 70/20 de su cartera, esto es, cuidan a los clientes que les proporcionan 70% de sus ingresos, y que generalmente representan 20% de su cartera total.

La competencia está desesperada por conquistar a sus mejores clientes ofreciéndoles precios y mejores condiciones todo el tiempo. Día y noche esperan un descuido de usted para entrar. Los empresarios que han logrado triunfar en este difícil mercado cuidan a sus clientes como la joya de la corona. Ame a sus clientes, atiéndalos con más dedicación, no los vea como un número.

Recuerde que el cliente también lo puede manipular y amenazarlo con irse a la competencia. En esta época el cliente está más informado y sabe más que su propio vendedor —que muchas veces conoce únicamente su producto— acerca del mercado, de las condiciones comerciales y de todos los proveedores.

> El error más grande en la actualidad es dar por sentado que entendemos al cliente.

9. Rediseñe su servicio

cio nunca ha sido una virtud en nuestro mercado. Pero he observado que hoy, en plena crisis, los que entienden acerca del nuevo servicio están creciendo. El servicio tradicional se entiende bajo la óptica de los tradicionales mercados cautivos que tuvimos. El servicio siempre ha seguido la fórmula "sea amable, resuelva los problemas al cliente, tenga un ambiente cómodo, mantenga la higiene, entregue rápido", éstos son algunos de los viejos consejos, de los cuales muchos aún no se aplican. En época de crisis numerosos empresarios listos han visto una gran oportunidad de ofrecer "servicios integrales" para ahorrarle tiempo y dinero al cliente. No es sólo una sonrisa y una joven bonita diciendo cosas bonitas con atributos bonitos. Los clientes quieren ahorrar y eso se logra únicamente con soluciones integrales. Los que aplican este modelo le resuelven varios problemas al cliente y le hacen la vida fácil; tradicionalmente el cliente tenía que ir con varios proveedores.

Hoy en día debe pensar como el cliente. Sus vendedores no deben hablarle *al* cliente, deben hablar *con* el cliente. Los empresarios exitosos en este tema saben perfectamente qué le da valor a su cliente y se lo dan.

10. Costos, costos, costos

En esta época, los que se están salvando han eliminado los gastos superfluos. Pero sobre todo han creado una *cultura de costos* en su

gente. Para ello han rediseñado la estructura de su organización y la han adaptado a la nueva realidad. Algunos creen que con quitar 20% de su nómina resuelven el problema. El secreto de los empresarios está en un nuevo diseño de organización para la nueva crisis. La mayoría de las empresas están diseñadas para un mercado diferente y están llenas de gente y procesos inútiles. Los empresarios exitosos se dieron cuenta de que tenían mucha "mano de obra" y poca tecnología de información. Descubrieron que la información estaba segmentada por áreas y no estaba diseñada como un sistema al que todos tengan acceso y les permita tomar decisiones en conjunto. Hoy estos empresarios hacen más con menos. La mayoría de los gerentes se quejan porque no les autorizan más personal. El problema de este tipo de gerente es que nacieron en un mundo donde *más era más*: "Más gente para producir más ventas"; "más camiones para tener más entregas". Ese mundo se acabó.

Los empresarios exitosos que conozco, que han implementado estos cambios, ahora tienen una empresa centrada en costos; entendieron que la clave estaba no sólo en recortar gastos, y que no iban a salir adelante si exclusivamente quitaban el café, reducían gastos de gasolina y eliminaban tarjetas de crédito. Ellos pensaron en *costos*, no en *gastos.* De otra forma la crisis los hubiera afectado severamente, como a muchos.

Los empresarios que han logrado sortear esta crisis no se cansan de hablar de la necesidad de bajar costos y orientar a su gente a resultados, así como de la importancia de la integración de la cadena de suministro. Centran su atención en la logística para mantener costos bajos y así poder vender a precios más bajos. Los que no

entienden eso sólo bajan el precio, ofrecen descuentos con una estructura inoperante para esta realidad, y luego se quejan de ella. Los listos han acabado con su burocracia.



11. Premie las ideas

Las empresas que están dando la batalla a la crisis estimulan a su personal para que cuide su empleo contribuyendo con ideas para mejorar, aumentar sus ventas o reducir costos y gastos operativos. La gente no debe tener miedo a perder el empleo, debe hacer que eso no suceda apoyando a la empresa.

Los empresarios prósperos han establecido en su personal la mentalidad de cuidar y ayudar con ideas. Algunos piden una cuota mínima de ideas al año por área. Toyota tiene tres ideas por empleado al año y tiene más de 20 mil empleados. ¿Cuántas ideas puede obtener usted al año si se lo propone?

La actitud de los empresarios que premian las ideas no es democrática, no actúan en forma laxa *invitando* a ello, por el contrario, *exigen* las ideas. Los que llevan a cabo este modelo premian económicamente una buena idea implementada, y así se están haciendo de muchas buenas ideas que aplican de inmediato. Ellos han comprendido que el que está cerca del cliente y de las máquinas debe aportar ideas.



12. Incremente la comunicación con sus clientes

En esta época los exitosos han aumentado la frecuencia de comunicación con sus clientes. Diseñan páginas *web*, crean un buen equipo de telemarketing o hacen *outsourcing* para focalizarse más en sus clientes. Estos empresarios han comprendido que los vendedores no tienen tanto tiempo como para duplicar la cantidad de visitas. Los exitosos de hoy crean un sistema electrónico de comunicación y deciden cuántas veces se comunican con un cliente y *qué* quieren comunicar, eso les ayuda a tener más información de los clientes, diseñar campañas de acuerdo con sus necesidades puntuales y no hacer promociones genéricas y cazar con escopetas.



13. Nuevos sistemas de compensación

He visto empresarios exitosos que hoy compensan más a su gente por lo que producen. Ellos han comprendido que aumentar los sueldos en varias áreas no aumenta la productividad, sólo resuelve un problema personal, pero las ventas y los costos continúan igual.

Los administradores que están despuntando diseñan sistemas de compensación variable a todos los niveles, inclusive de dirección. El sistema se llama "compensación por contribución a resultados". Esto les ha permitido construir una cultura de *ejecución* y no de *tareas.* La gente debe contribuir en el ámbito estratégico de su negocio, con sus prioridades, ahí debe enfocar sus baterías. De esta forma se puede crear una cultura de ejecución y eficiencia en toda la empresa.

Una empresa centrada en el cliente diseña estrategias más realistas.



14. Ejecución en el punto de venta

Las empresas con éxito han aplicado tácticas de respuesta inmediata a los problemas de sus clientes; no pierden una sola oportunidad de quedar bien con un cliente. La ejecución en el punto de venta es el corazón de la estrategia comercial. Su gente debe ser fanática de sus clientes, reaccionar rápidamente a los cambios identificados en el punto de venta y aprender a leer las nuevas conductas de los clientes. Recuerde que usted lidia no sólo con la misma categoría de productos y con el competidor más acérrimo, sino con la capacidad económica del consumidor: compite con la disponibilidad de su cartera ("¿cuánto traigo y en qué lo gasto?").

Los empresarios exitosos han hecho que su gente también sea fanática de los detalles. La eficiencia surge de cumplir con los detalles y ello aumenta la afinidad con los clientes. Asimismo han creado una cultura del "saber observar" en el punto de venta. Sus vendedores tienen que ser espías del comportamiento del consumidor. Para ello deben pasear por las tiendas y verlas como "laboratorios experimentales" de sus nuevos productos. Al mismo tiempo deben saber cómo se rotan sus productos: entre más se rotan y se cambian de posición, más venden. Los exitosos en el punto de venta siempre están cambiando sus islas, pero no solamente asistidos por el área de marketing sino por los ejecutivos de ventas y los gerentes de plaza. Cuando un gerente de plaza y sus vendedores caminan por las tiendas "frecuentemente" (no sólo cuando hay problemas), mejoran sus demostraciones y venden más. Con ello eliminan el modelo fenicio de saturar las bodegas con inventario que no se desplaza.

Los que están triunfando en su ejecución en el punto de venta han comprendido que ya no pueden ver a sus clientes como un número o una cuota a cubrir, y se preocupan más por el piso. Lamentablemente muchas veces los proveedores envían a sus gerentes tradicionales a ver las tiendas exclusivamente cuando hay problemas, esos estrategas comerciales obsoletos tienen los días contados. Esta crisis será larga y no soportará tal ineptitud o miopía comercial de algunas empresas.



15. Ensayo y error

La actitud de aquellos ejecutivos que luchan en la adversidad se resume en esta frase: "Hay que fracasar hasta triunfar". Para ello diseñan nuevas formas de presentación de sus productos en los anaqueles. Recuerde la solución integral para el cliente de la que ya hablamos. Diseñan islas que resuelven integralmente las necesidades del cliente; las cambian todo el tiempo hasta que comienzan a ver una reacción. No se centran en las excusas de que el cliente no tiene dinero. Ellos saben que el problema es que su demostración no cumple con las condiciones actuales. Saben que necesitan tomar por sorpresa al cliente cubriendo necesidades complementarias que éste no tenía en mente.

Algunos empresarios me han dicho que el cliente debe pagar por entrar en las tiendas. El boleto de entrada es que nunca salga sin comprar algo. Todo cliente debe pagar sólo por ver, me dicen. Los exitosos como tiendas Zara no se permiten que un cliente salga con las manos vacías, debe llevarse aunque sea una camiseta. ¡Todos

compran! Hacen varios prototipos de sus nuevas ideas y prueban muchas opciones hasta que una comience a tener impacto. Lo que me impresiona es que no se escudan en que el cliente, la crisis o las circunstancias son el problema. Haciendo varios *tests* de sus ideas es como han tenido éxito.

 16. Empaques para épocas de crisis

El diseño del empaque enamora a los clientes. Nunca más envíe sus productos en cajas sin fotos de sus productos. He conocido a empresarios que me dicen que su producto debe venderse desde que sus clientes ven la caja. El impacto de la caja atrae, marca la diferencia, enamora al cliente antes de que lo use.

Cuando usted abre la caja de un iPhone, por ejemplo, parece que está desenvolviendo un hermoso regalo. ¿Es usted de los que envía cajas color café con textos? Muy bien, continúe así y su competidor arrasará con usted en poco tiempo.

 17. Cambie las presentaciones de sus productos

Las empresas como Procter & Gamble y Grisi, que son verdaderos genios del marketing, han comprendido que ya no se puede rebajar más el precio de un producto. Por lo tanto han diseñado empaques más económicos. También tenemos el caso de Kraft: observe usted cómo el queso Philadelphia ahora tiene también una presentación en cubitos pequeños. Diseñe empaques para una economía de guerra y

se salvará: ganará más por unidad y venderá más. El secreto de hoy es la velocidad de rotación. Haga ventas cortas y cambie sus promociones todo el tiempo, debe crear una diario porque si no corre el riesgo de que le copien.



18. Reduzca los tiempos de entrega

Una llave del éxito en esta época es la reducción del tiempo de los inventarios. Como ya hemos dicho, hoy Wal-Mart no le acepta inventarios de 30 días, si le va bien serán de 15 días. El que no entienda esto tiene que salirse del negocio.

Uno de mis clientes es un proveedor mayorista de ferreterías que ha crecido enormemente en el centro del país, actualmente tiene mil 900 puntos de venta. Su gran estrategia consistió en visitar a sus clientes cada semana, es decir, decidió que éstos tuvieran inventario de una sola semana. Con ello redujo los faltantes; ya no le dicen a un cliente de la tienda que no hay producto; el cliente revendedor tiene pequeños inventarios y la cobranza mejoró porque las ventas aumentaron.

El secreto es el servicio. ¿Le queda claro ahora lo que es el servicio? Reducción de costos, reducción de inventarios, velocidad de respuesta al cliente, y nunca negar un producto: eso es servicio. De esta forma no es necesario aumentar los productos para aumentar las ventas. Se trata de tener el producto indicado en el momento que el cliente lo pida. Eso es pensar correctamente. Con este sistema tampoco es necesario que reduzca los precios. El éxito de mi

cliente ha sido meteórico porque nadie ha podido igualar su sistema de entrega semanal.

 19. Forme alianzas, no sea un proveedor

En esta época de crisis deberíamos quitar del diccionario la palabra PROVEEDOR. Los proveedores sólo proveen lo que su distribuidor o mayorista pide. "El proveedor no es responsable del cliente, el cliente es del distribuidor o mayorista, y él es el responsable." Éste es un viejo paradigma en el que ya no se pueden sustentar las relaciones comerciales.

"Si no hay ventas es por culpa del distribuidor, porque el vendedor cumplió *perfectamente*, como buen empleado del área de ventas, con su ciclo de visitas de acuerdo con la rutina asignada por la gerencia comercial." ¿Le parece esto conocido? Ya no caiga en este modelo que fue correcto en épocas en las que sólo abastecíamos el inventario del distribuidor o mayorista.

Los que están creciendo en plena crisis se han preguntado: "¿Quién es el responsable del cliente, el distribuidor o yo?" La respuesta es: ambos. Para ello se visualizan como socios que hacen una alianza para atender en conjunto al cliente. Ambos analizan el comportamiento del consumidor y conocen lo que el cliente necesita: cómo quiere pagar, cómo quiere comprar, qué tipo de producto le atrae.

Es fundamental que usted y su distribuidor sean socios comerciales con el objetivo de aplicar estrategias conjuntas y atacar las necesidades del cliente. Le sugiero que nunca más permita que

el vendedor llene de inventarios a su cliente. De nada le sirve al vendedor ir con una hojita llena de números y estadísticas, y reclamarle al comprador mostrándole una tabla comparativa de compras del año pasado con éste. Esa actitud no es una estrategia comercial. Sin duda, la información administrativa y las gráficas comparativas son necesarias, pero no suficientes en época de crisis. Lo que importa es que ambos resuelvan el problema de la demanda. Inclusive los que atienden tiendas saben que cada punto de venta se comporta diferente, así que deben elaborar más estrategias conjuntas y convertirse en asesores, tal como un verdadero socio comercial lo haría.

Los empresarios que tienen éxito haciendo este tipo de asociaciones le proponen muchas alternativas a sus compradores. Cuando no es así, los compradores le dicen al vendedor cómo presentar su producto, qué tipos de promociones tiene que hacer y a qué precio tiene que vender. Esto ocurre cuando las empresas no comprenden el concepto de sociedad y continúan siendo proveedores a la antigua, con su hojita.



20. Los inteligentes "a la calle"

En los mercados predecibles de la década de 1990 era fácil decidir que el vendedor que tenía 15 años en la empresa fuera el gerente de zona. También era sencillo enviar a un vendedor a negociar con los más grandes clientes y que el gerente hiciera acto de presencia sólo cuando lo solicitaban o el cliente amenazaba con comprarle a la

competencia. Hoy este modelo ya se agotó y no está produciendo los mismos resultados.

Los que saben enfrentar la situación actual han comprendido que ante una crisis tan poderosa no es posible enviar a un vendedor a negociar con los grandes clientes (¡aquellos que le dan 80% de sus ingresos!). Muchos empresarios se han dado cuenta de que ahora esa responsabilidad debe ser asumida por aquellos que tienen mucha experiencia en el negocio. He observado que varios empresarios que están ganando la lucha saben que en esta época no es posible enviar a un vendedor a hacer negociaciones complejas: los vendedores están acostumbrados a revisar inventarios, reponer, proponer ofertas y vender más si el cliente se deja.

Le aconsejo que no mantenga a los inteligentes bajo el aire acondicionado haciendo estrategias de escritorio. A partir de hoy envíe a sus gerentes responsables de las grandes cuentas a negociar, no a los vendedores. A esta estrategia la he llamado "todos a la calle". Ya no permita que las personas expertas inviertan su tiempo en una oficina contando los reportes de ventas, revisando el inventario y controlando gastos de viaje. Envíelos a hacer actividades más complejas, como diseñar estrategias con los grandes clientes; que visiten las tiendas, que analicen el comportamiento de los consumidores y propongan nuevas ideas. Los que han encontrado una solución enviando al mercado a los que saben, están vendiendo más que aquellos que les dejan la tarea a los inteligentes con mucha experiencia que sólo resuelven problemas por teléfono y no en el campo.

 21. Desarrolle su zona de influencia

Si usted tiene un negocio de tiendas en alguna zona específica de la ciudad, debe comprender que su mundo está cambiando drásticamente.

Los empresarios que poseen tiendas han entendido que los clientes ya no entran tan fácilmente en ellas. La estrategia más exitosa que he observado es que en cada tienda tienen un grupo de vendedores que visitan su zona de influencia. Ellos están para desarrollar la zona, así que van directamente a las empresas para vender sus productos, ya sea ropa o productos de papelería para oficinas.

Le propongo que en los próximos 24 meses usted aumente sus ventas con esta estrategia. Requerirá un *call center* para ofrecer sus productos. Durante ese periodo, el objetivo principal es que 70% de sus ingresos provengan de personas que jamás habrían entrado en su tienda. De esta forma podrá abrir más tiendas con un equipo de vendedores que desarrollen las zonas de influencia de cada una.

Recuerde que la comercialización pasiva, basada en abrir su tienda, matar las moscas del día anterior y tener vendedores esperando a que un cliente entre, es muy peligrosa, ya que los consumidores tienen múltiples opciones para comprar, no sólo la suya.

 22. Aumente la base de clientes

Si usted ha probado todos los modelos estratégicos, y ha llegado a la conclusión de que no les puede vender más productos a sus clientes porque éstos ya no tienen dinero para gastar, entonces la táctica más sencilla y eficiente es que busque aumentar la cantidad de clientes.

Busque nuevos clientes, aunque sean pequeños; busque en toda la ciudad, en todo el estado, en todo el país, pero busque nuevos clientes. Usted ya es consciente de que sus clientes no pueden gastar más, pero ésa no es una razón para reducir su negocio.

No olvide que el verdadero negocio de una tienda o de un restaurante es la segunda tienda o el segundo restaurante. En estos días ya no se vive con un solo negocio. Muchos han entendido que deben abrir más puntos de venta porque el que tienen ya no da más. Si quiere aumentar sus ventas, debe buscar un punto de venta adicional, no pretenda simplemente aumentar las ventas en el que hoy tiene.

El principio es sencillo: el secreto de un taxista no es su primer taxi, sino el segundo; el secreto de una tienda de jugos no es la primera tienda, es la segunda, ahí es donde comienza el crecimiento. Recuerde que cada día le cuesta más vender porque ha tenido que ofrecer muchos descuentos, por lo tanto, aumentar la base de clientes ha sido una buena opción para aquellos que han sabido atacar la crisis y no quejarse de ella.



23. Incremente sus canales de distribución

Si usted ha probado todas las estrategias y no ha podido aumentar

sus ventas, entonces debe aplicar no sólo la estrategia anterior de "incrementar su cartera de clientes", sino también la de "saturación doméstica". Ataque el país con más redes de distribución.

He visto que muchos empresarios han triunfado al explorar nuevos canales en negocios que nunca habían tomado en cuenta. Busque incrementar la distribución en negocios que naturalmente no venderían sus productos; de tal forma que usted represente para ellos la oportunidad de ofrecer un producto nuevo a sus clientes cautivos.

Piense quiénes atienden clientes con el perfil adecuado para sus productos y ofrézcalos como una nueva línea. Recuerde que una solución lógica a la reducción del mercado ha sido justamente crecer en *participación* de mercado.



