



ACTION
LEARNING

Algunas de las

100

ideas prácticas

**para mejorar sus
resultados comerciales**



ACTION
LEARNING

© Action Learning, S.L., 2013
Dr. Sanchis Sivera 16
46008 Valencia
info@actionlearning.es
ISBN 978-84-9577-814-7
Dep. Leg. V3515-2012



- Presentación
- Reflexiones previas
- Las ideas:
 - 10 ideas prácticas para crear y hacer crecer los mercados
 - 10 ideas prácticas para seducir al cliente
 - 10 ideas prácticas para configurar una propuesta ganadora
 - 10 ideas prácticas para hacer frente a la competencia
 - 10 ideas prácticas para mejorar nuestro rendimiento personal
 - 10 ideas prácticas para que los clientes actuales compren más
 - 10 ideas prácticas para identificar y captar nuevos clientes
 - 10 ideas prácticas para mejorar el margen de nuestras ventas actuales y futuras
 - 10 ideas prácticas para mejorar nuestras habilidades de venta
 - 10 ideas prácticas para mantener la motivación y el ritmo de mejora
- Algunas referencias

Todos podemos encontrar buenas ideas si nos ponemos a buscarlas, pero no siempre encontramos el tiempo o el momento para hacerlo. Este libro puede constituir por ello un útil atajo para todos aquellos que necesitan implementar cambios en su organización comercial que les lleve a más y mejores resultados, pero no encuentran en el intenso día a día mucho hueco para pensar.

El contenido de este libro es el resultado de un largo proceso de reflexión del autor en busca de ideas de inmediata aplicación que puedan provocar un revulsivo en la actuación -y como consecuencia en los resultados- de las organizaciones empresariales de cualquier tamaño y sector. Tras esa reflexión, las ideas han sido contrastadas en el curso de tres ediciones del Seminario homónimo en los que participaron más de 50 empresarios y directivos de empresas muy diversas.

El libro puede ser leído de varias maneras:

- La lectura *corrida* permite, además de conocer las cien ideas, extraer la visión de conjunto, lo que a la postre supone una completa y rigurosa revisión del planteamiento de marketing y ventas de la empresa.
- La lectura por grupos de diez ideas permite enfocar la reflexión en un objetivo concreto, lo que permite profundizar más en él y sacar quizás más aplicación, sin dilatar demasiado la lectura en el tiempo.
- La lectura idea a idea (*una idea diaria* por ejemplo) permite por último sacar todo el jugo de cada idea. Es la forma recomendada para aquellos que prefieren ir trabajándolas en detalle. La encuadernación está pensada además para mantener el libro abierto sobre la mesa o en un atril, de manera que quede a la vista la *idea del día* en curso.

Cualquiera que sea la modalidad elegida, el lector encontrará recursos de inmediata aplicación a su caso, y quizás la fórmula para avanzar más allá de lo expuesto. Si es así, si descubre sus propios caminos, le animo a que los comparta conmigo y con otros lectores a través de mi blog.

Muchas gracias y buena suerte.

José María Mateu
mateu.blogs.upv.es

Reflexiones previas

Palabras clave: *conocimiento, éxito, felicidad*



- Si siempre hacemos las cosas de la misma manera, siempre obtendremos los mismos resultados. (Abra su mente a nuevas oportunidades)

“El éxito suele estar a tan sólo una idea de distancia”
(Frank Tyge)

- Las grandes ideas suelen ser simples, pero no simplistas. (Muchas de las ideas que siguen podrían ser encuadradas en varios apartados).

“Nuestra ventaja estratégica consiste en potenciar el conocimiento”
(Bob Buckman)

- Pruebe a avanzar por *caminos de grandeza*. (Anteponga el *para qué* al *cómo*)

“El conocimiento bueno es aquel que nos permite ‘armar caminos sin atajos’”
(Justo Nieto)

Abrieron un bar, con ilusión, con un horario extenso y menús al mediodía. Estaba junto a otro bar, y enfrente de un tercero. Ofrecía también tapas y bocadillos, como el bar de al lado, como el de enfrente. Por un precio más que razonable podías tomarte un café, como en el bar de al lado o en el de enfrente. Lo anunciaban en una pizarra amablemente donada por el proveedor de cerveza, similar a la que el proveedor de vinos y licores le había donado al bar de al lado. Algunos clientes escogieron ocasionalmente este nuevo bar para almorzar o comer. No muchos. Cerró al cabo de unos meses, lo que duró el dinero y la ilusión. Nadie lo echó de menos. Hubo hasta quien se alegró. Los del bar de enfrente, y los del bar de al lado.