24. Cree nuevas categorías

Tal como le he mencionado anteriormente, los inteligentes en esta crisis han comprendido que el secreto es captar el efectivo de la gente. Ellos pelean por el *cash*, por lo tanto se han transformado en investigadores de sus clientes. Saben en dónde y qué compra el consumidor en esta crisis.

Los que triunfan en la crisis analizan a detalle el comportamiento del consumidor, lo observan con lupa. Por ejemplo, saben que los productos no esenciales como artículos para el cuidado personal o el mantenimiento del hogar no han crecido, y que la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) ha

informado que los abarrotes se mantienen, pero que la comida preparada, congelada, derivados de lácteos y electrónicos cayeron.

Estos empresarios han creado categorías de productos que antes no se hubieran imaginado. Empresas como Wal-Mart y Oxxo se acercan cada día más, son cada vez más afines por la variedad de los productos que ofrecen. Estas grandes tiendas sólo se quedan con lo que se vende, lo demás ya no se lo piden.

Resuelva integralmente las necesidades de sus clientes diseñando nuevos y variados productos. Seguramente un producto que no se vendía mucho porque no tenía una marca reconocida, ahora se venda más porque el precio es bajo. Los productos de marca están siendo sustituidos por un producto que ofrece lo mismo pero más barato, por eso las grandes corporaciones han optado por diversificarse y ofrecer más presentaciones y tamaños de los productos de marca reconocida.



25. Concilie ventas y marketing

Durante siglos, ventas y marketing han competido entre sí como Caín y Abel. En cambio, los que hoy están triunfando en la crisis han logrado que se unan: necesitan cooperar y trabajar en conjunto para atender el mercado. Están totalmente concentrados, no se pasean con su ego discutiendo quién es el que está salvando la empresa.

He observado que hay empresas que han creado un puesto llamado "gerente de ingresos", que controla las funciones de marketing y ventas; ésta ha sido una decisión muy acertada cuando uno tiene que vender inteligentemente. También han integrado a

marketing en las juntas de directores. El marketing tradicional está muriendo ante un cliente más informado y cauteloso, que busca calidad y precio. Estamos frente a un consumidor sobreinformado, por lo tanto marketing y ventas tendrán que ser alquimistas con sus estrategias de mercado para transformar el plomo en oro.



26. Sea líder en precios

Es distinto ser líder en precios que bajar precios todo el tiempo. Los que están haciendo bien las cosas en esta crisis entendieron que ni siquiera ofreciendo el mejor precio del mercado se aumentan las ventas.

Para ser líder en precios, usted debe considerar varios elementos. La clave está en el equilibrio entre *precio, servicio* e *inventarios cortos*; aunado a los factores que los sustentan, que son diversidad de presentaciones, nuevas categorías y costos bajos.

Si adopta una estrategia integral alrededor del precio usted podrá ser para su cliente una opción más atractiva que el competidor que también reduce los precios. Lo que importa es que comprenda el comportamiento del consumidor. No baje el precio como una reacción primaria, como un acto reflejo, sin mucha reflexión y profundidad en el tema. Los empresarios exitosos evitan caer en la manía de los descuentos excesivos que tienen la ilusión de recobrar el volumen; algunos lo recuperan temporalmente pero no hacen dinero. Hacerle la vida fácil al cliente y ofrecer un servicio amable es el consejo de los que saben del negocio.

Los que están creciendo saben que para ser líder en precios

también deben promover la *imagen* de que ellos son los que tienen el mejor precio. De este modo, son consistentes, honestos y cumplen con lo que prometen; para garantizarlo, prometen regresar lo que el cliente ha pagado de más si el precio es menor en otro negocio, sin preguntar ni solicitar evidencias. Los clientes deben sentirse seguros y apoyados para que regresen a su negocio. El cliente tiene que tener evidencias de que usted es el líder en precio, no basta con que lo grite por medio de publicidad en radio y televisión.

Por otro lado, los líderes en precios son buenos compradores. Su logística es perfecta, saben que los pedidos concentrados son la clave de su cultura de costos y aumentan sus ventas. He comprobado que los líderes en precios tienen una particularidad que resulta muy productiva: sus vendedores saben mucho acerca de lo que venden, no son únicamente mostradores de productos. Construya una estrategia integral y no reaccione como los toros, que embisten al capote rojo. No se embista sólo con precios, el mercado se está cayendo y será un bienestar meramente temporal.



27. Marcas propias

La crisis ha cambiado los hábitos de compra de los consumidores. El ama de casa decide no sólo en *dónde* compra sino también *qué* compra y *qué* no. Muchos consumidores están utilizando tiendas pequeñas o misceláneas, y han reducido sus visitas a los supermercados. Vea usted el caso de Oxxo y su meteórico crecimiento de más de dos mil tiendas.

Los esquemas y las prioridades del consumidor se han transformado sustancialmente: los negocios de marca libre, por ejemplo, han comenzado a tener un mayor crecimiento. No debemos perder de vista que 60% de las compras domésticas las realizan las amas de casa. Debido a que sus ingresos han disminuido, ellas prefieren comprar primero productos básicos que elaborados (como un yogurt, un flan, un refresco o leche de sabores).

Basados en esta lógica natural, los empresarios han comenzado a diseñar productos de marcas propias. Inclusive existen firmas especializadas en maquilar productos de cualquier marca para todo tipo de compañías. Entre 2008 y 2009 estas empresas crecieron de 3.7 a 5% en participación de mercado. Los productos de marca propia que más éxito han tenido son los alimentos.

Las empresas que tenían sus pobres productos de poca rotación o imagen están comenzando a sacar sus viejos artículos del armario para lanzarlos al mercado. Hoy el cliente puede sustituir fácilmente un producto *premium* por uno de marca propia o de poca imagen, más aún si está en un supermercado o tienda que lo respalda.



28. Cuide la mezcla de inventarios

Uno de los clientes más exitosos que tengo creció 21% entre 2008 y 2009, y su ascenso ha continuado. Se trata de un mayorista de productos de abarrotes. Para contrarrestar la caída de sus ventas al inicio de la crisis, inmediatamente optó por aumentar las líneas de productos. Comprendió que sería muy difícil surtir más inventario,

además requería más capital y era complejo balancear sus ocho mil productos en mil 900 puntos de venta.

Mi cliente comenzó a ver que sus productos tradicionales eran los primeros que se acababan, y que se estaba quedando con un exceso de los nuevos artículos. Al final de mes sufría con el *back order* de lo que más se vendía. "No hay dinero para tener un buen surtido de todo, inclusive de lo nuevo", me decía. Quedarse con inventario de productos de poca rotación era muy costoso para él.

La solución la halló al concentrarse en los productos de más demanda; no negar productos al cliente lo hizo crecer. Adicionalmente redujo el tiempo de entregas de 30 a siete días. Para conseguirlo invirtió en tecnología *handheld* (así los pedidos entran en tiempo real), aumentó su flota de camiones para tener rutas más cortas, entonces el mundo le cambió para siempre. Hoy está arrasando con sus competidores locales, que lloran por la crisis. Por otra parte, con esta estrategia mi cliente no ha tenido que bajar los precios. Sustituyó los descuentos por un servicio semanal más rápido y está logrando una recuperación de cartera. Sus clientes no tienen que preocuparse de tener sobreinventarios que no sabían si podrían vender con el modelo de 30 días.



29. No se engañe con el referente de su crecimiento histórico

Varios de mis clientes aseguran que a pesar de la crisis sus ventas han crecido 2 o 3 por ciento. Mi pregunta inmediata ha sido: ¿han surgido competidores en los últimos cinco años? Sorprendentemente

todos me han contestado que sí; no sólo uno, sino cuatro o cinco nuevos competidores. ¿Y a qué velocidad están creciendo esos nuevos competidores? Muy rápido, me dicen, aunque no son de su tamaño y tampoco se igualan en el volumen de ventas. Sin embargo tal vez todos esos pequeños y nuevos competidores que crecen aceleradamente vendan en conjunto millones de dólares.

¿Cómo se explica que esos nuevos competidores crezcan, si usted se queja de que el mercado se contrajo y no tiene ventas?, me preguntan. La respuesta que les doy es que esos competidores crecen del dinero que ellos dejan en la mesa como consecuencia de su modelo tradicional para atender el mercado. El problema es que las empresas tradicionales viven con vendedores que sólo están para cubrir cuotas; son vendedores que están para *atender* el mercado y no para *desarrollarlo.* En el fondo, les comento, están creciendo menos de lo que lo ha hecho el mercado.

El crecimiento definido por el "espejo retrovisor de los últimos cinco años de ventas" puede ser suicida; de esta manera sólo es cuestión de tiempo para que sus nuevos competidores lo alcancen. La razón es que estos pequeños competidores han definido nuevos modelos comerciales más adecuados con la realidad que vivimos: son más rápidos y ágiles, atienden mejor al cliente y tienen hambre de ventas.

Si su mercado se está fragmentando cada día más en estructuras de precio y calidad innumerables, revise su modelo comercial y no contemple exclusivamente los números históricos. Concéntrese en la expansión y fragmentación del mercado, o dejará crecer a nuevos monstruos que después de la crisis se habrán consolidado.



30. Aléjese de la pelea por los precios

Mientras usted venda únicamente productos, estará atrapado en la pelea por los precios. Los clientes nunca pagarán más por un producto que no tenga un diferenciador sustantivo, como el de un iPhone. La única forma de alejarse del precio es diseñando un concepto de negocio que altere las reglas del juego, y que no represente sólo una mejoría del modelo viejo.

El mundo intangible de las sensaciones crea en el consumidor una atracción tal que hace que el producto sea irresistible ante los ojos. El cliente siempre aceptará adquirir algo que lo separe de la manada; que lo haga sentirse a la moda, distinto o distinguido. La gente en Zara sabe que semanalmente hay novedades. En España, a las compradoras asiduas de Zara les llaman "las señoras del camión"; ellas saben que los jueves arriba el vehículo con nuevos modelos, y ese día se aparecen.

CONCLUSIÓN

Espero que estas 30 experiencias puedan ayudarlo a visualizar nuevas acciones, que funcionan no sólo porque son buenas, sino también porque fueron excelentemente ejecutadas. Si usted no tiene un buen equipo para ejecutar las estrategias, continuará afrontando el mismo problema, sin importar qué camino tome la crisis. El mayor reto consiste en articular una nueva estrategia de ejecución interna para alcanzar el éxito.

Si usted ya está aplicando alguna de estas estrategias, observe minuciosamente su

Pregúntese no por

ejecución, además le sugiero que combine varias ideas para consolidar un modelo más sólido. También le recuerdo que cuando lleve a cabo una acción estratégica nueva, considere todos los factores que debe modificar en su empresa para sustentarla, de lo contrario, una idea aislada nunca podrá tener suficiente solidez para sobrevivir.

> qué no puede vender más, sino por qué no vende.

MENSAJES A RECORDAR DE ESTE CAPÍTULO

- En la mayoría de los casos el fracaso de una nueva estrategia se debe a su mediocre implementación y a los errores de ejecución.
- No permita que sus vendedores comiencen a vender sólo cuando llega el fin de mes.
- En esta época es más fácil vender que cobrar.
- Cuide la salud financiera de su negocio.
- Diseñe una estructura de costos bajos para bajar sus precios.
- Rediseñe sus canales de distribución y cambie su estructura de descuentos con distribuidores exclusivos.
- Cuide su estructura de inventarios.
- Busque ideas creativas en toda su organización y prémielas.
- Diseñe nuevos productos y marcas propias de bajo precio.
- Nunca más deje a su gente inteligente bajo el aire acondicionado de la oficina.
- Sea un experto en ejecución en el punto de ventas.
- Sea un líder en precios en el mercado.

- El éxito en la crisis se logra con los pies en la tierra, debe entender al mundo tal *como es y* no como *quisiera* que fuera.

CAPÍTULO IV

Buscando el Santo Grial del mercado

Diseñe conceptos que sorprendan al consumidor y lo alejen de la guerra de precios.

Desde hace muchos siglos el mundo ha estado en crisis perpetua en todos los ámbitos de la vida: social, cultural, familiar, demográfico, ambiental, etcétera; no sólo en el financiero.

Una de las particularidades de la crisis actual es que les exige a los empresarios diseñar negocios impredecibles, alteradores de la realidad, que sorprendan. En el mundo actual de los negocios uno nunca sabe cuándo los talibanes-competidores atacarán por sorpresa y se quedarán con su mercado de 20 años; usted no puede saber cuándo asestará su golpe algún Osama ben Laden.

Los *conceptos de negocio* han surgido como consecuencia de la enorme saturación de productos y empresas competidoras que

nacen día con día y que se integran por miles en el mercado mundial cada año. Los empresarios ya son conscientes de que no es fácil hacer dinero sí únicamente deciden bajar sus precios o lanzar nuevas promociones. La ecuación para resolver el problema es más compleja.

Los conceptos de negocio nacen fundamentalmente de una necesidad: llamar la atención y sorprender al mercado masificado con nuevos productos, nuevos servicios, nuevos segmentos y nuevos tipos de negocio. El objetivo principal de estos conceptos es darle la vuelta a un negocio, es decir, hacer lo mismo pero de una forma diferente, ello le permitirá mover las emociones de los consumidores.

En el mercado de hoy hallamos el siguiente panorama: una economía recesiva, una saturación de mercado y una globalización de las empresas; ante esta realidad el consumidor nada felizmente en un mar de productos. Ésta es la razón por la que el aspecto *intangible* de un concepto ocupa un lugar preponderante. No hay nada más impactante que un producto le otorgue un estatus al cliente: al que compra un café en Starbucks, una prenda en Zara o Hugo Boss; al que paga un precio increíblemente alto por tener la sensación de ver el cine cómodamente en una pantalla panorámica. Dichas empresas han logrado, por medio de la creación de conceptos, disminuir la ansiedad por el precio; eso les permite vender sin reducir sus márgenes a causa de enormes descuentos que estimulen al cliente. El estímulo es emocional, lo que permite que el cliente juzgue que el producto tiene un alto valor agregado. Por ello acepta pagar más por un concepto y se separa de la tradicional guerra de precios.

Todo lo anterior ha obligado a una nueva generación de empresarios a buscar oportunidades donde los viejos empresarios nunca se hubieran imaginado. El empresario tradicional tiene la cabeza llena de productos. Si usted le pregunta qué vende, éste le contestará que autos, casas, zapatos, ropa, vidrio, sombreros, etcétera, pero nunca hablará de un concepto intangible para sus productos. Por ejemplo, Kentucky Fried Chicken nunca diría que vende pollo muerto frito, eso es lo que se come pero no es lo que compra. Lamentablemente eso es lo que la mayoría de los empresarios venden de sus productos, venden el aspecto tangible.

En este capítulo he integrado los modelos de conceptos que observé en los nuevos empresarios que tienen éxito en la adversidad, y que se alejan un poco de la pelea cotidiana por el precio. He sintetizado los cuatro conceptos que han dado mejores resultados en esta crisis; esto le permitirá concentrarse en las grandes oportunidades para su negocio. No importa de qué tamaño sea, estas ideas no son para empresas ricas o pobres, son principios de mercado que rigen a todos los negocios.

Después de haber leído los capítulos anteriores, usted ya cuenta con información suficiente para integrar el modelo de conceptos, que es la herramienta con la que podrá llamar la atención de sus clientes, detonar las emociones de compra y, sin duda, hacer mucho dinero.

Los cuatro conceptos de negocio que aquí presento son muy poderosos, ya que tienen la capacidad de suscitar un cambio profundo en las reglas del juego del mercado. La característica más sobresaliente de las empresas con conceptos poderosos es que su modelo permite que el precio pase a segundo plano; por lo tanto no

tienen que hacer descuentos todo el tiempo, aunque en algún momento sean imprescindibles.

Los factores invisibles están gobernando el mundo de los negocios. Un valor agregado intangible es tan poderoso que el cliente muchas veces no escatima al pagar por un producto que lo satisface emocionalmente. En muchos casos no necesariamente paga más, pero sí prefiere ese producto más que otro, lo cual representa una ventaja importante en la medida en que el precio no se tiene que reducir significativamente. Las sensaciones que produce un concepto de negocio son lo más importante, incluso más que el propio producto.

De esta manera, el valor agregado se transforma en el estímulo de compra más poderoso. El concepto le da fuerza al producto, lo hace atractivo, deseable, y en muchos casos posiciona al comprador como una persona que sabe apreciar lo distinto, lo único. Créame, el poder intangible de los conceptos es el arma más poderosa para esta crisis.

Lamentablemente, muchos proveedores están educando al consumidor a buscar mejores precios, así que el cliente ya no compra al primer impulso. En consecuencia, muchas empresas bajan sus precios, y aun así no venden lo que esperan, lo cual confirma que el precio no es la pieza determinante de la compra, aunque sí sea un factor imprescindible en el mercado contraído.

Para resolver su problema a corto plazo, muchos empresarios han reaccionado impulsivamente con reducciones sustanciales en sus precios; por desgracia hoy están entre la espada y la pared porque sí venden pero no ganan dinero.

Las empresas que han implementado los cuatro conceptos que analizaremos a continuación están teniendo un éxito

significativamente superior a muchos otros que sólo se han focalizado en la reducción del precio para ganar lo perdido.



1. NEGOCIO: ACCESIBILIDAD

↓

Concepto financiero

El concepto financiero está sustentado en una estrategia muy particular, que es el "negocio del acceso". Como su nombre lo indica,

este enfoque busca que las personas tengan acceso a productos y servicios que no podrían adquirir sin el concepto financiero en el que está construido el modelo de negocio. Sin duda, la visión financiera del marketing ha marcado una nueva época en el mundo del consumo.

Las características principales de este concepto de negocio son las siguientes:

1.1 Acceso financiero al cliente

Se trata de empresas que han diseñado sistemas de crédito o emitido tarjetas de crédito de su negocio. Varias de ellas ofrecen servicios bancarios, préstamos, ahorros, hipotecas, etcétera, con el propósito de facilitar el acceso del cliente a diversos productos sin que el factor económico sea una limitante. Éste es su verdadero foco de atención, en él definen sus prioridades estratégicas. Las nuevas líneas de crédito han permitido un crecimiento exponencial de un mercado consumidor que antes no tenía acceso a muchos productos.

1.2. Redefinición del producto como medio

Como el foco del negocio es financiero, las empresas utilizan el producto sólo como un medio para tener utilidades. El prodcuto financiero es de donde realmente obtienen sus utilidades. En esencia ése es el corazón de su negocio: su razón de ser es eminentemente financiera y el área de sistemas constituye el soporte de todo el negocio.

1.3. Transformación en un canal de nuevos productos

La concentración de la estrategia en el modelo financiero le ha permitido a varias empresas diversificarse e incorporar en su catálogo cualquier producto que pueda ser vendido a través de un modelo de crédito; de esta manera se han convertido en un "canal" de múltiples productos. Algunas firmas que venden automóviles, por ejemplo, han extendido este concepto de negocio al financiamiento de motos, casas o viajes; de la misma forma, otras compañías que venden equipos electrodomésticos han incursionado en las ventas de autos. Su secreto es poner a disposición del cliente productos que pueden ser adquiridos con facilidad a través de pagos semanales.

1.4. Volumen de ventas

Estas empresas están concentradas en crear volumen a bajo precio. Naturalmente, en este modelo la venta al contado deja de tener atractivo porque el negocio principal son los *intereses*. El pago en pequeñas cuotas les permite ganar cantidades que nunca obtendrían en una venta al contado.

Este modelo desplaza la preocupación del consumidor: a éste no le importa tanto el precio como el valor de la cuota, determinada por la cantidad de meses a pagar. Por esa razón hacen paquetes a la medida y el precio acaba siendo un mero trámite.

Además el concepto financiero facilita que la clase media adquiera más productos. Por citar un caso, 70% de los autos son comprados a crédito, y eso los consolida como un *negocio de accesibilidad* para personas de bajos recursos.

1.5. Bajos márgenes

Los márgenes son pequeños, la clave está en los intereses y en

mantener a raya la recuperación de cartera. Entre más tiempo duren los plazos, evidentemente podrán cobrar más intereses. Insisto, el objetivo principal es que el consumidor adquiera un producto que no podría comprar a contado o pagando a seis meses.

1.6. NEGOCIOS DE BAJO COSTO

En este modelo las empresas se organizan de forma austera. Los costos de su estructura son reducidos para que puedan vender a bajo precio. El área de sistemas y logística son clave, por lo tanto su tecnología de información y el sistema de compras deben ser muy eficientes.

1.7. MERCADO C, C+, D Y D+

Su enfoque de mercado es la clase baja, que no tiene los medios para comprar en las grandes tiendas de costos operativos elevados. Las empresas le proporcionan a este sector la oportunidad de tener acceso a productos y servicios básicos que antes no podía adquirir. Las farmacias de descuento, por ejemplo, le dieron acceso a millones de personas a medicinas que anteriormente sólo podían obtener en el Seguro Social.

EJEMPLOS DE EMPRESAS que se han focalizado en este concepto de negocio de bajos costos para dar acceso masivo a ciertos productos y servicios:

- Wal-Mart: tiene un banco para brindar servicio a más de 10 mil personas cada

Sus productos son el mejor medio para comercializar el crédito, que es en

fin de semana en cada una de sus tiendas.

esencia el verdadero producto.

- Autofin: inició su éxito ofreciendo crédito en 1994, año en el que ningún banco hacía préstamos. Hoy es la mayor financiera de automóviles en México; también vende casas y edificios con el mismo sistema. Además cuenta con un banco.
- Elektra: fueron los primeros en incursionar en el crédito para personas de bajos recursos; con más de dos mil tiendas, su éxito ha sido espectacular.
- Coppel: son una verdadera financiera con bancos y créditos para comprar fraccionamientos y casas de interés social. Además ofrecen todos los productos electrodomésticos y muebles para el hogar.

En estas empresas el concepto financiero redefinió la esencia de su negocio y se transformaron en un "canal" para comercializar múltiples productos a crédito. Elektra dejó de ser una tienda exclusivamente de electrodomésticos y se convirtió en un canal con el modelo estratégico del acceso. De la misma forma, Coppel, empresa que incorporó calzado Canadá a su negocio, dejó de ser únicamente una tienda de muebles. Su concepto de negocio es extraordinario: el producto principal que ofrecen es el crédito, no los artículos que el cliente adquiere. Se trata de un sistema realmente inteligente porque cuando una empresa se transforma en una financiera, el medio (el producto que el cliente adquiere) le proporciona una rentabilidad mayor que cualquier banco del mundo.

Empresas como GEO y ARA se concentraron en ventas de casas de bajo costo incorporando el concepto de acceso a un bien inmueble.

Su modelo de éxito inusitado constituye más una venta de cuotas que de casas. El producto en realidad no tiene un diferenciador, éste se encuentra en el acceso. De hecho todas las casas se ven iguales, es difícil identificar cuál es su casa y cuál la del vecino.

Un servicio que se ha vuelto accesible a una buena parte de la población es la aviación. Empresas como Click, Interjet, Volaris, Southwest Airlines o Ryanair,
han implementado un sistema de ventas por internet y, con una infraestructura especial, han logrado salir adelante en el negocio del bajo costo.

Si usted tiene más de mil clientes, cualquier financiera anhela su cartera.

Hay algunas empresas que, sin incursionar en el negocio financiero, han adoptado exitosamente el concepto de acceso. Estas compañías generan un estado de dependencia permanente en cuanto se contratan sus servicios. Un caso ejemplar es la televisión por cable. En cuanto usted se inscribe en una de estas cadenas, su dependencia es para toda la vida, no dura sólo un tiempo. Sin la compañía de cable, su pantalla de plasma no sería más que un cuadro colgado en la pared. Indiscutiblemente se trata de un negocio muy lucrativo que por medio de pequeñas cuotas crea clientes cautivos.

En realidad todas las tiendas que abrieron un banco y venden a crédito también mantienen relativamente cautivos a sus clientes. Éstos cuidan mucho el crédito porque representa su salvoconducto para consumir; necesitan pagar puntualmente para comprar más.

Todas las empresas que aquí hemos citado tienen la particularidad de que no deben ofrecer más descuentos para que el cliente

compre. La mayoría ya tiene un precio accesible porque sus costos operativos son muy bajos y su producto es eminentemente financiero. En algunos casos, las compañías se han visto obligadas a cambiar el tipo de productos para que el consumidor disponga de una alternativa más económica, aunque sea un artículo traído de China; la intención es que el cliente siempre tenga acceso al producto. De cualquier manera, el centro del negocio del concepto financiero, el acceso, es el atractivo diferenciador que siempre estimula al cliente a comprar.

2. NEGOCIO: SATURACIÓN DEL MERCADO

↓

Concepto de expansión geográfica

El principio rector de este concepto es la expansión de las operaciones de una organización para ir en busca de más clientes. La estrategia de negocio que sustenta la expansión geográfica es la "saturación del mercado", que le permitirá crear economía de escala vendiendo más volumen. Ser el gallo de su gallinero ya no es un modelo acertado en un mercado contraído donde hay muchos competidores.

Las características principales de este concepto de negocio son las siguientes:

2.1 Economía de escala

El objetivo de estas empresas ha sido aumentar la masa de clientes, ya sea adentro o afuera del país. Son empresas que entienden que no pueden depender de un mercado local, es decir, de una sola tienda, de una sola ciudad o de un solo país. Hoy cualquier distribuidora de automóviles sabe que no puede sobrevivir sólo con una agencia; lamentablemente varias han aprendido con sangre esta tendencia del mercado.

Las grandes empresas buscan compensar los vaivenes de la economía local abriendo negocios en otros países. Las medianas intentan equilibrar las caídas en ciertas zonas extendiéndose a otras. Las pequeñas buscan acercar sus tiendas a los clientes estableciendo otras en diversas zonas de la ciudad. Anteriormente, focalizarse en ser local o regional constituía la norma de los negocios, mientras que la expansión geográfica era una excepción. Muchos empresarios decían que no lo hacían porque ya tenían bastante o lo consideraban muy complejo.

2.2. NUEVOS MERCADOS

El modelo de expansión geográfica les permite a las empresas integrarse a otros mercados distintos a los tradicionales por medio de la saturación doméstica de sus productos o servicios. Asimismo las obliga a diseñar nuevas estrategias para manejar sus redes de distribución y crear otras donde nunca antes lo habían considerado. Muchas compañías han decidido abrir directamente sucursales en ciertas zonas o en ciertos países para controlar la distribución ellas mismas y no depender tanto de distribuidores mayoristas que, como hemos visto, venden múltiples productos, inclusive los de los competidores más cercanos.

2.3. SATURACIÓN DOMÉSTICA

El objetivo estratégico del concepto de expansión geográfica es saturar lo más posible las zonas de influencia, y así eliminar la tendencia tradicional a regionalizarse, es decir, a consolidarse en una región y abandonar otras.

Durante muchos años Zara fue concebida por muchos comerciantes como un negocio local. Creían que sólo las grandes tiendas tenían la posibilidad de expandir sus operaciones, y nunca pensaron que pequeñas tiendas como Zara podrían extenderse por todo el mundo. No obstante, Zara es una empresa que fue construida por un hombre que tiene una visión diferente del negocio. Este tipo de estrategas ven al país entero como su mercado, no solamente en el pueblo en el que están situados. No se sientan en su zona de confort ni observan su negocio desde una perspectiva histórica resaltando que empezaron sin nada y ahora han crecido mucho. Por el contrario, aunque sean los líderes de la plaza, comprenden que las zonas del país en las que tienen que crecer son más grandes que la expansión que han tenido en los últimos 25 años, por lo tanto deben seguir adelante.

2.4. INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Las empresas que se decidieron por el concepto de expansión geográfica han visto una oportunidad de integrar su cadena de productos. Están haciendo mucho dinero como productores de materia prima y también como fabricantes de productos terminados. Esto les ha permitido vender materia prima incluso a sus propios competidores, ganando así mayor control del mercado. La integración vertical es un modelo muy antiguo, pero hoy es

imprescindible para atender el mercado con precios competitivos y lograr buenos márgenes.

EJEMPLOS DE EMPRESAS que se han concentrado en el concepto de expansión geográfica, logrando también la saturación doméstica.

- Bimbo: se decidió a crecer hacia Latinoamérica, Estados
- Unidos y China. Su expansión no ha sido fácil, han tenido que aprender mucho, pero los dados ya están echados y pelearán como sólo ellos saben.
- Cemex: hace algunos años, al observar el crecimiento desmedido de la construcción en el mundo, su apuesta fue la expansión. Lamentablemente hoy en día están pasando por una situación difícil, sin embargo saldrán adelante dado que ya dieron el paso global.
- Telmex: todos conocemos su expansión exitosa por toda Latinoamérica.
- Mexichem: se expandió a Latinoamérica; además decidió comprar empresas para integrarse verticalmente y vender materia prima a sus competidores, controlando de esa forma los precios del mercado.
- Maseca: ha logrado crecer mundialmente, sobre todo en China, donde la tortilla tiene una demanda considerable, esto les ha permitido salir adelante de su déficit económico y ya están en camino del crecimiento.
- Liverpool: decidieron abrir casi 100 tiendas en todo el país para diversificar su mercado y dejar de concentrarse en una sola

ciudad. Su expansión la iniciaron mucho antes de la crisis, y han tenido mucho éxito.

- Farmacias del Dr. Simi: un negocio más pequeño que se ha expendido por toda Latinoamérica; ha sido muy exitoso y muy creativo en este modelo.
- Oxxo: han abierto más de dos mil tiendas en tondo el país y siguen creciendo.

En esta época, en lugar de reducir sus inversiones por la caída de las ventas, los comerciantes inteligentes han multiplicado sus puntos de venta. Saben que la crisis ha cambiado la psicología del comprador, y que éste no llegará solo.

Ante la disminución de las ventas, muchas compañías que no entienden las tendencias del mercado se agazapan, reducen sus inversiones, bajan sus costos y se sientan a invernar esperando a que la tempestad pase; lamentablemente ésta será muy, pero muy larga. Incluso podríamos decir que no se trata de un chaparrón pasajero, sino del nuevo modelo de la vida comercial. Esto significa que si no cambia, muere.

Tiendas como Elektra, Hugo Boss, Ermenegildo Zegna y muchos otros inteligentes comprendieron que, a pesar de que las ventas se han caído, necesitan abrir más puntos de venta. Su plan consiste en cercar diversas zonas, atacar el mercado colonia por colonia. Por eso buscan un local en todos los centros comerciales nuevos; necesitan ubicarse donde esté la mayor circulación de gente.

Vea usted cómo crecen las cafeterías Starbucks o las papelerías Office Depot u Office Max; no pueden frenar su expansión de nuevas tiendas. Comprenden que hay menos dinero y que la gente compra menos, entonces la estrategia es ir por ellos, no hay más.

Comprenden que la economía de escala es lo que los salvará en un mercado donde cada venta deja menos utilidades, y donde los tickets de compra son de montos mas reducidos.

Ninguno de los comerciantes o empresarios locales que han entendido que la saturación doméstica es la clave considera que alguna zona del país sea lejana. Ellos van a todos los rincones, sin importar el tamaño del mercado: no hay cliente pequeño ni zona pequeña, todas las ventas cuentan.

3. NEGOCIO: EMOCIONES

↓

Concepto de producto

El principio que rige el concepto de producto es la satisfacción de la mayor cantidad de necesidades del consumidor en distintos segmentos. Para ello, este concepto centra toda su atención en las "emociones del cliente", empleando la tecnología, el diseño y el empaque como las herramientas idóneas para detonarlas. En el mundo de la sobresaturación de productos, los factores emocionales determinan que el cliente compre uno y no otro.

Las características principales de este concepto de negocio son las siguientes:

3.1. SORPRENDER AL MERCADO

Si se enfoca en despertar

Por medio de diseños únicos y diferentes, las empresas centradas en el concepto de producto buscan sorprender al mercado y

emociones, podrá evitar la gran pelea por el precio.

llamar la atención del consumidor. Al mismo tiempo, se han enfrentado con competidores que inmediatamente los copian y los imitan. Para contrarrestar este fenómeno, han tenido que aprender a renovarse constantemente.

Un producto que ha podido defenderse muy bien en ese aspecto ha sido el iPhone. La tecnología que tiene integrada ha podido retardar la imitación y darle más tiempo para fortalecerse. Además Apple ha logrado administrar excelentemente bien el beneficio de haber sido la primera compañía en lanzar al mercado un producto con ese diseño; todavía nadie ha podido quitarle el liderazgo. Cabe mencionar que el iPhone tampoco ha dejado de tener un precio elevado, y aun así el consumidor paga por él sin problemas. Este concepto es muy poderoso para alejarse de la guerra frontal de los precios.

3.2. Expertos en el comportamiento del consumidor

Las empresas que se focalizan en el concepto de producto son verdaderas fanáticas del conocimiento y el comportamiento del consumidor. Todo el tiempo hacen ensayos: prueba y error. Son fanáticas del cliente. Constantemente crean nuevas formas de presentación para sus productos; en las tiendas instalan islas con productos que saben que atraerán al consumidor. Nunca descansan en la indagación de las reacciones de los clientes; su objetivo es detonar sus emociones atendiendo los cinco sentidos.

3.3. Diversidad de presentaciones

Las empresas que han adoptado el concepto de producto como su estandarte han decidido fabricar el producto que sea, con tal de que el cliente lo compre: el tamaño que el cliente pida es el mejor tamaño; el formato que el cliente solicite es el mejor formato. Incesantemente diseñan más productos en su categoría y también crean nuevas categorías para satisfacer con muchos productos al mismo cliente. El segmento automotriz, por ejemplo, tiene más de 200 tipos de carros, para que usted elija. Si usted compra una cocina en Home Mart, le venderán el diseño, la instalación, la decoración, las luces; todo lo que el cliente quiera será complacido. El cliente no va a dejar de comprar por falta de inventario, en este concepto los productos tienden a tener múltiples presentaciones para distintos segmentos.

3.4. Rediseño comercial

Varias empresas concentradas en el concepto de producto han optado por el rediseño de su negocio para que los productos lleguen al cliente de forma diferente. Su objetivo es alcanzar un modelo comercial que tenga el mayor impacto en el consumidor. Una muestra de lo anterior es la venta por catálogo, que inició Avon hace muchos años. En el presente se utiliza para muchos otros productos, como lo hace Price Shoes con el calzado que tradicionalmente se vendía sólo en la zapatería de la esquina.

Otros han decidido vender productos de marca, con muy alta calidad, porque saben que la gente los compra; lo que importa es la imagen del producto, el cliente paga más por diferenciarse. Los italianos y los franceses han sido los pioneros en este segmento.

Estos diseños de negocio, ya sea de ventas por catálogo o de

marca, también se han dado cuenta de que tienen que abarcar todo el país. La presencia es la clave de su volumen de ventas, así que abren más canales y emplean a más vendedores. No ahorran porque saben que cada vez los clientes compran menos y las tiendas venden menos, por lo tanto deben acercarse a los consumidores y ampliar su cartera.

EJEMPLOS DE EMPRESAS que se han especializado en el concepto de producto para atender y detonar las emociones del cliente:

- Toyota: la industria automotriz siempre se ha caracterizado por focalizarse en los productos. Se dice que General Motors sólo se concentró en la fabricación y venta de autos, y esto los llevó a la encrucijada en la que hoy se encuentra. Nunca pensaron en crear un concepto de producto que lo diferenciara, como lo hizo muy bien Toyota.
- Nokia: esta empresa es la que mejor ha sabido producir teléfonos en el mundo, por encima de Motorola. Los conceptos de Nokia son mucho más atractivos y la gente los prefiere.
- Apple: su iPhone revolucionó el mercado al aplicar una tecnología dirigida a las emociones del consumidor. Ha sido la ganadora debido al concepto emocional que envuelve a su producto. Sus clientes se enorgullecen de tener un teléfono que los distingue de los demás y no dudan en pagar lo que sea por él.
- Ermenegildo Zegna, Hugo Boss, Montblanc: todas estas compañías están orientadas a satisfacer el ego de las personas ofreciéndoles un producto caro y con distinción. Verdaderamente han sabido sacarle jugo al egocentrismo del

ser humano. Sus clientes tampoco escatiman en pagar más por lo que compran, no tienen sensibilidad al precio; es posible que no siempre compren los productos porque no tienen dinero, pero los anhelan.

- Price Shoes, Andrea, Cklass: centradas en el producto, estas empresas no han dejado de vender más que el tradicional zapato; pero optaron por cambiar el diseño de su negocio implementando las ventas por catálogo a través de millones de vendedores en todo el país. Los dueños de la tradicional tienda de la esquina nunca imaginaron que podrían haber transformado su negocio en una gran corporación. La venta por catálogo es sin duda una forma magistral de aplicar el concepto de producto, sin castigar el precio y sin tener que esperar a que el cliente entre en la tienda para venderle.

4. NEGOCIO: CREAR UNA EXPERIENCIA ÚNICA

↓

Concepto de servicio

El concepto de servicio ha crecido vertiginosamente en los últimos años. Los empresarios que han comprendido que en este mundo sobrepoblado de productos el diferenciador se encuentra en el ámbito intangible, se han cansado de hacer dinero; pero los que han ido aún más allá son aquellos que han creado un negocio con un concepto de servicio totalmente revolucionario. El concepto de servicio siempre se dirige a "crear un experiencia única", los clientes siempre premian esa ventaja competitiva.

Las características principales de este concepto de negocio son las

siguientes:

4.1. Rediseño del negocio

En este modelo los empresarios no necesitan transformar sustancialmente los artículos que venden, su mejor producto es el servicio. Se trata de brindar un servicio novedoso, distinto, único. El cliente se enamora del modelo y no duda en pagar más por la inigualable experiencia que le proporciona un producto o servicio.

El diseño crea amor, y el empaque de su producto no es la excepción.

Uno de los casos más significativos de un cambio radical en el servicio ha sido Starbucks. Como ya lo hemos señalado, su éxito se debe más al concepto que al producto: los clientes compran estatus, no café; el satisfactor es tan grande que el precio no importa.

4.2. Garantía de una experiencia única al cliente

Hay empresas que no han cambiado en nada sus productos pero sí la forma de entregarlos. Las empresas exitosas en el concepto de servicio le garantizan al cliente que será atendido de otra forma y que su servicio o producto tiene un valor superior. Tal es el caso de Cinépolis o Cinemex. Ellos no han cambiado las películas, continúan presentando los filmes de Warner Brothers o Columbia, igual que los antiguos cines a los que nadie quería ir. El producto no fue la clave para que crecieran como la espuma, sino el concepto alrededor de la exhibición de una película.

Wal-Mart, por ejemplo, tampoco ha cambiado las cebollas, los

refrescos o el pan. Lo que hacen es garantizarle al consumidor el precio más bajo. Siguen siendo un supermercado con los productos de siempre. Este concepto los ha llevado a ser el empleador más grande de la Tierra.