Desde que abrieran su primera cafetería en Seattle en 1971, los creadores de Starbucks querían conseguir dos cosas: compartir un gran café con sus “amigos”, y ayudar a hacer el mundo un poco mejor. Sus *amigos* premian esta intención, o acaso el resultado, acudiendo con frecuencia a sus decenas de miles de establecimientos, pagando un precio sorprendente por una taza de ese gran café y de otras maneras, también sorprendentes. Una de esas formas en que los clientes premian a Starbucks es a través de la web mystarbucksidea.com. En esta página web los clientes de esta cadena de cafeterías aportan *literalmente* miles de ideas sobre cómo mejorar el café, sobre qué otros productos ofrecer o cómo mejorar la experiencia de tomar una café, ideas que otras decenas de miles de clientes votan, apoyan o critican. En el caso de Starbucks son los clientes los que más ilusión ponen, y hasta parte del esfuerzo,

como en el caso de IKEA, o de Apple, Google,... Estas empresas no son *escogidas* por sus clientes, son *amadas* por ellos (www.lovemarks.com). La mayor parte de sus clientes las echarían verdaderamente de menos si desaparecieran, algunos llorarían si dejaran de existir.

Sin llegar a estos extremos, muchas empresas han conseguido una clientela fiel que valora sus productos y servicios. ¿Cómo lo han conseguido? Diferenciándose del resto, ofreciendo algo que el mercado, que son personas, valora y desea. Sin este requisito está usted condenado a una existencia efímera o difícil, o a ambas cosas. Antes de empezar, antes de invertir su ilusión en un proyecto concreto, asegúrese de que ofrece algo que vale la pena. A partir de algo verdaderamente relevante bastará con que aplique las 99 ideas restantes de este libro para poder vivir de ello y tener un número inusualmente alto de clientes, perdón, de *amigos*.

Copiar lo que hacen otros no es una buena idea, porque con esta estrategia siempre irá por detrás de ellos en la competición. El primer paso en el camino hacia el éxito es ofrecer algo verdaderamente relevante, algo por lo que un número suficiente de clientes estén dispuestos a pagar mucho más de lo que cuesta ofrecerlo.

Es cierto no obstante que identificar y ser capaz de ofrecer algo verdaderamente relevante podría llevarle más tiempo de lo que usted a priori imagina, pero dedicar tiempo a encontrarlo le producirá los beneficios que anda buscando, y otros que ni imagina.

Asegúrese de no caer en la irrelevancia

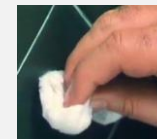
1

Palabras clave: *misión, diferenciación, valor*

¿Por qué tiene que estar usted en el mercado?

¿Qué ocurriría si no estuviera?, ¿le echarían de menos?

¿Podría organizar una exposición, o editar un libro, con su obra?



“La ambición es un vicio pero puede ser la madre de la virtud”

Quintiliano

Starbucks ha obtenido un notable éxito en un sector maduro como pocos, el de las cafeterías. Los directivos de Starbucks matizan no obstante que ellos no están en el negocio del café, sino en el negocio de las personas, sirviéndoles café. Sea como fuere, esas personas se lo premian con su fidelidad y hasta con ideas (ver mystarbucksidea.com)



Muchas personas y empresas parten de lo que ellos interpretan como una necesidad del mercado, configuran un producto para aprovechar esa oportunidad basándose en su criterio y lo ponen a la venta con la esperanza de haber acertado. Miles de fracasos confirman que no es ésta la forma de actuar más recomendable.

No podrá usted encontrar algo verdaderamente relevante si no conoce a fondo los criterios aplicados por los que en última instancia deben pagar por aquello que usted les ofrece. Usted debe tomar un importante número de decisiones con un amplio rango de alternativas cada una de ellas, pero la decisión verdaderamente importante es la que va a tomar su potencial cliente: comprar o no comprar su producto o servicio. La probabilidad de acertar es reducida si no conoce esos criterios manejados por el potencial cliente al tomar su decisión.

¿Quién es su cliente (o potencial cliente)? ¿Qué valora realmente? ¿A qué no da importancia y a qué sí la da? ¿Cuánto está dispuesto a pagar por lo que usted ofrece? ¿En qué circunstancias? ¿Dónde prefiere comprar? ¿En qué momento? ¿Dónde se informa sobre productos como el suyo? ¿Qué recomendaciones sigue?

El mercado es un campo de batalla. Sus competidores no se lo pondrán fácil. Para vencerles debe usted conocer a fondo el territorio. El territorio de esta batalla es la mente del cliente, lo que explica y motiva su comportamiento de compra. Cuando se lance usted a la batalla habrá tomado ya una serie de decisiones sobre la configuración del producto, sobre la forma de ofrecerlo, sobre el precio,... Quizás descubra entonces que los recursos con los que cuenta no son los adecuados para el

territorio en que se va a desarrollar la batalla. Para entonces ya será tarde, a usted no le sobran los recursos para replantear el asalto al mercado. Habrá acudido derrotado a la batalla. Le habría bastado con escuchar los consejos de Sun Tzu y haber dedicado algo de tiempo a conocer el mercado en el que se iba a introducir.

Muchos emprendedores, jefes de producto, directivos en general, prefieren no sondear de manera previa las posibilidades de su idea. Temen que alguien se aproveche de ella, se la copie. Las ventajas de esta forma de proceder suelen ser menos que los inconvenientes. Muchas ideas están en realidad en la mente de un gran número de personas, pero la mayoría de ellas no darán el paso de llevarlas a la práctica. No conviene por ello obsesionarse con la idea.

En la mayoría de los casos la idea tiene que evolucionar para convertirse en un producto. Esa evolución no es posible si la idea permanece sólo en la mente de su creador. Para convertir la idea en un producto con posibilidades de éxito ésta tiene que ser contrastada con el criterio de otros: potenciales clientes, conocedores del mercado,... En el peor de los casos esa labor de contraste le demostrará al promotor que la idea no era tan buena y que debe mejorarla, y le ahorrará el dinero que el fracaso le habría supuesto. Las ideas necesitan a menudo madurar. En el mejor de los casos el proceso de contraste movilizará los recursos que el promotor necesita para llevar su idea a la práctica, porque convencerá a inversores y otros colaboradores necesarios de que se trata de una buena idea.

Cultive la inteligencia de clientes

2

Palabras clave: *valor, cliente, conocimiento, mercado*

¿Es realmente posible satisfacer a su cliente sin conocerlo a fondo?

¿Podría un estratega militar ganar la batalla sin conocer a fondo el territorio?

Inteligencia de Clientes es el proceso de captar, organizar y analizar la información relativa a los clientes y potenciales clientes, con el objetivo de construir relaciones más profundas y efectivas con ellos, y de mejorar la toma de decisiones de carácter estratégico.



“El estratega victorioso sólo busca batalla una vez ha obtenido la victoria, mientras que quien está destinado a ser derrotado, primero pelea y luego intenta vencer”

Sun Tzu, El arte de la guerra, 500 a. C.

Cada cliente o potencial cliente tiene un comportamiento de compra distinto al de los demás, valora los atributos del producto de forma diferente. Es por ello difícil satisfacer a todos y, en cualquier caso, no nos es demasiado útil tomar decisiones pensando en un “cliente medio”. De hecho, tratar de satisfacer a todos los clientes puede llevarnos a no satisfacer a ninguno. Competidores más *enfocados* a los distintos tipos de cliente podrían ganarse las preferencias de cada uno de ellos y dejarnos a nosotros *atrapados en mitad de ninguna parte*. Podría ser por ello más útil, especialmente si no disponemos de demasiados recursos para nuestra acción comercial, enfocarnos en una parte del mercado, lo que nos permitiría satisfacer mejor sus necesidades y ganarnos así su confianza.

La Inteligencia de Clientes debe por ello ir más allá, para adentrarse en el terreno de clasificar el mercado en lo que denominamos **segmentos**. La mayoría de los mercados se pueden segmentar, al menos, en dos segmentos, el **segmento del valor** y el **segmento del precio**. Sería el caso de la hotelería y todo lo relacionado con los viajes de las personas. Algunas de las personas que se desplazan por motivos de trabajo son menos sensibles al precio, ya que sus desplazamientos son sufragados por los presupuestos de las empresas para las que trabajan. En cambio, cuando los viajes deben ser pagados por los presu-puestos familiares, como es el caso de los viajes vacacionales, el nivel de precio cobra una mayor trascendencia. Los profesionales y directivos de pymes parecen inclinarse también por hoteles más asequibles, al menos en los últimos

tiempos. Pensemos también en el mercado del transporte aéreo de pasajeros y el éxito de las compañías *low cost*, tan denostadas por los directivos como apreciados por un turismo que no puede pagar las tarifas de las compañías tradicionales.

La proliferación de oferta hace que en muchos de estos mercados ni siquiera baste con concebir el mercado como agregación de dos grandes segmentos. Será necesario en general segmentar aún más. Habrá clientes que busquen *sobrestaciones*, otros que se fijen en la afabilidad del trato personal, otros que por su falta de previsión u otras causas necesiten un servicio muy rápido, los habrá que nunca estén satisfechos y quieran contar con la posibilidad de cambios sin limitaciones, etc.