Home Depot es otro caso de "mismo negocio, distinto concepto". Además de ofrecer una gran variedad de productos, también garantizan el precio más bajo: si después de adquirir algún artículo, el cliente lo encuentra más barato en otro lugar, le devuelven su dinero. Esta política les da confianza y seguridad a los consumidores, e incrementa las ventas. Los clientes nunca salen de sus tiendas sin haber comprado algo.

4.3. Tomar por sorpresa al cliente

Si usted quiere ofrecerles a sus clientes servicios verdaderamente asombrosos, lo invito a que lea cualquiera de los libros de Richard Branson. Este empresario británico ha creado una extraordinaria serie de servicios para los usuarios de su línea aérea Virgin Atlantic.

Usted puede llegar al aeropuerto vía helicópteros Virgin, taxis Virgin o motocicletas Virgin. Si lo hace en su propio auto, puede esperar sentado a que le lleven el pase de abordar al estacionamiento. También podrá realizar los trámites de migración en su terminal exclusiva. Mientras aguarda el avión, puede recibir masajes orientales, tomar un baño, cortarse el cabello, afeitarse, comprar ropa y recibir atenciones que no existen en ninguna otra terminal aérea. Una vez dentro del avión, le darán cualquier tipo de sorpresas, como maletas para sus hijos menores; además gozará de una barra para tomar la bebida que desee mientras vuela.

Las "sorpresas" le han permitido a Richard Branson convertirse en

uno de los hombres más ricos de Inglaterra, con 360 empresas y una fortuna de 2.5 billones de dólares. Por si fuera poco, Branson será el primer empresario en transportar turistas a la estratósfera con sus propios aviones, por sólo 200 mil dólares, compitiendo con los rusos y la Nasa. Todo su imperio inició con una revista de música titulada *Student*, que vendía en la universidad.

4.4. Valor diferenciado

Como usted puede observar en los ejemplos que he mencionado, el cliente valora más un servicio diferenciado que el precio. Por eso paga más por cualquier producto o servicio que supere sus expectativas.

La mayoría de los clientes no quieren una amistad ficticia de sus proveedores; quieren hacer negocios unidos, de ahí surge el mejor servicio. Si usted no tiene diferenciadores muy notables, tendrá que vender más barato y competir frontalmente por el precio. Le recomiendo que anteponga el servicio a todo. Su trabajo es vender algo más que el producto. Cuando deje de atender la racionalidad del consumidor y diseñe un producto o servicio que toque el corazón del consumidor, usted hará mucho dinero. Grábese esto en la cabeza.

EJEMPLOS DE EMPRESAS que han triunfado aplicando el concepto de servicio diferenciado:

- Starbucks: son los genios de este concepto de negocio. Pueden vender café al precio que se les antoje y la gente lo comprará feliz. Ofrecen un concepto de servicio atractivo y envolvente que

enloquece a la gente. Jamás han tenido que hacer promociones, bajar precios o rematar saldos.

- McDonald's: la velocidad de entrega, la higiene y la frescura de sus productos conquista a la gente. Es curioso observar a un papá que lleva a sus hijos a McDonald's, normalmente él termina comiéndose la hamburguesa mientras los chicos juegan en el centro de diversiones. Este restaurante no vende alimentos, su producto es el tipo de servicio que hace atractivo ir a comer ahí.
- FedEx: se trata de una empresa ejemplar en servicios de paquetería: siempre cumplen. Eso significa que su producto no es la paquetería sino el cumplimiento. Ése es un factor intangible poderosísimo. Hace 20 años, cuando una persona quería enviar un documento importante lo hacía con un propio en avión; nadie confiaba en el correo. Se necesitaba seguridad en la mensajería pero nadie la garantizaba. Cuando FedEx lo hizo, los clientes se volcaron hacia ellos sin importar lo que tuvieran que pagar.
- Cinemex, Cinépolis: dos casos de empresas exitosas que han diseñado un concepto de servicio que hace que sea un verdadero placer ver una película. Ese valor agregado estimula las emociones de las personas. A los clientes no les importa el precio con tal de pasar un momento agradable. Indudablemente su mayor negocio no es el cine, sino envolver al cliente en un ambiente de placer y comodidad; la gente cae de rodillas ante semejante estímulo emocional. Una vez más el concepto es el que detona el impulso de compra y goza de superioridad frente al producto. Estas empresas tampoco tienen que preocuparse

por ofrecer "dos por uno", rebajar el 50% o rematar sus boletos; el concepto es tan diferenciado que el precio pasa a un segundo plano.

Lo invito a que ingrese en el mundo de los servicios: tome cualquiera de sus productos y agréguele un servicio que le dé fuerza y lo diferencie a tal punto que la gente desee comprarlo. Es importante que usted aproveche la creciente oportunidad que existe en este campo.

La creatividad en los servicios ha sido ilimitada. Un ejemplo es la empresa Zerobaggage, idea de una mujer canadiense. Esta compañía le proporciona ropa para que usted no lleve la suya cuando va de vacaciones y no cargue con maletas. Por medio de internet, usted puede rentar y comprar ropa en distintas ciudades del mundo por sólo una fracción de su precio original. Los clientes se registran en el sitio y buscan una tienda virtual de ropa, nueva o usada según sus necesidades. Una vez que llegan a su destino, pasan por ella o se la entregan directamente en el hotel.

Si usted viaja con frecuencia a un mismo lugar, puede guardar ropa en casilleros y pedir que se la lleven al hotel cuando se encuentre ahí. Zerobaggage también ofrece ropa nueva de marca a bajo precio. Este servicio creativo y diferenciado ha progresado vertiginosamente; hoy su problema es cómo consolidar el crecimiento.

Ame a su cliente.

En una de mis conferencias un participante me preguntó cuál es el mejor negocio para abrir en esta crisis. Le respondí que hay muchos, pero los más exitosos son los que les ahorran costos a las empresas. Si usted ofrece un servicio que le ahorre costos a un restaurante,

seguro se lo comprarán sin importar que sus ventas hayan disminuido. Lo mismo haría un hotel o una planta de producción, cualquier negocio desea que alguien en este planeta le diga cómo ahorrar. Diseñe un negocio que le ahorre mucho dinero a una empresa y usted triunfará, no tenga duda. Los clientes están sedientos de ahorrar y ganar más dinero, usted sólo debe decirles cómo.

Otro negocio que ha resultado muy lucrativo en esta crisis son las empresas que se encargan de la cobranza. En esta época en la que cobrar es más importante que vender, un negocio experto en este ramo indiscutiblemente crecerá.



Aplicación de los cuatro conceptos

Estudios realizados por empresas de marketing indican que la mayoría de las compañías han orientado sus decisiones hacia el modelo de productos. Los empresarios han jugado su carta ganadora intentando satisfacer nichos más específicos con miles de productos. Después del producto, las dos estrategias más utilizadas en esta crisis han sido el diseño de nuevos servicios y la creación de marcas.

Ahora bien, estos estudios no necesariamente nos aconsejan seguir concentrándonos en el producto. Lanzar más productos para bajar el precio les dará sólo un éxito temporal, ya que muy pronto la competencia los copiará, los mejorará y los sacará al mercado con un precio más bajo.

Aquellos que están creciendo de forma exponencial son los que han descubierto el Santo Grial del mercado, es decir, el diseño de productos que mueven las emociones del consumidor. Cuando usted crea un concepto, es más difícil que lo imiten.

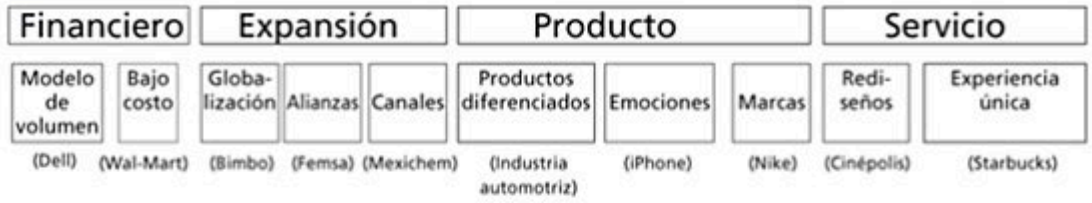
> No estamos en una guerra de productos, estamos en una guerra de diseños de conceptos.

El crecimiento de las empresas con nuevos productos se debe también a un rediseño en la estrategia de negocio. Se han dado cuenta de que el secreto es construir un concepto que haga que su producto luzca muy seductor y enamore a la gente.

El concepto es lo que determina la atracción del consumidor hacia su producto, lo que despierta las emociones de compra, y hace que el precio no sea un obstáculo. Si usted se concentra en la venta física y racional del producto, inevitablemente

tendrá que lidiar con el precio. Domenico Dolce y Stefano Gabbana, los dos italianos fundadores de un imperio del buen vestir, aseguran que "las *sensaciones* que da un producto son muy importantes, incluso más que el propio producto". Desde luego, estos diseñadores no tienen problema con el precio. El cliente lo paga, como paga por una bolsa Louis Vuitton, o por un buen café Illy. Lo invito a que usted también diseñe su concepto.

Conceptos
en el mundo de la incertidumbre





La planeación estratégica tradicional tendrá que cambiar

Las estrategias tradicionales y conservadoras están focalizadas en ofrecer descuentos como el único camino para combatir la crisis. Ésta puede ser una solución para evitar la caída vertiginosa de sus ventas, pero recuerde que sólo funcionará en el corto plazo, no puede vivir así todo el tiempo.

Necesita pensar, no actuar sólo por reflejo automático.

En cambio, si usted aplica adecuadamente cualquiera de los cuatro conceptos que hemos analizado, su organización tendrá una mayor oportunidad de crecimiento.

No será el más fuerte el que sobreviva a los cambios, sino el que pueda adaptarse con más inteligencia.

Sin duda, en los próximos años nadie podrá abstraerse de la guerra de conceptos de negocio ni de la "mercadotecnia emocional", el recurso más importante de renovación estratégica. Además, si quieren disminuir los costos de operación, será imprescindible que los empresarios observen su negocio desde una perspectiva financiera. Esta tendencia hará obsoleta la planeación estratégica tradicional que analiza las tendencias del pasado para mirar hacia el futuro. Los ejecutivos ya no podrán escaparse a la típica convención en la que se analizan los resultados del año anterior y se dimensionan los próximos cinco años. Los empresarios deben comprender que las estrategias no pueden ser una extensión del pasado, así que tendrán que aplicar el modelo de "ensayo y error" constantemente. En un entorno con un alto nivel de incertidumbre, las claves estratégicas son más de *experimentación* que de *visión.*

El modelo más importante será el de la creatividad por medio de innovaciones estratégicas; en inglés le denominan "*destructive innovation*". Se trata de que usted revolucione la forma tradicional de atender al mercado que ha empleado durante años. Toda innovación deberá *destruir* el modelo anterior para que su negocio ingrese en una nueva dimensión. Así como en la vieja serie de televisión, usted también deberá entrar en "la dimensión desconocida" del mercado.

Muchas empresas no transformaron sus estrategias hasta que la crisis tocó sus puertas. Hoy más que nunca usted debe innovar a un ritmo feroz si quiere continuar en el mundo de los negocios, ya que siempre habrá un competidor que pueda hacer las cosas a un menor costo.

Mensajes a recordar de este capítulo

- Los conceptos de negocio han evolucionado en la medida en que el mercado se ha saturado.
- Los conceptos de negocio surgen de la necesidad de llamar la atención y sorprender al mercado con nuevos productos y servicios.
- Los conceptos de negocio tienen como objetivo "darle vuelta al negocio": es hacer lo mismo pero de una forma diferente.
- Las empresas integradas verticalmente pueden vender materia prima a sus competidores, y no sólo competir frontalmente por el producto.
- El concepto financiero puede ser aplicado cuando una empresa diseña sistemas de crédito, lanza tarjetas de crédito de su negocio o brinda servicios bancarios.

- El concepto financiero facilita al cliente el "acceso" a diversos productos sin que el valor económico sea una limitante.
- En el concepto financiero el producto es sólo un medio para el negocio.
- El concepto de producto le permite a las empresas desarrollar productos únicos y diferentes.
- Las compañías que se concentran en el concepto de producto se transforman en verdaderos fanáticos del comportamiento del consumidor.
- El objetivo del concepto de producto es atraer la atención del cliente detonando sus emociones.
- Las empresas orientadas al concepto de expansión geográfica buscan no depender únicamente del mercado local.
- El objetivo del concepto de expansión geográfica es saturar todas las zonas posibles, eliminando el viejo concepto regional.
- En las empresas centradas en el concepto de servicio, el cliente valora más una experiencia única que el mismo precio.
- El objetivo del concepto de servicio es la sorpresa.

CAPÍTULO V

Entrevistas con empresarios exitosos

En los siguientes textos, resultado de entrevistas que realicé personalmente, usted encontrará acertados y beneficiosos comentarios de verdaderos estrategas que han sabido lidiar con la nueva realidad. Sus visiones serán muy valiosas para aquellos ejecutivos y empresarios que aún están en la lucha por encontrar el camino más provechoso en este complejo mundo de los negocios.



Eduardo Serrano, presidente de Ford Motor Company de México

El secreto de nuestro éxito consistió en una restructuración a nivel mundial, cuya implementación inició aun antes de la crisis

económica. El señor Alan Mulally, presidente y CEO de Ford Motor Company, ya había visualizado la necesidad de cambiar nuestra empresa para poder competir con éxito en el ámbito mundial. El plan que se articuló para la compañía se basó en cuatro preceptos primordiales:

1. Reestructurar agresivamente la operación para adaptarnos al mercado.
2. Generar nuevos productos.
3. Tener una fuerte estructura financiera para sustentar esos nuevos productos.
4. Trabajar en equipo.

Estos preceptos son muy sencillos y al mismo tiempo muy poderosos. En primer lugar, nos abocamos a acelerar el diseño de nuevos productos con alta tecnología. Reestructuramos la empresa bajando costos para que nuestras plantas fueran productivas; cerramos varias de ellas para ser más eficientes y poseer una mayor capacidad financiera.

Antes en Ford no se pensaba en términos globales. Cada país tenía su propio diseño y sus características. Ahora lo que hicimos fue unificar modelos y procesos para crear una economía de escala; contar con una sola plataforma también nos permitió bajar costos.

En México tenemos una buena planta en Hermosillo, que produce el Ford Fusion, y acabamos de abrir una nueva planta en Cuautitlán, donde sólo se construye el Fiesta para todo Estados Unidos. Eso demuestra la apuesta que existe para el país y es un sinónimo de confianza. Toda la compañía ha crecido a nivel mundial, no sólo en México, y lo más importante es que lo ha hecho con recursos

propios. Afortunadamente, nuestras unidades han tenido una mayor aceptación por parte del público y somos una empresa más rentable.

En México estamos enfocados en nuevos productos. En 2009 lanzamos seis nuevos modelos y este año lanzaremos seis modelos adicionales. El diseño agresivo de nuevos productos ha sido una condición imprescindible de nuestro plan. Además, hemos expandido la tecnología que antes se aplicaba únicamente a los carros de lujo, actualmente todos nuestros autos tienen alta tecnología.

Por otra parte, hemos hecho grandes esfuerzos para retener a los clientes, y hemos tomado acciones extraordinarias para que nos prefieran a nosotros. Hemos unificado procesos de venta y servicio, de tal forma que cada punto de contacto con el cliente sea similar en todo el país y haya una estrategia uniforme: gracias a que los precios son iguales en cualquier agencia, los clientes han distinguido la transparencia en nuestra empresa y la honestidad en nuestras promesas.

Nuestra fórmula ha sido exitosa porque cambiamos el antiguo modelo de servicio que no era homogéneo. Hemos dado una sola cara al cliente y estamos evolucionando. Sin lugar a dudas, el secreto ha sido retener a nuestros clientes.

La claridad y la sencillez de nuestros cuatro preceptos estratégicos han hecho que sea más fácil llegar a los oídos del cliente y transmitirles nuestras prioridades hacia ellos. La tarea más importante es tener una implementación eficaz de las estrategias. Tenemos que ser una compañía que entrega vehículos excitantes para el consumidor.

Mi consejo para todos los empresarios es que tengan un plan claro y sencillo, y que se lo comuniquen a todo el personal y a sus

clientes. Por ejemplo, nuestros cuatro preceptos están escritos en una tarjetita que todo el mundo tiene a la mano, no la escondemos. Mostramos abiertamente lo que queremos hacer con nuestra empresa y con nuestros clientes. Por ello nuestro plan ha sido todo un éxito y hemos crecido gracias a la retención de nuestros clientes con una buena ejecución.

El éxito de Eduardo Serrano en Ford Motor Company de México radica en la claridad de su estrategia y en que todos los involucrados aceptaron la necesidad de efectuar un profundo rediseño en la organización. No se trata simplemente de zurcir la empresa con parches, como muchos lo están haciendo en estos momentos; es necesario ejecutar eficientemente una transformación radical.

El consejo fundamental del licenciado Serrano es ofrecerles a los clientes nuevos productos con alta tecnología que satisfagan las necesidades más exigentes; así como brindarles un servicio unificado que permita retenerlos. Le sugiero que reflexione sobre estos principios, seguramente algunos de ellos serán útiles en su empresa, sin importar su tamaño.



Ricardo Gutiérrez, presidente de Mexichem

Mexichem pertenece a la industria química y petroquímica, y eso implica enfrentarse a un mercado de alta volatilidad y cíclico, así como a un mercado de *commodities*. En los últimos cien años, esta industria se ha comportado con constantes altas y bajas. La cuestión clave que nos planteamos fue cómo crecer en una línea recta ascendente y evitar tantos valles. El objetivo consistió en diseñar un

modelo que nos permitiera tener utilidades y ventas, que cubriera los valles; y en eso aplicamos todo nuestro flujo de efectivo. La decisión fue adquirir nuevas plantas, no construirlas.

Diario nos ofrecen nuevas empresas, pero rechazamos toda oferta que no cumpla con nuestra estrategia central, que es la integración vertical. La idea es continuar la expansión sobre lo que ya dominamos y no involucrarnos en negocios desconocidos. Si compro una empresa en Brasil es porque yo ya sé cómo se maneja ese negocio. Nuestra motivación es la integración vertical, ir hacia el *downstream*, es decir, al "producto terminado", donde la parte química y petroquímica es menos volátil y cíclica como lo son los gases y el petróleo.

Mi consejo para cualquier empresario es que se salga de la zona volátil, del *commodity*, y que incursione en el producto terminado. El concepto de nuestro negocio es comprar empresas que sean materia prima para los productos terminados. Por ejemplo, el cloro tiene un precio y no hay forma de diferenciarlo, pero con una tubería sí puedo hacerlo. Justamente, nuestro principal producto es la tubería de PVC, que exportamos a 50 países.

Otra pregunta que nos hicimos fue hacia dónde debíamos expandirnos. Lo natural hubiese sido pensar en Estados Unidos, hacia donde los empresarios se mueven instintivamente. Nadie podría haberse imaginado lo que iba a suceder con el mercado de la construcción en ese país. En cambio, nosotros decidimos adquirir una planta en Brasil, y eso nos benefició significativamente. Para prevenir caídas, decidimos diversificarnos en toda Latinoamérica, en vez de estar concentrados en un solo país.

Para aplicar este tipo de estrategia tuvimos que cuidar mucho

nuestro balance. En cualquier negocio es necesario tener un balance que te permita contar con suficiente liquidez para absorber cualquier situación de crisis o aprovechar alguna nueva oportunidad de negocio. Además, el balance debe ser a prueba de balas y garantizar el flujo de efectivo. Esto evitó que fuéramos al mercado a pedir préstamos a muy largo plazo, como muchos lo hicieron.

Varias personas nos dicen que hemos tenido suerte, pero ésta se dio porque contábamos con lo esencial: liquidez. Los que hoy enfrentan problemas es porque salieron a pedir prestado para crecer. En nuestra empresa, como todos saben, la liquidez es nuestra meta principal, así que todos se mueven hacia esa misma dirección. A principios de 2009, el mercado estaba en caos y todo estaba parado. Sin embargo, en Mexichem, firmes en una posición de balance y liquidez, estábamos listos para aprovechar cualquier oportunidad, como la que se presentó en junio de 2009, cuando adquirimos INEOS Fluor en Inglaterra.

Con este modelo estratégico de integración vertical, sustentado en la solidez contable, pasamos de ser una empresa de 300 millones de dólares en 2002, a una de dos mil 500 millones de dólares en 2010, con 10 mil 500 personas en la planta laboral. Antes ganábamos de EBITDA* 70 millones de dólares, hoy tenemos una utilidad de 600 millones de dólares; todo gracias a una simple estrategia de integración vertical respaldada por una estricta disciplina financiera.

Por citar un caso, actualmente tenemos la mina de florita más grande del mundo y con ello podemos producir refrigerantes que usan los autos, las casas y los sistemas de aire acondicionado. Una tonelada de piedra de florita vale 100 dólares, pero la tonelada de

refrigerante vale cuatro mil dólares, eso es valor agregado, y la única forma de conseguirlo es por medio de la integración vertical.

Con esta misión tan clara pudimos triunfar. Así como WalMart usó su caja y puso un banco, nosotros nos integramos para utilizar la materia prima. Con esta visión estratégica, la crisis representó una oportunidad de crecimiento. Con INEOS Fluor tendremos operación en Inglaterra, Estados Unidos, Japón y Latinoamérica, así que nuestro próximo paso es hacer sinergia, vender más barato con economía de escala, y proveer a todos los países del mundo.

Insisto, en una crisis, tu liquidez debe soportar la caída. La diferencia entre nosotros y otras empresas ha sido nuestra disciplina contable. Yo les aconsejo a todas las personas que cuiden su flujo de efectivo con una organización delgada y con una cultura de austeridad. Las crisis son oportunidades para los que tienen liquidez. Toda nuestra gente tiene muy clara esta visión y están comprometidos a seguirla. Ellos ganan su bono en función del flujo: la estrategia y la gente están alineados en una sola meta. Todo excedente es para realizar nuevas adquisiciones e integrarnos verticalmente, de ahí no nos salimos.

La enseñanza que obtenemos de lo expuesto por Ricardo Gutiérrez, presidente de Mexichem, es que para afrontar la crisis, las empresas deben tener una visión clara y simple, de tal forma que todos sus integrantes cumplan con las reglas derivadas de esa visión. Es necesario cuidar el flujo de efectivo con una estructura delgada y una cultura de austeridad; en este caso y otros muchos es necesario alejarse de las materias primas volátiles, y concentrarse en los productos terminados, que tienen un gran valor agregado.

Expandir su negocio a otras zonas y a otros países es una decisión clave para

no depender del mercado tradicional o del mercado local. El modelo de expansión geográfica de Mexichem ha sido todo un éxito.

En suma, el mensaje del ingeniero Gutiérrez es que sólo por medio de la integración vertical y el cuidado del flujo de caja podremos soportar los embates del entorno y aprovechar las oportunidades de inversión y expansión. Sin duda, la contundencia de su modelo estratégico le permitirá a Mexichem seguir creciendo a pesar de la crisis, y para nosotros esto significa una visión de esperanza ante la adversidad.



Carlos Robert, presidente de El Fogoncito

Somos una buena empresa en el trato y desarrollo de nuestra gente, cuidamos de ellos. Así, el progreso de nuestro negocio se ha dado en tres ejes:

1. Capacidad operativa.
2. Preparación académica.
3. Capacitación en superación humana.

Todo lo anterior nos ha permitido definir un plan de carrera para las personas que trabajan con nosotros. Les enseñamos valores y principios para que mantengan buenas relaciones con sus semejantes. Con ello logramos que se integren con la identidad de nuestra empresa.

Imaginemos que le preguntamos a un empresario: ¿qué es lo más importante para su negocio: el conocimiento, las relaciones o el

prestigio? La clave de la respuesta es la siguiente: si tienes prestigio, puedes construir los otros dos elementos.

Desde 1991 comenzamos a franquiciar, fuimos los iniciadores en este concepto. En 1992 y 1993 encontramos nuestros años de bonanza. Después de la crisis de 1995, comenzamos a crecer paso a paso, con cautela. Resultó fundamental el aprendizaje que habíamos tenido los años anteriores acerca de cómo manejar un negocio de *commodity* como el nuestro. A partir de 1997 enfocamos el crecimiento en las franquicias. Con esta estrategia, en 2009 alcanzamos las 45 unidades. Fue el año más difícil que hemos tenido, solo vendimos 10% de nuestras metas; prácticamente fue de sobrevivencia. La pregunta que nos hicimos entonces fue: ¿qué hacemos con nuestros 250 colaboradores? Ellos ganan más por propinas y el consumo ha caído drásticamente. Nuestra decisión fue mantener a nuestra gente, así que compensamos la caída de ingresos tomando de nuestros ahorros. No nos podíamos permitir perder a las personas talentosas de la empresa; ellas son el corazón del negocio. Finalmente salimos adelante con esta maniobra, así como con una estrategia de precios.

Nuestro objetivo como empresa es ofrecer una experiencia que nadie pueda igualar. Con esa idea en mente, a partir de 2010 la meta de crecimiento es abrir una nueva unidad cada mes.

Nuestra definición de servicio incluye calidad, rapidez y precio. No podemos dirigir nuestro negocio sólo contemplando el estado de resultados. Debemos focalizarnos en la satisfacción del consumidor, y esto, a diferencia de los controles financieros, se mide diariamente. Cuando revisamos los estados financieros estamos viendo la historia del negocio, y ésta irá por buen camino sólo si cuidamos la

satisfacción del cliente día tras día. Entre las prioridades que tenemos para lograr el éxito, nuestros colaboradores ocupan el primer sitio; en segundo lugar está el consumidor y al final vienen los estados financieros.

Debemos ser observadores del mercado, ya que nuestros consumidores se mueven con la moda y constantemente cambian sus hábitos. Tenemos 42 años en el mercado, y una cuestión básica siempre ha sido cómo renovarnos para sobrevivir en un mundo tan dinámico.

Todos los empresarios tenemos que entender que somos responsables de generar riqueza. La persona que asume el riesgo de invertir sus recursos financieros debe estar dedicada muchas horas a su negocio, también debe ser perseverante y tenaz, sólo así se puede obtener una retribución. El resto es necesario repartirlo entre los empleados, la gente en nuestro negocio está bien pagada.

En los últimos tres años hemos crecido mucho: de 20 a 25% en nuevas unidades. El secreto ha sido la expansión en todo el país. En el modelo de franquicia la ventaja es que nueve de cada 10 sobreviven y producen dinero, a diferencia de las empresas clásicas, donde siete de cada 10 mueren en dos años. Por eso el modelo de franquicias es nuestra apuesta. Una franquicia se distingue de un negocio tradicional porque requiere sistemas, gente muy preparada, inversionistas y el cumplimiento estricto de reglas específicas.

Actualmente, las 40 unidades que tenemos se encuentran en cinco países: China, Costa Rica, Honduras, Nicaragua y México. El próximo gran reto será Estados Unidos, que es un mercado maduro. Debemos ser cuidadosos y tomar decisiones certeras. Eso lo aprendimos en 2007, cuando asumimos el reto de abrir una sucursal

en Beijín, China. Desde luego, en cada país es necesario adaptarse a las costumbres locales. Primero nos encontramos con que los chinos no comen lácteos, y nuestro producto lleva mucho queso; la siguiente dificultad fue que los chinos no tocan la comida; por último, a los chinos les gustan los alimentos muy condimentados, con sabores fuertes. Un reto adicional consistió en buscar proveedores con un precio competitivo.

En realidad, el desafío más grande fue enviar a gente desde México para que entrenara a los nuevos trabajadores de China. Muchos de nuestros empleados nunca habían viajado en avión o salido del país. A pesar de todos estos obstáculos, el modelo fue todo un éxito y abrimos el 26 de enero de 2007. La inauguración fue extraordinaria, la gente hacia colas para entrar. En este momento ya tenemos tres unidades en China que funcionan con mucho éxito.

Mi modelo estratégico es la economía de escala, y ése es el que seguiremos aplicando. Gracias a esta visión, nuestra empresa ha sido un caso ejemplar del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), donde comparten nuestro modelo con sus alumnos.

Todo emprendedor debe tener un sueño. Si a ese sueño le pones una fecha, se transforma en una meta, y las metas pueden ser alcanzables. Si no tienes un plazo para las cosas, todo se queda en un sueño: la suerte en la vida surge cuando el talento y la oportunidad se encuentran.

El mensaje de Carlos Robert es elocuente y está cargado de un sentido humano. Sus tres fundamentos estratégicos son: la capacidad operativa, es decir, saber ejecutar eficientemente; preparar académicamente a sus empleados, y capacitar

a su gente en superación y crecimiento personal. Nuevamente, la claridad estratégica es la clave para el éxito.

Otro consejo esencial de Robert es el cuidado del consumidor: su objetivo es ofrecer una experiencia de servicio que nadie pueda igualar. Nos comparte asimismo un modelo estratégico basado en la economía de escala, que le ha permitido desarrollarse en el esquema de franquicias. Por último, cuidar a su gente es la clave para que su negocio continúe creciendo. Con su visión, Robert ha sido un pionero en la expansión empresarial en México y en el mundo entero. Su mensaje es digno de considerar si usted quiere que su negocio crezca.



Antonio Leonardo Castañón, director general de Farmacias del Ahorro

El negocio lo inició mi padre hace 18 años. Nacimos en Chiapas y logramos revolucionar el concepto de las farmacias. Los cuatro secretos que nos han hecho crecer son: precio, ubicación, surtido y servicio.

Nosotros encontramos una oportunidad enorme en el mercado masivo, y en él hemos crecido vertiginosamente. Para ello invertimos en tecnología que nos permite manejar hábilmente la logística del negocio, y esto nos llevó a ser eficientes en servicio y precio. Nos hemos transformado en los líderes en tecnología del manejo de inventario. Nuestra prioridad es que el cliente tenga el producto cuando lo necesita, evitando que tenga que pasearse por toda la ciudad buscando el medicamento.

En la crisis decidimos acercarnos aún más al cliente para entenderlo mejor, y con ello comprendimos perfectamente qué tipo de servicio quiere y qué precio necesita. Una decisión acertada fue diseñar el Monedero del Ahorro. Es todo un éxito. Hoy tenemos 18 millones de tarjetahabientes que se benefician con él. Eso sólo se puede hacer cuando escuchas a los clientes. El objetivo de nuestra empresa es estar cada día más cerca de ellos; más aún, con la crisis que hemos tenido que enfrentar, somos muy observadores.

Cuando abrimos una tienda tenemos que conocer a los clientes de la zona, de todos los niveles sociales; nos preguntamos dónde viven, qué es lo más cómodo para ellos en términos de ubicación. Nosotros hemos decidido estar cerca de zonas pobladas. La idea es que la farmacia esté a la mano y cómodamente ubicada: que sea más fácil comprar en nuestra farmacia y no en otra.

Nosotros no somos un supermercado, somos una farmacia, estamos especializados en medicamentos. Si alguien está enfermo lo menos que quiere es perder el tiempo buscando medicinas. Estamos para cuidar al enfermo y ayudar a nuestro cliente. La atención en una farmacia es muy diferente a la de una miscelánea, donde el producto está ahí y el cliente lo pide. Por el contrario, nosotros le ayudamos al consumidor a realizar sus compras.

Las políticas de nuestra empresa no las dictamos nosotros, sino el cliente. Por eso abrimos 365 días al año, las 24 horas. La ubicación y los horarios son una necesidad del cliente, y nosotros la satisfacemos. Nuestro negocio está construido con base en sus exigencias. Por eso no establecemos un local en un lugar que nos guste a nosotros, sino donde el cliente lo necesita.

La clave para competir en el mercado es la enorme confianza que

el cliente tiene en nosotros y en nuestros productos. Los empresarios tienen que comprender que en épocas de crisis el cliente busca lo más barato con calidad. Nosotros iniciamos en este país con los genéricos hace ocho años. Fuimos los primeros. Creamos una marca que tiene mucha calidad, y el consumidor tiene plena confianza en el producto. Gracias a nuestro estricto control de calidad somos el número uno de genéricos en el país y la garantía de calidad ha sido la clave. No podemos arriesgar la salud de nuestros clientes con productos de dudosa calidad, nosotros estamos para cuidarlos.

Nuestra obsesión por el cliente nos ha permitido hacer muchas cosas bien. Desde que entra en nuestras farmacias, el cliente debe sentirse con confianza y bien atendido. Otra cosa que hemos comprendido en todos estos años es que el activo más importante de nuestro negocio es nuestra gente, que es la mejor pagada del ramo. Los que tenemos *retail* sabemos que el corazón de nuestro negocio es conocer al cliente y a nuestra gente.

En cuanto a nuestra estrategia de expansión lo primero es concentrarnos en México, luego definiremos el próximo paso. Nuestro objetivo es abrir 150 tiendas por año. Somos empresarios prudentes, sólo cuando dominamos algo asumimos el riesgo. Ahora que sabemos cómo abrir los nuevos negocios, podemos abrir muchas farmacias por medio de franquicias. En 2010 tendremos 850 farmacias, pero nuestra meta es llegar a mil 500. Nuestro objetivo es tener formatos para cada zona y ofrecer una amplia gama de productos, desde los más baratos hasta los más caros.

El mensaje fundamental de Antonio Leonardo con sus Farmacias del Ahorro está en los elementos que conforman el *corazón* de su negocio: precio, ubicación,

surtido y servicio. Para tener un buen surtido y dar un buen servicio ellos se transformaron en líderes en tecnología de manejo de inventario, no le dejaron la tarea solamente a la intuición.

En la crisis, Leonardo nos aconseja acercarnos aún más al cliente para saber cómo quiere comprar y qué precio puede pagar. Las políticas de ventas y servicio las debe definir el consumidor. Su negocio se debe al cliente, a quien escuchan constantemente. Las farmacias las abren en función de la accesibilidad para sus clientes, no donde puedan o donde se les ocurra.

Tienen éxito porque el cliente siente confianza y sabe que la farmacia está dedicada a cuidar su salud con profesionalismo. La calidad de sus productos es clave, así como el servicio, pero también cuidan a su personal y le pagan bien. Sin duda, el meteórico crecimiento de Farmacias del Ahorro valida su excelente visión estratégica del negocio.



Héctor Grisi,
presidente de Grisi Hermanos

Grisi es una empresa que tiene 147 años, y siempre se ha distinguido por crecer a pesar de las crisis que han golpeado al país. Desde la crisis de Echeverría, cuando sucedían aquellas devaluaciones de un día para otro y las ventas caían a la mitad, nos vimos obligados a ampliar nuestra visión para identificar nuevos mercados. Con esa idea en mente nos diversificamos con nuevos productos en nuevos nichos.

En los últimos 40 años, nuestro crecimiento le debe mucho a nuestra apuesta por la publicidad. Cuando muchos empresarios

dejaban de invertir en momentos difíciles, nosotros, por el contrario, invertíamos más en darnos a conocer. Lo que hemos aprendido de las múltiples crisis es a no detenernos en nuestro objetivo de ser conocidos, aun si las utilidades se ven afectadas.

Otros secreto ha sido nuestra disciplina financiera, que nos permite invertir en nuevos productos. La otra faceta del crecimiento es nuestra inversión en tecnología para las plantas industriales. También estimulamos al trabajador para mejorar los costos y la productividad. Nuestra cultura permite que la gente se sienta a gusto y permanezca durante muchos años con nosotros.

La crisis de 2009 fue muy grave, sin embargo nosotros nos hemos caracterizado por ser una empresa a la que le va mejor en tiempos de crisis. En 2009 crecimos un 18 por ciento. Como ya lo he dicho, uno de los secretos fue el lanzamiento de nuevos productos.

Nuestros productos son relativamente económicos; lo que hicimos fue ofrecer un valor agregado significativo. Optamos por diseñar nuevas presentaciones, cambiado los tamaños y las formas para hacerlas más atractivas. Queremos que nuestro producto sea de calidad y que se note la base natural que nos caracteriza.

Desde la década de los cuarenta empezamos con productos de origen natural. Fuimos los precursores de la manzanilla, el nogal, el cactus, la jojoba, el aloe vera, la lecitina, la avena, el tomate, etcétera. Con esa idea trajimos conceptos europeos y los implementamos en México. En 1990 nos asociamos con Helen Curtis y con ellos comenzamos a producir el champú cosmético. Otra estrategia que nos ha caracterizado es precisamente la apertura en el área cosmética y farmacéutica.

Uno más de los aciertos que hemos tenido es la especialización en

el área de bebés —con la marca Ricitos de Oro—, en ese segmento hemos desarrollado 16 tipos de productos. Al mismo tiempo hemos logrado rejuvenecer a la marca por medio de concursos universitarios, donde los estudiantes reciben reconocimiento por sus aportaciones. Todos estos esfuerzos nos ayudaron mucho en 2009, cuando el PIB cayó 6.9% y el gasto personal tuvo una reducción considerable. A pesar de la situación adversa, en Wal-Mart, por ejemplo, crecimos más de 20 por ciento.

Además de mejorar la calidad del producto y sus presentaciones, renovamos las fórmulas, y nos centramos en los valores agregados que le ofrecemos al cliente. Haber crecido más de 12% en piezas con la enorme competencia que existe fue realmente un trabajo muy meritorio. Lo que nos ha sacado adelante no ha sido el precio, sino todos los esfuerzos conjuntos alrededor del producto. En épocas de crisis la gente se priva de muchas cosas, y productos como los nuestros, que se diferencian por un gran valor agregado, generan una gran satisfacción en el consumidor.

Nosotros competimos con novedades que el cliente aprecia. Sabemos que el consumidor se ha vuelto más educado y selectivo, constantemente lee la información de los productos y los compara; ya no es el comprador de antes, que sólo se llevaba lo más barato, hoy es más racional. Esto nos ha beneficiado enormemente, ya que ningún jabón tiene nuestra calidad en sus componentes. Sin lugar a dudas, ofrecemos un producto muy diferenciado y nuestros clientes lo aprecian; tenemos una buena presentación y una marca bien posicionada.

Nuestra empresa tiene más agilidad y movilidad que otras. Poseemos una estructura esbelta, buenos sistemas de información y

un excelente manejo de inventario. Seguramente en el futuro seguiremos comprando marcas y nuevos negocios que nos permitan mantener el crecimiento. Actualmente no seríamos lo que somos si hubiéramos decidido no salir al mercado internacional. Esto nos dio otra visión de los negocios, nos permitió crecer en mercados que nunca hubiéramos imaginado. Hemos sabido exportar e invertir en otros países. En algunos negocios tuvimos tropiezos, pero insistimos, y finalmente pudimos llegar a todo Estados Unidos. Después incursionamos en Centroamérica, el Caribe y Sudamérica, y ahora tenemos presencia en 17 países, incluyendo a Corea, nuestro primer paso para entrar en Asia.