Identificar un segmento desatendido o mal atendido por las empresas existentes en el mercado, y definir una oferta que se enfoque a ese segmento, puede ser una buena base para una estrategia de éxito. Conviene asegurarse de que contamos con dos requisitos previos. El primero es verificar que el tamaño de ese segmento es suficiente para rentabilizar el esfuerzo que desplaguemos para atenderlo. El segundo es que seamos capaces de ofrecer algo verdaderamente relevante para ese segmento. En cualquier caso, la estrategia de enfoque en un único segmento puede ser una buena forma de sacar partido a nuestros recursos comerciales cuando estos son escasos, y como estrategia de entrada en el mercado. Ese primer segmento, si lo hemos escogido adecuadamente, nos permitirá poder progresar a otros segmentos próximos.

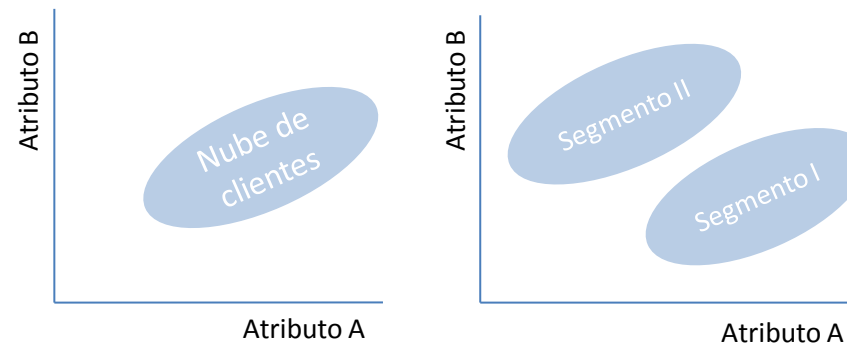
Si no puede ser relevante a nivel general, encuentre un ámbito donde sí pueda serlo

4

Palabras clave: *misión, especialización, nicho*

¿Buscan todos los potenciales clientes lo mismo?

¿Es el mercado homogéneo?



“No sé cuál es la clave del éxito, pero la clave del fracaso es tratar de agradar a todo el mundo”

Bill Cosby

La cadena hotelera NH se ha convertido en la más rentable de nuestro país.

La clave de su éxito hay que buscarla en sus orígenes, cuando decidió enfocar su oferta al viajero de trabajo, en lugar de los que viajaban por ocio (turistas).



Enfocar nuestra oferta a una parte del mercado (**público objetivo**) nos permitirá aproximar esa oferta a lo que esos clientes verdaderamente requieren. Nos permitirá además dar coherencia a nuestras decisiones relativas a qué precio poner, dónde vender, cómo informar y convencer al potencial cliente, porque la variabilidad dentro de nuestro objetivo será menor. Y nos permitirá en suma optimizar nuestros recursos, concentrándolos para que sean efectivos, evitando dispersiones que les hagan perder su eficacia.

El público objetivo al que apuntamos nuestra oferta debe ser pues lo suficientemente estrecho para conseguir esa eficacia en el uso de nuestros escasos recursos comerciales, pero a la vez debe ser lo suficientemente amplio para que podamos alcanzar nuestros objetivos de ventas y crecimiento. La elección del público objetivo se convierte así en un ejercicio de equilibrio que requiere criterio, experiencia, y sobre todo habilidad en la estimación del tamaño de cada segmento.

En cualquier caso, el enfoque en un público objetivo no implica que la oferta a comercializar deba ser única para todos los clientes y potenciales clientes que lo integran. Aún tratándose de un segmento relativamente estrecho del mercado, las necesidades y gustos de sus integrantes presentarán cierto grado de heterogeneidad, y satisfacerlos con una única oferta no será posible. Incluso las estrategias de enfoque en un segmento estrecho exigen hoy la particularización de la oferta para los distintos *microsegmentos* contenidos en él. Llegar a microsegmentos de un solo cliente, el uno por uno, no será sin embargo económicamente abordable en la mayoría de los casos, porque elevaría sobremanera los costes de producción o servucción.