Todo este éxito se lo debemos en gran medida a nuestra gente: tenemos una mezcla de experiencia y juventud en áreas como marketing. También hemos mejorado nuestro sistema de distribución y producción, lo que nos ha permitido alcanzar un nivel de eficiencia de 99% en la entrega. Por otro lado, hemos trabajado en una campaña de reconocimiento de proveedores, ya que ellos son un elemento determinante del éxito; gracias a ellos creamos mejores productos.

El mensaje que puedo darle a los empresarios en esta crisis es que eviten entrar en una guerra de precios y descuentos, pues eso acabará con su negocio. Es preferible vender menos pero sin sacrificar los márgenes. Debemos cuidar la imagen de la marca frente al consumidor, y no dejar que se deteriore con descuentos desmedidos. Cuando alguien quiere quemar nuestros precios, dejamos de venderle y renegociamos. Lo peor que le puede pasar a un comerciante o empresario es que el consumidor no sepa con certeza cuál es el valor de su producto; es necesario tener un precio

uniforme. No obstante, la relación con los supermercados ha cambiado mucho: debes contar con vendedores que sean buenos negociadores. Los compradores son muy buenos, y el que mejor negocia se queda con el pedido. Lo que te llevas se debe a tu capacidad de negociar, el amigo se acabó. No olvidemos que estamos en un mercado de compradores, saturado de competidores. Las tiendas sólo tienen lo que más se consume. Hoy en día debes tener una información detallada de la rotación de tus productos. Para crecer en una crisis debes ser agresivo en el mercado y exigente en tu organización; debes ser más productivo, trabajar más inteligentemente y alinear a toda la gente con tu visión, de tal forma que todos caminen al mismo ritmo y con la misma energía.

El mensaje de un empresario como Héctor Grisi, respetado, reconocido y con mucho conocimiento de su negocio y del mercado de consumo, nos deja un aprendizaje muy valioso. Grisi es consciente de que los consumidores actuales son más selectivos y racionales. Su enfoque en nuevos productos, el cuidado de la diferenciación y el valor agregado han hecho que los clientes prefieran su marca.

Con una visión de largo alcance, Grisi nos recomienda atender todos los aspectos de nuestra empresa: servirse de la tecnología; proveer un 99% de la demanda; trabajar en la diferencia del producto y su empaque; recurrir al mundo de los niños y la juventud para educar a las nuevas generaciones; buscar nuevos mercados en el mundo y no quedarse sólo con el mercado local; invertir en publicidad para que la marca se conozca y no entrar en la guerra de precios para cuidar a la marca y al consumidor.

Grisi ha sido un ejemplo de actitud y visión para crecer en una crisis. Ha

aprendido que no se crece haciendo bien sólo una cosa, sino muchas. Sin duda, podemos aprender mucho de su inteligencia y trayectoria.



Helio Magalhaes, presidente y director general de American Express de México

En esta crisis no tocamos nuestro modelo de negocio, no cambiamos nuestra estrategia general. Pero sí nos enfocamos en cuatro aspectos para enfrentar esta crisis:

El primer enfoque fue *la actitud* que asumimos ante la crisis, especialmente la de nuestros líderes ejecutivos. Yo creo que una actitud positiva ante las crisis ayuda. En realidad partíamos de que la crisis no iba ser permanente. Comprendimos que cuando cambian las variables del entorno, también cambian las variables del negocio.

El segundo enfoque fue *un plan de acción* muy concreto. En este punto lo menos es mejor. Nosotros no queríamos salir a enfrentar la crisis con 10 o más puntos, sino todo lo contrario. Fue un plan de acción de corto plazo para el año.

El tercer enfoque que aplicamos acertadamente fue la *comunicación interna*. Los empleados ante esta incertidumbre se preguntan qué va a suceder. Entonces es fundamental hablar todo el tiempo con la gente, necesitamos ser muy claros y aceptar que existe una crisis, pero también dejar en claro que la empresa se enfocará en ciertos puntos y que finalmente tendrá una situación mejor.

El cuarto enfoque fue *cuidar los clientes*. Algunas de nuestras acciones podrían haber impactado a nuestros clientes, ya que un foco importante fue disminuir nuestros costos operativos. Pero nuestra visión era clara, no sacrificaríamos por ningún motivo la calidad de nuestro servicio ni la de nuestros productos por bajar los costos; esto es, creamos una barrera para protegerlos.

El secreto de nuestro éxito en esta crisis ha sido la combinación de estos cuatro enfoques que acabo de explicar: *la actitud positiva*, *un plan de acción enfocado en pocos puntos, una comunicación intensa con los equipos* y, por último, *cuidar de nuestros clientes*. En suma, en la incertidumbre es necesario describir un plan de acción que defina el rumbo.

En esta crisis he visto empresas que tomaron decisiones tan drásticas que perdieron a sus mejores clientes. Una de nuestras prioridades en esta crisis fue crecer con calidad focalizándonos en nuestros mejores clientes y reduciendo nuestros costos operativos. El beneficio de haber aplicado estos cuatro enfoques fue que ganamos participación de mercado en 2009. Hay que considerar que durante ese año la industria decreció, pero nosotros crecimos 5% en participación de mercado, lo cual es mucho en nuestro negocio. La clave fue que nosotros comenzamos a hablar de crisis de crédito antes de la recesión y cuando ésta llegó estábamos mejor preparados, ya que habíamos diseñado un plan de acción para 2008, y luego lo complementamos para 2009. Es decir, la crisis nos tomó mejor armados. A pesar de que la crisis aún no ha terminado, hoy estamos más sólidos que antes. Tenemos mejor participación, mejores resultados y un nivel más alto de satisfacción de los clientes.

Nosotros también hicimos mucho trabajo en costos. El objetivo fue fortalecer los márgenes de la empresa. Redujimos gastos siendo cuidadosos en que no impactara de ninguna manera nuestro servicio y productos al cliente. Todo esto nos ha llevado a tener clientes con un alto nivel de lealtad. Hasta el punto de que 2010 está siendo un año muy bueno para nuestra empresa.

El centro estratégico de American Express es: "Ser la empresa de servicio más respetada en el mundo", ésa es nuestra visión. Basados en esta forma de ver el negocio, alineamos todas nuestras decisiones. La diferenciación tan notoria del servicio que ofrecemos es muy valorada por nuestros clientes. En nuestro tipo de negocio, los clientes buscan calidad, más que el precio. Por eso hablamos todo el tiempo del *servicio superior al cliente*, para que no haya duda de que estamos enfocados en ello. Nosotros hacemos encuestas regulares de satisfacción de clientes. Preguntamos hasta el detalle más mínimo de su experiencia, como por ejemplo una simple aclaración o un reemplazo de tarjeta. Vamos al detalle de cada transacción inclusive si piensan cambiar de tarjeta. Nuestros planes de acción surgen de los mismos clientes, esto incluye nuestros nuevos productos. Mensualmente me reúno con absolutamente todas las aéreas de servicio.

Tengo nueve años en la empresa y nunca he visto una decisión que afecte a un cliente, hacemos cosas únicas para ellos. Utilizamos métricas con el fin de entender la situación y nos esforzamos en hacer una mejora continua de nuestros procesos y ésa es la diferenciación de nuestra empresa sobre todos los competidores en el mercado.

Nuestro negocio está enfocado en tres tipos de mercados: el

mercado consumidor, el mercado de pequeñas empresas y los corporativos. Éste es nuestro enfoque y no buscamos ir al mercado a nivel masivo. Nuestra experiencia es en un segmento específico del mercado, tenemos una mayor comprensión de este segmento socioeconómico que los mismos bancos, ya que ellos trabajan en toda la gama de segmentos.

Este año aplicaremos una nueva tecnología que nos permitirá contar con información del nivel de satisfacción que un cliente ha tenido en el teléfono. Con ello podemos identificar las causas de la desviación puntualmente con cada representante. Estamos conscientes de que nuestros clientes también tienen una alta expectativa de nuestros servicios. Pero también nosotros hacemos cosas que el cliente no espera, ello crea una mayor preferencia y lealtad. El cliente puede tener experiencias tan positivas como la reposición de su tarjeta en 24 horas generalmente, en cualquier parte del mundo, y esto es fundamental para un cliente.

Debemos entender que la realidad del mundo de los negocios cambió. Primero, los retornos a partir de esta crisis van a ser distintos, antes el tema de inversión era algo fácil de determinar, hoy tenemos que ser más cuidadosos. Los recursos son más caros y los precios se han impactado. Y no va a cambiar. La liquidez y los crecimientos que teníamos antes no van a volver. Lo mismo va a pasar con el consumidor: sus decisiones van a ser más elaboradas, hoy comparan todo el tiempo con otros productos. Por ello, la decisión de compra ha cambiado. Si los retornos han cambiado, las decisiones de inversión han cambiado y el cliente también. Entonces estamos hablando de un nuevo mundo de los negocios. Con estos cambios habrá una selección natural del mercado que eliminará a

aquellos que no tienen las facultades necesarias para competir en esta nueva realidad. Seguramente el número de jugadores cambiará en todos los segmentos de negocio. La situación será más difícil pero ello será una oportunidad enorme para nuestro negocio.

Helio Magalhaes, de American Express México, nos confirma una vez más que en situaciones de incertidumbre es necesario enfocarse en acciones operativas de corto plazo *y* trabajar en ello. Las claves son: implementar una visión estratégica; asumir una actitud mental positiva; tener un "plan con pocos puntos"; comunicarse constantemente con el personal y, sobre todo, cuidar al cliente.

Resulta esencial estar cerca de los clientes, ofrecerles más de lo que esperan; medir el servicio y la comunicación que se tiene con ellos. En consecuencia, es imprescindible vigilar constantemente con los ejecutivos el cumplimiento de la misión de la compañía: "Ser la empresa de servicio más respetada en el mundo". Sin duda, la gran experiencia y la trayectoria en diversos países del licenciado Magalhaes es una enseñanza para todos.



Daniel Servitje,
director general de Bimbo México

En nuestra empresa entendimos que nos encontrábamos en una crisis mundial profunda. Sin embargo, no podíamos imaginarnos qué tan comparable sería con las anteriores ni cómo nos afectaría. Ante esta situación hicimos cosas diferentes, pero también reforzamos las estrategias con las que ya estábamos trabajando: la expansión

internacional, el acercamiento con nuestros clientes y el cuidado de nuestros costos.

Por suerte, no tomamos decisiones de las que hoy nos tengamos que arrepentir, creo que hicimos lo correcto. Nuestra forma de ver el negocio siempre ha sido a largo plazo. Evidentemente, tenemos que saber por dónde vamos caminando en el día a día, pero tampoco queremos restringir nuestras posibilidades al corto plazo.

Con nuestros clientes, desde los grandes hasta los más pequeños, lo que hicimos fue tratar de adaptarnos a sus estrategias. Con nuestros consumidores nos enfocamos en tener una oferta de productos más económicos, cambiando las presentaciones. En cuanto a la publicidad fuimos selectivos y resolvimos impulsar más unos productos que otros. Sabemos que el consumidor ha cambiado considerablemente sus hábitos ante la crisis.

Internamente la situación nos forzó a ser más exigentes con la cartera de productos: analizamos nuestros procesos productivos y de distribución, y quitamos los productos que no agregaban valor. Eso implico compactar nuestra distribución, revisar nuestra capacidad de producción, y en algunos casos hacer reconfiguraciones de plantas que nos permitieran tener un menor costo fijo.

Las acciones que acabo de mencionar se realizaron a nivel local. Ahora bien, en lo que se refiere al ámbito global, efectuamos la adquisición más grande de toda nuestra historia; y esto ocurrió precisamente a inicios de 2009, en el momento más difícil de la crisis. La adquisición se realizó en Estados Unidos, y aumentó 40% el tamaño de la empresa. Con esto pudimos obtener un extraordinario resultado financiero y una valoración de nuestras acciones muy importante. Esa operación nos permitió convertirnos

en el líder más importante en todo el mundo, y particularmente en Estados Unidos; desde luego que también elevó nuestra deuda en una dimensión inédita, pero teníamos claro que en esta época de crisis debíamos aprovechar ciertas oportunidades antes de que lo hiciera algún competidor y nos afectara en el futuro.

En la medida en que uno *busque* nuevas oportunidades, indefectiblemente las va a encontrar. Pero si se tiene una visión muy acotada, se percibirán más problemas que oportunidades. Las empresas se construyen gracias a los sueños más que a los recuerdos. Si un empresario quiere tener éxito debe estar enfocado en encontrar esas oportunidades y en aprender a desarrollarlas.

Una pieza importante de nuestro éxito ha sido la política de reinversión de utilidades. Si una proporción importante se reinvierte en el negocio, eso te da material para seguir creciendo. De lo contrario, se verán limitadas las opciones ante los competidores, que pueden ser más agresivos. Además, la falta de capital siempre limita tus adquisiciones. Resulta imprescindible tener nuevas líneas de productos y la ventaja competitiva surge si lo haces a mayor escala y más rápido que tus competidores.

Desde hace muchos años decidimos estratégicamente enfocarnos en pocas industrias. Otras empresas eligen diversificarse incursionando en varios giros en una misma región. Es posible que con distintas industrias se compense el riesgo, pero nosotros optamos por centrarnos en pocas categorías y darles escala mundial. Nuestra diversificación es eminentemente geográfica. En nuestro caso decidimos no ser un pez grande en un estanque pequeño, sino más bien escoger una categoría y dar todo en ella.

En nuestra expansión de mercado lo primero que atendimos fue la

comunidad hispana en Estados Unidos; también incursionamos en Centroamérica y posteriormente en el resto de Latinoamérica. Después de conseguir esta cobertura geográfica, pensamos que debíamos buscar una oportunidad en Asia, así que empezamos en China. Se trató de una operación pequeña, comparada con la dimensión de ese país, pero nos permitió aprender acerca del mercado. Dentro de algunos años 60% de la población mundial estará concentrada en esa región. Sus tasas de crecimiento y el nivel de población te llevan a pensar que en 10 o 20 años podrá ser mucho más importante de lo que es hoy. Una empresa como la nuestra, orientada al consumo y con una visión global, no se puede acotar simplemente a Latinoamérica. Esa decisión se tomó bajo una perspectiva futura, más allá de lo que ese mercado represente como negocio en este momento. La apuesta es que el mundo va a gravitar en ese continente y por ello optamos por tener una presencia en él.

Nosotros tomamos esta crisis con una actitud proactiva y positiva, no nos metimos en la cueva. Entendimos la realidad de la demanda reduciendo costos pero también tomando decisiones estratégicas, con miras al futuro, sin que ello comprometiera al presente. Al interior de nuestra empresa continuamos con la cultura de siempre. Constantemente tenemos cercanía con los trabajadores y les compartimos lo que hacemos y cómo lo hacemos. Cada tres meses tengo una reunión vía satélite para que nuestros colaboradores puedan saber lo que está pasando y hacia dónde nos vamos a enfocar; esto ayuda a que exista una mejor comunicación con la gente.

A los empresarios yo les aconsejaría que piensen que, sin importar la crisis, nunca dejarán de existir oportunidades. Por supuesto, es

necesario salir a la calle a buscarlas. Asimismo, siempre debemos acercarnos a los clientes para identificar dónde están nuestras deficiencias y concentrarnos en resolverlas.

Otra recomendación estratégica que les hago es construir su negocio con una visión hacia el futuro, no sólo hacia el presente: eso implica apretarse el cinturón y reinvertir en crecimiento. De lo contrario, al no tener el capital suficiente, los negocios pierden las oportunidades que se les presentan. Nunca debemos limitar el potencial de la empresa, debemos darle lo más que se pueda.

Las personas que quieran crecer en este país deben dejar de pensar en función de lo que les ofrece la dinámica de la economía. El reto consiste en enfocarse en las oportunidades y en ejecutarlas eficientemente. Desde 1980, nosotros graficamos las ventas sobre una base cien, y descubrimos que en los últimos 20 o 25 años hemos crecido en una tasa distinta a la propia economía del mercado. Mi consejo para todos los empresarios es que persigan ese objetivo. Para ello es necesario que piensen fuera de la caja en la que tradicionalmente se encuentran. No podemos estar sujetos al embrujo del crecimiento del país.

Daniel Servitje nos presenta una sólida visión que explica cómo es posible el crecimiento de una organización. En primer lugar, lo que permite definir el rumbo de una empresa es la visión a largo plazo. Al mismo tiempo, para balancear el riego del negocio, puede resultar muy conveniente una estrategia de expansión geográfica.

El licenciado Servitje nos aconseja reducir costos fijos y actuar austeramente, de tal forma que nuestra empresa tenga un flujo de efectivo adecuado y podamos aprovechar las oportunidades. Por supuesto, el crecimiento también se logra

reinvirtiendo en el propio negocio para consolidarlo financieramente. Por otra parte, el director general de Bimbo explica muy bien cómo en momentos de incertidumbre también resulta fundamental desarrollar una comunicación más efectiva y abierta con nuestros colaboradores.

Una vez más, comprobamos que poseer una visión clara es un factor fundamental para crecer. Sin duda, estos principios estratégicos se pueden aplicar en negocios de cualquier tamaño.

CAPÍTULO VI

En esta crisis
la regla es que no hay reglas

El marketing debe cambiar

En estos tiempos el marketing debe ser toda una labor estratégica, no sólo una actividad que se apoya en un grupo de jóvenes promotores para desarrollar mejoras en el punto de venta. Es indudable que esto último lo seguirán haciendo, pero tendrán que cambiar su modelo de marketing en aspectos fundamentales. Al diseñar una buena campaña, los señores de marketing deben saber cómo ejecutarla y no dejarla en manos de los vendedores.

El mercado ya no admite la tradicional pugna entre ventas y mercadotecnia. Ambos deberán unir esfuerzos y no actuar con perspectivas diferentes frente al consumidor.

Actualmente lo que *no* debe hacer es más

Ante la realidad en que vivimos las

empresas deben actuar con mayor empatía hacia el consumidor, y ambos, marketing y ventas, deben ser responsables de obtener información directa del cliente para transformarla en acciones concretas en el punto de venta.

importante que lo
que
tiene que hacer.

Hoy el marketing tradicional es confrontado por un consumidor más informado y racional en su decisión de compra. La crisis ha gestado una nueva raza de compradores que es consciente de las opciones disponibles. El cliente ya no es ingenuo y dependiente. Hoy en día quien manda es no sólo la marca sino el mismo cliente.

Las empresas exitosas de este nuevo mundo crecen actuando en reversa. Primero analizan al cliente y luego crean la estrategia. Aunque ésta es una función básica de mercadotecnia, las formas de conocer al consumidor en este intrincado mundo comercial también están cambiando. Deben aprender de lo que está sucediendo afuera y no ser sólo analistas de estadísticas sentados en una oficina con aire acondicionado. Si la empresa deja de aprender significa que es hora de dedicarse a otra cosa. Ame los errores y corríjalos de inmediato. No los oculte ya que luego surgen más poderosos.

De aquí en adelante, la innovación, y no la optimización, será el recurso para conquistar a un consumidor inteligente, informado y con una actitud selectiva. Usted no tendrá éxito perfeccionando lo que ya conoce, sino por el contrario cambiándolo. Será necesario que *empuje* en lugar de esperar que el boca a boca o su reputación muevan de la silla al consumidor.

En el fondo muchos empresarios continuan pensando: "Los clientes piden siempre lo que no hay". En este momento no se

puede jugar con el consumidor: venta que pierde es venta que no se recupera. No puede arriesgarse a tener un inventario pobre sólo con los códigos de mayor demanda, y el resto ponerlo en *back order*. Las empresas confunden reducir costos con reducir gastos y bajan el inventario al mínimo, incluso de lo que tiene más demanda, únicamente porque la instrucción fue: "Bajen los gastos, el mercado está muy difícil".

Entiendo que para un empresario no es fácil cuestionar su tradición, pero el secreto está en leer los espacios de oportunidad que deja la crisis actual, así como los que otorga la velocidad de información que disponemos. Su trabajo como empresario consiste en descubrir nuevas ideas y difundirlas a la velocidad del sonido a toda la empresa.

Durante mucho tiempo las empresas basaron su crecimiento en la eficiencia y en la administración, en estos días eso puede ser parte de su fracaso. Los cambios acelerados hacen obsoleto todo lo que funcionó durante años. Ya no basta con ser eficiente, ahora debe aprender a crear, pero a crear desorden y romper con los preceptos tradicionales: no es lo mismo crear optimizando las ideas existentes, que crear con base en nuevos conceptos de negocio. Con lo primero se mejora, pero con lo segundo se cambia y usted tiene que *cambiar* o las 24 horas del día no le alcanzarán para mejorar sus ventas. Las nuevas ideas no surgen en la ducha, debe construir a través del ensayo y error. Lamento decirle que esta estrategia deberá practicarla por el resto de su vida. Como dice un buen autor,

> Su éxito no tiene que ver con la adaptación, tiene que ver con la creación.

"no hay nada más permanente que el cambio", o sea que fracase y se salvará, protéjase y se hundirá en el anonimato.

Thomas Alva Edison, inventor del foco de luz, dijo después de crearlo: "No fracasé mil veces, sólo descubrí mil formas de cómo no se hace un foco". Para aplicar una buena estrategia innovadora deberá olvidar tendencias históricas así como su conocimiento sobre el comportamiento estable del mercado. Nunca más planee el futuro en función del pasado. Desarrolle una estrategia anticipada de valor para el cliente, con ello tomará por sorpresa al mercado. Es necesario traer el futuro hacia el presente.

Seguramente usted también fue muy innovador en el inicio de su negocio. Por desgracia, con el tiempo las empresas se focalizan en la eficiencia y en la burocracia de los procesos. Quieren que todo funcione bien aunque sea obsoleto. Repiten el éxito. Funcionan con el piloto automático, pero ante la crisis eso puede ser letal para su negocio.

Debe fracasar hasta tener éxito.

Debe entender que el futuro de su mercado se crea, no llega.

Cuando las ventas se caen, muchos empresarios convocan juntas urgentes en las que gritan: "¡Bajen los precios! ¡Hagan nuevas promociones! ¡Aumenten los descuentos para llegar a la cuota! ¡No podemos permitir que las ventas se caigan tanto!" Estas reacciones de alerta funcionaron durante muchos años, cuando el mercado se caía, pero hoy el mercado no se cayó, sino que también *cambió*.

Los empresarios exitosos son capaces de ver nuevas perspectivas a través de la incertidumbre. Crean una cultura para que cada

empleado busque nuevas soluciones, ideas frescas y métodos más eficaces, y también se esfuerzan para que todos conozcan la nueva visión de la empresa.

La innovación debe ir más allá del producto que lanza. Usted debe crear una cultura en la que constantemente todos hagan las cosas mejor. Debe comprometer a toda la empresa para que la velocidad de respuesta y los costos bajos sean sus diferenciadores, no sólo el producto y su calidad. El carácter efímero de sus ideas es la nueva regla, el precio que usted necesita pagar por continuar en los negocios será la innovación permanente.

Singapur, un país que ha sido ejemplo de desarrollo para el mundo occidental, está tomando el tema de la innovación muy en serio. La evidencia está en la creación de una ciudad llamada Biopolis, en la que invirtieron 320 millones de dólares. Se trata de un lugar de biotecnología. Ellos aseguran que su nueva economía deberá estar basada en la creatividad y comentan: "Si durante años educamos a la juventud a producir y administrar eficientemente, en la actualidad lucharemos para que sea creativa. En el pasado a nuestros jóvenes no les enseñamos ni filosofía, ni los griegos, sólo les enseñamos a producir, eso fue lo que nos hizo tener éxito como nación; ahora, en el siglo XXI, será la creatividad".

Lo invito a que lea el libro *Una nueva mente*, de Daniel H. Pink, para que comprenda los alcances de esta novedosa perspectiva.

El mundo empresarial que ha tenido éxito piensa en forma revolucionaria. Las empresas de aviación han tenido que aprender con sangre ese proceso. En una conferencia de prensa, Michael O'Leary, el director de Ryanair —la compañía aérea de bajo costo más grande de Europa—, dijo: "Es posible que en el futuro los

boletos sean gratis y que el negocio dé un giro hacia otros factores de marketing. Nuestros 67 millones de pasajeros anuales son potenciales clientes cautivos para otros productos y servicios alternos. Muchos anhelan tener esos clientes que durante horas permanecen sentados en nuestros aviones. Para ello, la tecnología será nuestro nuevo producto complementario". Por lo pronto en enero de 2010 Ryanair redujo sus tarifas 20% si el pasajero viaja sólo con equipaje de mano. Hoy en día 70% de sus clientes, en efecto, viajan sólo con equipaje de mano. No hay duda de que el señor O'Leary sabe educar a sus clientes y entiende de negocios.

También los genios tecnócratas saben que en el futuro la administración podrá realizarse sin burocracia. Los jefes o supervisores serán dinosaurios en vías de extinción. Los obreros sólo deberán pastorear máquinas que se manejarán solas, sin mano de obra; ésas no se enferman, no se tuercen el pie los lunes, ni se les muere una tía los viernes.

A muchas empresas el cambio las tomó por sorpresa con sus ideas conservadoras. Tal es el caso de los editores de enciclopedias, que nunca pensaron en el surgimiento de la Wikipedia, que eliminaría su negocio casi de tajo. Wikipedia es una enciclopedia electrónica gratis, accesible a todo el mundo, multilingüe, construida por usuarios de toda la Tierra. Lamento mucho que la pobre Enciclopedia Británica, ¡de 24 volúmenes!, no haya visto la nueva ola que venía. Seguramente fueron sus 200 años de prestigio los que no le permitieron ver las nuevas tendencias. ¿Ahora comprende usted por qué le digo que lo que sabe lo puede llevar a la quiebra? No hay nadie que sepa más que los ingleses de cómo hacer enciclopedias de papel, ¿y eso de qué les sirve en el siglo XXI? Hágase usted mismo

esta pregunta acerca de sus productos y su forma de pensar. Puede que mañana despierte con nuevas ideas.

> "Evite lo gradual
> y sea radical."
> JACK WELCH,
> ex director
> de General Electric.

Las nuevas tendencias arrasan con las empresas tradicionales. Desde luego, si usted sólo desea mejorar, puede seguir usando el ábaco chino, pero así no podrá hacer buenos negocios en el mundo globalizado.

En 1729 el pensador político Edmund Burke señaló algo muy interesante: "Para que el mal triunfe sólo es necesario que los buenos no hagan nada". Tomando su reflexión, hoy podemos decir: "Para que la crisis triunfe sólo es necesario que no haga nada nuevo". Nunca se quede estático. Este mundo pertenece a los empresarios aventureros, arriesgados; a los que no sólo poseen energía sino que también la contagian.

Las 23 prioridades estratégicas que han cambiado para siempre

Los capítulos anteriores fueron para decirle a usted lo que *sí* ha funcionado en nuestro mercado en crisis. Ahora le mencionaré varias de las cosas que *no* debe hacer para triunfar en los negocios del siglo XXI.

Nuestra época se caracteriza por los cambios radicales constantes y el surgimiento de nuevas reglas que están transformando la realidad de los negocios. Hay muchos ejemplos de productos y métodos de comercialización que reflejan esos cambios. Así como la fibra óptica hizo obsoleto al cable de cobre; así como las cámaras

digitales hicieron obsoletas a las cámaras de rollo; así como Autofin revolucionó magistralmente la forma de vender carros; así como FedEx reinventó el correo, así es como ciertas decisiones estratégicas están cambiando a las empresas: de raíz. A continuación usted encontrará una síntesis de las 23 decisiones más exitosas en esta crisis. Puede que alguna no se aplique a su tipo de negocio, pero adapte las ideas a su realidad y combínelas, así es como su situación empresarial puede cambiar para siempre gracias a la crisis. Le recomiendo que regale este libro a todos sus ejecutivos, gerentes y supervisores, y pida nuevas ideas para su próxima junta:

 1. Se acabó la época en la que especulábamos con el inventario, cuando el cliente regresaba ingenuamente la siguiente semana para confirmar si ya había llegado su producto. Hay muchos empresarios que continúan aplicando el principio de "pídanme el producto que quieran siempre y cuando lo tenga en el inventario". El cliente ya no es leal, ya no come, como las aves, de su mano, ya no espera hasta que a usted se le antoje tener el producto. La expresión "llámeme la próxima semana a ver si me llegó" representa una actitud suicida en este nuevo mundo.

 2. Se acabó la época en la que las empresas diseñaban un producto que surgía del ingenio personal. Hoy debemos ser expertos en el comportamiento del consumidor. Las empresas deben hacer una estrategia "en reversa", es decir, salir a la calle, analizar detalladamente el comportamiento del cliente, preguntarle qué quiere, luego regresar a casa y diseñar el producto o la estrategia

adecuada. Usted ya no le puede decir al cliente qué tipo de producto debe comprar y cómo adquirirlo.

 3. Al marketing pasivo se le están acabando los días. Aquellos comercios que durante mucho tiempo consideraron que la ubicación y los años creaban una clientela leal, ya están sintiendo que ese axioma se está agotando. El nuevo comerciante y empresario necesita empujar y no esperar a que el boca a boca atraiga más clientes. Actualmente, antes de ingresar en una tienda, un cliente ya ha sido bombardeado por múltiples opciones.

Con el marketing pasivo, usted necesita rezar diario, poner velas y santos por todas partes, para que los clientes entren en su negocio; se trata de un modelo dependiente que ha perdido su vigencia. Necesita acercar su negocio a los clientes por medio de sucursales o redes creativas de distribución. Debe ir a donde ellos están, porque ya no vienen fácilmente.

 4. Se acabó el modelo de reunir a clientes para conocer sus opiniones. Si usted quiere saber cómo cazar un león, no va al zoológico, por el contrario, se interna en la selva y lo observa en su hábitat natural. Si quiere analizar a sus clientes, no puede continuar llamándolos sólo a un *focus group*; por el contrario, debe vivir con ellos en la calle y examinar de cerca su comportamiento. El cliente ya no responde fácilmente a los simples "seis meses sin intereses". Actualmente ya hay plazos de 12, 14, 24 y 36 meses, y seguirá extendiéndose aún más si el mercado no cede. Insisto, no deje a los

mercadólogos y a los comerciales encerrados leyendo estadísticas bajo el aire acondicionado.

Benetton es una compañía experta en este modelo de creación de diseños viviendo con el cliente.

 5. Marketing y ventas han competido durante años como Caín y Abel. Se acabó esa guerra bizantina. Hoy marketing debe formar parte de la junta de directores. Muchas empresas ya tienen un nuevo puesto llamado director de ingresos, al que le reportan directamente ventas y mercadotecnia; es el conciliador en el nuevo mundo de los negocios.

 6. Se está acabando la época en la que un cliente grande lo mantenía. En la actualidad existen muchos pequeños y medianos que poco a poco están adquiriendo la fortaleza de los grandes. En nuestros días no hay cliente pequeño, todos deben ser atendidos por igual. El cliente grande es el blanco de todos sus competidores y la rentabilidad es la más baja de su cartera; sólo lo compensa el gran volumen de compra. Por esa razón no debe permitir que su negocio sea una barca con un solo remo; no podrá sostenerse con el gran cliente, necesita muchos remos para balancear el riesgo. No puede continuar viviendo con la preocupación de que si se le cae su mejor cliente perderá 70% de sus ventas. Todos van por la pechuga del mercado. Tenga cuidado y no intente proteger únicamente al cliente exitoso, porque él es el objetivo primario de su competencia; ahora es más fácil perderlo.

 7. Se acabó la época en la que definía su plan estratégico con base en el análisis histórico de sus ventas. Sus decisiones ya no pueden ser solamente una extensión de su historia. La historia no parece un buen referente ya que el mercado cambió de forma radical, y el consumidor también. No puede tener un mapa histórico del mercado para definir sus acciones futuras. No puede ir hacia adelante mirando hacia atrás. Como decía un navegante portugués: "No se pueden conquistar tierras nuevas con mapas viejos".

 8. Se acabó la época en la que hacía "más con más", por ejemplo, cuando se hacían más ventas con más vendedores. En la actualidad los clientes usan la tecnología para obtener su lista de precios, sus tiempos de entrega o cualquier otro tipo de información adicional. El vendedor necesita ser un socio de negocio, un consultor, un experto en producto, no un visitador. Los compradores quieren que el vendedor le ofrezca soluciones y que conozca muy bien su negocio. Así, el vendedor debe ser un generador de demanda que conoce, ayuda y asesora al cliente a comprar bien y tener buenos inventarios; el vendedor debe convertirse en un facilitador de negocio.

 9. Se acabó la época en la que su distribuidor era el único responsable del cliente; ahora tanto el proveedor como el distribuidor deben ser los expertos en el comportamiento del consumidor. Ambos deben diseñar en conjunto estrategias para atraer al cliente y convertirse en los especialistas en el punto de venta creando múltiples opciones de compra. En el piso de ventas

deben transformarse en merodeadores, en verdaderos perros de caza.

 10. Se acabó la época en la que un producto de marca ponía las condiciones en el punto de venta. Actualmente los supermercados, por ejemplo, deciden *qué, cómo y cuánto* te compran y, desde luego, también determinan el precio: hoy el dueño del canal de distribución manda. El control de la distribución masiva en el punto de venta es más importante que un producto y determina las condiciones comerciales.

 11. Hoy la marca es todo. Se acabó la época en la que un producto se vendía solo. El mercado de productos de lujo es dueño del ego del comprador. Como le mencioné, el ego deja dinero, por eso una marca que distinga a la persona y la coloque en el pedestal de su clase se vende más cara; sin importar con qué tela esté hecho el producto, su diseño marca la diferencia. Hugo Boss lo entendió y conquistó el mundo.

 12. Se acabó la época en la que un solo producto de alta calidad dominaba el mercado. Hoy el mercado está dominado por los productos que mueven las emociones de las personas. Productos sobran en las tiendas. En este mundo de la abundancia de productos, los factores intangibles emocionales ponen de rodillas al cliente, que ruega por que un artículo lo haga verse diferente y pertenecer a una tribu elitista que sea perfectamente identificada

por la masa. Así son los fanáticos de Harley Davidson, Ermenegildo Zegna, Victoria Secret o Zara.

 13. Se acabó la época en la que vendía inventarios de 30 o 90 días. Al pedido programado trimestral le está llegando su fin. En el mercado de lo impredecible el inventario "semanal" es cada día más frecuente. Con la reducción de tiempos de inventarios hará que su cliente tenga el producto que se vende y nunca negará una venta, ya que con ello tendrá la mezcla de producto más cercana a la realidad. Hoy es difícil acertar en el inventario necesario para un trimestre. Sin duda, esta tendencia cortoplacista es un dolor de cabeza para los departamentos de logística y finanzas. Creo que le llegó al comercio la hora de aplicar el sistema *just in time*, que siempre ha sido un método muy eficiente de producción que inventaron los japoneses, donde el inventario cero es el secreto del éxito.

 14. Se acabó la época en la que vivía olgadamente con un solo negocio o comercio exitoso. En este momento el secreto de la prosperidad está de la segunda tienda en adelante. Los comercios deben acercar el producto al cliente. Éste ya no es leal a nadie, ni viene a usted sólo porque tiene 25 años en una esquina. Lamento informarle que ese mundo se acabó. Ya nadie hace dinero con una agencia de autos, con un taxi, con un puesto de comida ni con una refaccionaria, necesita economía de escala cercando al cliente cuadra por cuadra, abriendo más tiendas y conquistando el mercado palmo a palmo.

 15. Se acabó el enfoque de apostarle sólo a la clase media. Se acabó la época en la que Estados Unidos, Japón y Europa diseñaban productos únicamente para la clase media y alta. Los chinos entendieron que el mercado de bajos recursos estaba sediento por "tener". Sólo había que diseñar productos y un modelo comercial que le permitiera adquirir. Los genios financieros diseñaron modelos mágicos de crédito, detonaron un mercado dormido y multiplicaron por millones la base de clientes potenciales que pueden pagar 20 pesos semanales. Los nuevos empresarios con mente financiera utilizan los productos como medio para obtener una rentabilidad mayor de su dinero, atendiendo un mercado de cuatro mil millones de personas de bajos recursos en todo el mundo que anhelan comprar a bajo precio productos de calidad. Las cadenas de farmacias lo entendieron y se hicieron ricas.

 16. Se acabó la época en la que producía y competía frontalmente contra aquel que producía lo mismo que usted. Hoy las empresas que optaron inteligentemente por la integración vertical en plena crisis son muy exitosas. Decidieron producir también su materia prima, la cual también venden a su competidor directo y con ello controlan el mercado. Mexichem es un caso de éxito en este tenor.

 17. Se acabó la época en la que había clientes pequeños que no convenía atender. Hoy ya no hay cliente pequeño, todos suman. Lo mismo sucede con las zonas: se acabó la época en la que no atendíamos ciertas zonas debido a su lejanía o a su escaso

potencial; actualmente todo el país es su mercado, no solamente su región, ciudad o colonia. Se acabó la mentalidad regionalista, hoy debe ser un vagabundo.

 18. Se acabó la época en la que las grandes empresas crecían en el país que las vio nacer. En el presente las grandes empresas son ciudadanas del mundo. Muchas compañías tienen terror de depender de un solo mercado con vaivenes inciertos, o de que mañana asuma el poder un político que socialice su negocio. De esta forma, las empresas se han tenido que globalizar y hacerse ciudadanas cosmopolitas por protección, no sólo en razón de un modelo estratégico. Los grandes márgenes están en su país de origen, no sólo en las nuevas conquistas, pero también necesitan de la seguridad que le ofrece la diversificación y las utilidades que obtienen de la economía de escala. Femsa es un ejemplo de éxito en este sentido: vendió Grupo Modelo y tuvo a cambio 20% de las acciones de una empresa mundial como Heineken (¡ya se protegió!). No es el único caso, Maseca está en 102 países. Bimbo también se diversificó.

 19. Se acabó la época en la que usted podía financiar sus pasivos (carteras de 60, 90 y 120 días) con crédito barato. El secreto en aquellos días era vender, no importaba si no le pagaban a tiempo, el dinero dulce ayudaba. En esta crisis debe aprender a vender desde una óptica financiera. En la actualidad el que más vende no necesariamente es el que más gana.

 20. Se acabó la época en la que usted le imponía condiciones al cliente. El cliente tiene tanto poder que puede eliminar de la faz de la Tierra productos exitosos si no satisfacen sus expectativas. Hay demasiados productos similares al suyo, al precio que usted se le ocurra. El cliente pasó de oveja a león, de pasivo a dictador.

 21. Se acabó la época en la que a sus gerentes, supervisores y mercadólogos los mantenía encerrados vigilando reportes de ventas en sus computadoras. Ahora son ellos los que deben salir al mercado a diseñar estrategias comerciales en el punto de venta.

Si un vendedor no tiene la capacidad de negociar con las grandes cadenas, es porque se acostumbró a levantar pedidos repetitivos y hacer ventas sentado en la sala de su casa con un teléfono el día 29 en la tarde. Al gerente lo educamos a ser una vaca echada pastoreando a su rebaño; sin embargo, su inteligencia y talento está en la calle, no en la oficina.

 22. Se acabó la época en la que la creatividad le pertenecía a alguien imaginativo en su negocio o al dueño que había tenido una iluminación en la regadera. Hoy la creatividad se genera en pequeños grupos que aisladamente se abocan a construir un proyecto y trabajan en ello sin estar contaminados por el resto de la empresa. Para ello deben estar *físicamente* fuera del negocio. Forme grupos creativos con una tarea específica que analicen todo el tiempo un problema puntual hasta resolverlo. Así nació la

Las nuevas reglas de los negocios destruyen el pasado.

computadora Mac, con un grupo específico, aislado y con un objetivo claro.



23. Se acabó la época en la que el fabricante decía *qué* producto salía al mercado, hoy debe tener la precaución de identificar con cautela dónde están las fuerzas del mercado. En este momento sabemos que la fuerza está en el cliente, que controla tanto a los productores como a los distribuidores. Sin embargo los canales de distribución también han adquirido mucha fuerza. Vea usted cómo actualmente los laboratorios médicos deben tener mucho cuidado con el poder que han adquirido las farmacias; ya no les pueden establecer las condiciones que quieran. Las farmacias se están volviendo los Wal-Mart de la medicina. Usted debe aprender a vivir con ese cambio.

"No se pueden conquistar tierras nuevas con mapas viejos".
NAVEGANTE PORTUGUÉS

No se pueden implementar buenas estrategias con paradigmas viejos.

Paradigmas de éxito operativo

Los paradigmas son verdades que uno tiene en la mente y que aplica como reflejo automático; no se cuestionan porque anteriormente han dado resultado. No dudo que usted tenga muchos paradigmas buenos que definen cómo se hacen las cosas en su negocio. Sin embargo, quiero compartir con usted algunos que han cambiado y que necesita incorporar y adaptar a su realidad si desea tener éxito en un entorno diferente de negocios. En la tabla de las siguientes páginas, la primera columna contiene los viejos paradigmas y la segunda el cambio hacia el que debe dirigirse. ¡Buena suerte!

Viejo paradigma	***Innovación***
Diseñar internamente sus productos.	Diseñar muchos productos y políticas desde la perspectiva de sus clientes.
Ofrecer garantías genéricas.	Ofrecer garantías únicas que lo diferencien.
Vivir de productos tradicionales.	Diseñar productos *todo el tiempo* y mejorar los tradicionales para atender nuevos nichos.
Tener un técnico vendiendo.	Tener un vendedor con conocimiento técnico que sea asesor y un excelente negociador.
Atender la demanda del mercado empujando el producto.	Desarrollar demanda del mercado hacia usted, transformando a su cliente en un socio comercial y resolviendo sus problemas puntuales.
Llenar reportes semanales.	Tener tecnología de control de información en tiempo real, con una *balanced scorecard* visual en todo el país.
Reducir inventario.	Reducir tiempos de entrega para tener el inventario correcto y no negar producto.
Atender clientes.	Crear soluciones integrales para vender más productos por cliente diferenciando su servicio.
Vender nuevos productos.	Vender conceptos de productos que muevan las emociones del cliente con múltiples presentaciones y opciones.
Mejorar lo que hacemos.	Definir nuevos escenarios y visualizar oportunidades de todo mercado no atendido.

Hacer más promociones.	Revolucionar el servicio rediseñando su negocio para vender más.
Concentrarse en vender más unidades.	Focalizarse en la recuperación de cartera y garantizar la liquidez del negocio.
Innovar para mejorar.	Innovar para cambiar las reglas del mercado y tomar por sorpresa al cliente.
Bajar precios.	Ser una empresa centrada en costos para tener los precios más bajos con buenas utilidades.
Vender sólo por medio de distribuidores tradicionales.	Vender directamente a clientes especiales y mejorar la atención al distribuidor transformándolo en un socio comercial.
Estructura jerárquica y burocrática.	Estructura plana y de rápida respuesta. La velocidad deja mucho dinero.
Focalizarse en metas.	Concentrarse en el flujo de efectivo para fortalecer su negocio.
Ser una empresa que fabrica productos.	Ser una empresa de servicio que fabrica productos que el cliente demanda.
Tener homogeneidad de clientes.	Buscar segmentación y nichos diferenciados, en todo el país, en todos los segmentos.
Fabricar líneas de productos tradicionales.	Producir a la medida del cliente para un mercado masivo que compra crédito.
Competir en precios.	Competir con un valor agregado visible y tangible para el cliente.
Ser una empresa centralizada y funcional.	Ser una empresa descentralizada con unidades productivas de negocio.

Atender el mercado local.	Atender mercados globales para balancear su riesgo de negocio.

Lo fundamental

Usted puede implementar en su negocio todos los cambios que hemos analizado en este libro, pero hay ciertos aspectos que no debe dejar de considerar. Si lo fundamental no está bien hecho, no importa cuántos consejos haya leído, las ideas más inteligentes y creativas no tendrán efecto.

"Lo que está mal, nunca falla."
LEY DE MURPHY

Deberá ser eficiente en la operación de tal forma que tenga los costos correctos y los procesos controlados. Deberá ser efectivo con la gente indicada en el puesto indicado, desarrollando sus habilidades al máximo. Deberá tener una estrategia de ejecución bien definida desde la perspectiva del mercado. Deberá tener su organización orientada a resultados, y para lograr esto necesita que todos tengan claros sus objetivos.

Comience por esparcir estos conceptos en toda su empresa de inmediato.

Muchas empresas ya son conscientes del valor de la innovación y de la trascendencia de la creación de conceptos para dejar de competir frontalmente con los precios. Sin embargo, el problema fundamental que observo en muchas de ellas es que los cambios han ocurrido exclusivamente en áreas comerciales, en los productos y en los

servicios; mientras que la gestión del negocio y su administración han permanecido inalterables. Lo único que se les ha ocurrido ha sido reducir personal o implementar la tecnología del SAP o una *balanced scorecard* (cuadro de mando integral), como si éstas fueran las únicas soluciones. La verdadera solución consiste en *revolucionar* su estructura, *cambiar el liderazgo* interno, en suma, *cambiar la forma de gestionar* el negocio para que pueda enfrentar la nueva tendencia de innovación y de conceptos que transformarán su realidad económica.

Este libro ha sido escrito para usted, que ha experimentado en carne propia la complejidad del momento que estamos viviendo y busca una salida no sólo para sobrevivir sino para tener éxito. Si ha comprendido los conceptos y las estrategias que le expusimos en estas páginas, entonces, antes de ponerlos en práctica debo hacerle una última petición: compártalos con todos los integrantes de su organización, desparrámelos en todas las áreas de su empresa. El éxito, que le deseamos sinceramente, es una labor de equipo con un liderazgo sabio y fuerte al frente.

> Los momentos extraordinarios requieren decisiones extraordinarias.

Por favor, comuníqueme el éxito, que seguramente obtendrá, a mi correo personal (mario@borghino.com.mx) y recibirá gratis una colección de mis libros.

Mensajes a recordar de este capítulo

- El mercado ya no permite la tradicional pugna entre ventas y mercadotecnia.

- Ante la situación actual es necesario que las empresas sean más empáticas con el consumidor.
- Con esta crisis está naciendo una nueva raza de compradores.
- Hoy el que manda no es la marca sino el propio cliente.
- Las empresas exitosas de este nuevo mundo crecen en reversa.
- Su riqueza surgirá de la innovación, no de la optimización.
- El éxito tiene que ver no con la adaptación sino con la creación.
- El cambio hace obsoleto todo lo que funcionó eficientemente durante años.
- Para aplicar una buena estrategia innovadora deberá olvidar todo lo que sabe.
- Las empresas que publicaban enciclopedias nunca pensaron en una Wikipedia.
- Toda empresa en esta crisis debe proceder con mucha inteligencia con su flujo de efectivo.
- Se acabó la época en la que especulábamos con el inventario.
- Se acabó la época en la que las empresas diseñaban un producto que surgía del ingenio personal.
- El marketing pasivo tiene los días contados.
- Se está acabando la época en la que solamente un cliente grande lo sostiene.
- Se acabó la época en la que con más vendedores hacíamos más ventas.
- Se acabó la época en la que el distribuidor era el único responsable del cliente.
- Se acabó la época en la que un producto de marca dominante ponía las condiciones en el mercado.

- Se acabó la época en la que un producto de calidad se vendía solo.
- Se acabó la época en la que hacía pedidos programados por trimestre.
- Se acabó la época en la que vivía ostentosamente con un solo negocio.
- Se acabó la época en la que había clientes pequeños, ahora todos cuentan.
- Se acabó la época en la que las grandes empresas crecían solamente en el país que los vio nacer.
- Se acabó la época en la que usted podía financiar sus pasivos con crédito barato.
- Se acabó la época en la que el fabricante decidía qué producto vender.

EPÍLOGO

Las empresas del futuro

Para entender el perfil de las empresas del futuro es necesario comprender la tendencia que lleva el mercado; en los últimos cinco años he observado que éste ha cambiado fundamentalmente en *dos* ocasiones. Hoy ya ha comenzado una nueva era en el mundo de los negocios, y las nuevas formas de manejarlos han sido determinadas por diversos cambios económicos, tecnológicos y sociales de los mercados.

1. LA TENDENCIA DEL MERCADO SATURADO

Esta primera tendencia tuvo lugar hasta 2008. Se trató de una saturación vertiginosa del mercado que se caracterizó por ofrecer muchos productos para satisfacer una misma necesidad, así como por el surgimiento de muchas empresas. En aquellos momentos los bancos ofrecían créditos baratos que las empresas utilizaron para

financiar sus ventas; de esta forma los consumidores estaban saturados de sistemas de créditos para financiar sus compras.

Era una época maravillosa en el auge de las ventas. Los consumidores compraban con dinero que no tenían y los empresarios financiaban sus ventas con dinero que tampoco tenían, pero que era accesible para el mercado. Este periodo creó en el mundo empresarial la capacidad de producir por millones para abastecer a un consumidor que a su vez tenía la capacidad de adquirir bienes, productos y servicios.

En 2008 todavía existía una tendencia de crecimiento en la que los empresarios sabían que se encontraban en un mercado de compradores y de confrontación de precios. La solución a cualquier problema era crear nuevas promociones, ofrecer líneas de crédito y bajar precios para captar al consumidor saturado de ofertas y productos.

En esa época los empresarios también comenzaron a decir: "A pesar de que mantenemos el volumen de ventas, las utilidades cada día son menores como consecuencia de los descuentos y la lucha de precios". Sin embargo, el mercado estaba en crecimiento y esto no afectó sobremanera.

2. LA TENDENCIA DEL MERCADO DE 180°

Esta segunda tendencia comenzó a finales de 2008, después del inicio de la crisis económica. Los empresarios que entendieron la crisis financiera, rápidamente tomaron decisiones de cambios estratégicos en su negocio: rediseñaron y diferenciaron sus productos cambiando sus presentaciones; modificaron su actitud

hacia los canales de distribución; aumentaron su cartera de clientes; redujeron *costos* y disminuyeron su infraestructura. Asimismo se dieron cuenta de que el cliente se había vuelto mucho más exigente, y que tenía muchas oportunidades para satisfacer a bajo precio sus necesidades. Los empresarios que entendieron el cambio, le dieron al consumidor lo que éste quería: calidad y bajo precio. Así crecieron mucho durante 2009, cuando ocurrió la peor crisis conocida. Los empresarios exitosos tomaron decisiones rápidas cambiando su empresa 180° en todos los aspectos, no sólo en sus precios.

EMPRESAS DEL FUTURO

A las empresas del futuro las llamo EMPRESAS DE MANO DURA. Estas empresas serán jugadores rudos y fanáticos de la tecnología de información, esto les permitirá tomar decisiones más rápidas y certeras.

Los empresarios que crezcan serán duros, trabajadores y tenaces: se convertirán en competidores despiadados que aplicarán modelos tecnológicos de información para manejar sus inventarios, así como para administrar y controlar su cartera de clientes. Serán verdaderos peleadores que utilizarán la tecnología como el instrumento más importante para tomar decisiones en el punto de venta, en la planta, en sus bodegas y en sus canales de distribución. Si usted desea tener éxito, deberá ser un verdadero peleador callejero con información en tiempo real, que ame y comprenda como nadie a sus clientes. De lo contrario, lamento decirle que podrá perder su posición en el juego de los negocios.

Las empresas con este nuevo perfil serán implacables en mantener

sus *ventajas competitivas*, que transformarán en *decisiones competitivas*. Serán empresas inteligentes que evitarán la confrontación de precio contra precio; se diferenciarán más bien por tratar de controlar el mercado al reducir costos y desarrollar productos más rápido que nadie.

Las empresas exitosas conocerán profundamente al cliente y comprenderán que él es el que manda: todas las decisiones de cambio de estructuras, servicio, atención y entregas serán diseñadas por los propios consejos de sus clientes. Sin duda, los clientes son los que determinan si una empresa crece o desaparece, sin importar los años que ésta lleve en el mercado ni su capital.

Las empresas de mano dura tendrán líderes con perfiles de peleadores insaciables: emprendedores que saben que hay que hacer no sólo lo mejor sino algo *muy diferente*. Las futuras empresas aplicarán tácticas guerrilleras para tomar una porción del mercado, ya sea vendiendo más productos por cliente o conquistando nuevas regiones.

En suma, si usted quiere continuar en la pelea de los negocios en este siglo XXI, deberá atacar las debilidades del competidor aplicando tecnología de información como el principal instrumento de ejecución en el punto de venta; deberá aplicar modelos sofisticados de control de inventarios, automatización de procesos y modelos predictivos de compra; deberá ser una empresa que vaya más allá de los límites, sin importar que ya sea el líder en el mercado, y sobre todo, deberá ser una empresa fanática por complacer al cliente, escuchándolo día tras día y realizando los cambios necesarios. La historia para usted debe ser irrelevante, lo que importa es lo que el cliente opine de usted.

Su mente tendrá que ser incansable, deberá ir por el control del mercado y para ello es necesario que se convierta en un peleador rudo que emplea tecnología de punta para contar con información en tiempo real. En el futuro las empresas rudas saldrán a ganar, no sólo a competir.

En nuestra organización tenemos tres áreas de especialización: consultoría de negocio, conferencias y cursos de entrenamiento para el personal de las empresas.

Si desea una conferencia o consultoría en relación con el tema de este libro comuníquese a:

BORGHINO CONSULTORES
José María Rico #121-402
Col. Del Valle
México, D.F., 03100
Teléfono: 5534.1965
mario@borghino.com.mx
www.borghino.com.mx

MARIO BORGHINO es director general de la empresa Borghino Consultores, especializada en alta dirección. Se ha desempeñado como consultor de negocios y empresas durante más de 30 años, elaborando procesos de transformación, planeación estratégica y liderazgo para las compañías más importantes en México, Centroamérica, Sudamérica y España.

Realizó estudios en Relaciones Industriales y tiene una maestría en Desarrollo Organizacional y un posgrado en Alta Dirección y Mercadotecnia Integral.

Es un destacado conferencista en temas de liderazgo, dirección de empresas y cambio organizacional. Escribe en varias revistas de negocios y colabora en el programa *Mundo Ejecutivo.*

En el sello Grijalbo ha publicado los siguientes libros: *Innovar o morir, El arte de dirigir*, *Cómo hacer de tu hijo un líder*, *El arte de hacer dinero* y *Cómo salir del hoyo.*

mario@borghino.com.mx
www.borghino.com.mx

Referencias

CAPÍTULO I. Las estrategias del mundo de los negocios han cambiado para siempre

* Lo invito a leer un artículo al respecto que se titula "12 Steps to the Next Great Depression" (*www.hsdent.com*); su autor es el afamado economista Harry Dent, quien pronosticó la crisis financiera en enero de 2008.

CAPÍTULO II. Cuatro grandes innovaciones probadas que han aumentado ventas

* En 2002 tuve el gusto de conocer al doctor Spencer Johnson en la isla de Maui en Hawai, donde me citó para que negociáramos la representación de su programa. Ese día descubrí que Maui no es una mala elección para inspirarse y escribir; en el futuro pensaré seriamente el cambio a Maui para mejorar mis próximos libros.

CAPÍTULO V. Entrevistas con empresarios exitosos

* Término para referirse a los indicadores financieros de una empresa, proviene de la expresión en inglés: "*Earnings Before Interests*, *Taxes*, *Depreciation and Amortization*". Representa el margen bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses, las amortizaciones y los impuestos.

Recetas para crecer en tiempos de crisis

Primera edición digital: junio, 2012

D. R. © 2010, Mario Borghino

D. R. © 2010, derechos de edición mundiales en lengua castellana:
Random House Mondadori, S. A. de C. V.
Av. Homero núm. 544, col. Chapultepec Morales,
Delegación Miguel Hidalgo, 11570, México, D. F.

Diseño de portada: Random House Mondadori

Comentarios sobre la edición y el contenido de este libro a: literaria@rhmx.com.mx

Queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía, el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares de la misma mediante alquiler o préstamo públicos.

ISBN 978-607-311-067-9

Conversión eBook:
Information Consulting Group de México, S. A. de C. V.

www.facebook.com/megustaleermexico
www.twitter.com/megustaleermex

Consulte nuestro catálogo en: www.megustaleer.com.mx
Impreso en México / *Printed in Mexico*

Random House Mondadori, S.A., uno de los principales líderes en edición y distribución en lengua española, es resultado de una *joint venture* entre Random House, división editorial de Bertelsmann AG, la mayor empresa internacional de comunicación, comercio electrónico y contenidos interactivos, y Mondadori, editorial líder en libros y revistas en Italia.

Forman parte de Random House Mondadori los sellos Beascoa, Debate, Debolsillo, Collins, Caballo de Troya, Electa, Grijalbo, Grijalbo Ilustrados, Lumen, Mondadori, Montena, Plaza & Janés, Rosa dels Vents, Sudamericana y Conecta.

Sede principal:
Travessera de Gràcia, 47–49
08021 BARCELONA
España
Tel.: +34 93 366 03 00
Fax: +34 93 200 22 19

Sede México:
Av. Homero núm. 544, col. Chapultepec Morales
Delegación Miguel Hidalgo,
11570 MÉXICO D.F.

México
Tel.: 51 55 3067 8400
Fax: 52 55 5545 1620

Random House Mondadori también tiene presencia en el Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay) y América Central (México, Venezuela y Colombia). Consulte las direcciones y datos de contacto de nuestras oficinas en www.randomhousemondadori.com.

Índice

Cubierta
Dedicatoria
Agradecimientos
Introducción
CAPÍTULO I. Las estrategias del mundo de los negocios han cambiado para siempre
CAPÍTULO II. Cuatro grandes innovaciones probadas que han aumentado ventas
CAPÍTULO III. Las llaves del éxito
CAPÍTULO IV. Buscando el Santo Grial del mercado
CAPÍTULO V. Entrevistas con empresarios exitosos
CAPÍTULO VI. En esta crisis la regla es que no hay reglas
EPÍLOGO. Las empresas del futuro
Acerca del autor
Referencias
Créditos
Acerca de Random House Mondadori