Diversificar la oferta particularizándola para los distintos microsegmentos contenidos en el público objetivo es hoy un

principio ineludible de gestión. La particularización debe hacerse además con precaución, manteniendo la coherencia de la oferta adaptada a cada microsegmento. Esto obliga a que al hacer un cambio en alguna característica de la oferta (en determinado atributo del producto por ejemplo) hay previsiblemente que introducir cambios en los demás elementos de la oferta (precio, política de comunicación, puntos de venta, etc.). Cambios limitados a un aspecto concreto de la oferta pueden llevarnos a configurar una oferta inconsistente. Imaginemos por ejemplo que introducimos un descuento para tratar de atraer a un segmento con menor poder adquisitivo. Si el segmento de mayor poder adquisitivo tiene acceso a la información sobre la variante con descuento, y percibe que no hay diferencia con la variante de mayor precio, no desaprovechará la ocasión. La repercusión en nuestra rentabilidad es obvia. Para evitarlo deberíamos asociar el precio reducido o descuento a una reducción equivalente en las prestaciones, el servicio o algún otro factor, por ejemplo. Con ello mantendríamos la necesaria coherencia.

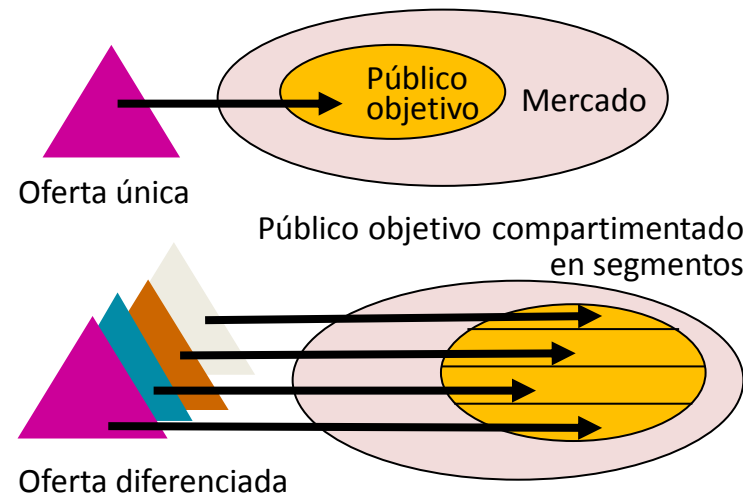
La total personalización, como avanzábamos, no suele ser viable, por el sobrecoste que ello puede suponer. Hay no obstante posibilidades de escapar a esta regla. La personalización por el propio cliente, encomendándole parte de la prestación del servicio, es una de estas posibles vías. Otras vienen de las potencialidades de la tecnología. Determinados servicios, prestados mediante plataformas digitales, pueden alcanzar un alto grado de personalización. Pensemos por ejemplo en la posible configuración bajo demanda de los ordenadores de Dell, o en la prueba de prendas de vestir sobre réplicas digitales de los clientes ofrecidas por algunas tiendas on-line.

Optimize su oferta mediante micromarketing

6

Palabras clave: *segmentación, especialización, nicho*

Una empresa editora de material formativo promocionó un vídeo didáctico mediante marketing directo. Consiguió 138 ventas, remitiendo su publicidad a 9888 direcciones postales. Un análisis de los destinatarios mostraba que la penetración fue mayor en dos de los tres segmentos en los que el mercado podía ser catalogado.



“No hay masas, hay sólo formas de mirar a las personas como masas”

Raymond Williams

	Envíos	Respuestas	Porcentaje
Segmento A	2,164	48	2,22 %
Segmento B	1,668	48	2,88 %
Segmento C	6,056	42	0,69 %
TOTAL	9,888	138	1,40 %

¿Qué habría ocurrido de lanzar una oferta específica para cada segmento?

En el desarrollo de nuevos productos participan a menudo profesionales de muy diversos ámbitos. Muchos de ellos tienen una formación eminentemente técnica o ingenieril. Para este tipo de profesionales es difícil trascender a las dimensiones tangibles del producto. Si pidiéramos a este tipo de profesionales que diseñaran *un reloj mejor*, dirigirían su esfuerzo hacia la mejora de su precisión a la hora de medir el tiempo, haciendo un reloj capaz de contar por ejemplo milésimas de segundo. Esa precisión conllevaría un sobrecoste que la mayoría de los clientes no estarían dispuestos a pagar, sencillamente porque no son capaces siquiera de percibir intervalos de tiempo de ese calibre. El reloj sería mejor, pero no en la cifra de ventas. Un emprendedor resume gráficamente este hecho: "lo que para un físico es una precisión mínima, un 0.0003, el mercado lo arregla con un 0.03".

Para los técnicos es difícil dejar de ver el producto como un *artilugio material* definido por unas características físicas. Para el cliente en cambio el producto se asemeja más a un mero soporte de utilidades, cuyas características físicas le son indiferentes, salvo que realmente se materialicen en formas de aportarle valor. El cliente es capaz por el contrario de dar valor a atributos que van más allá de lo funcional, para adentrarse en los terrenos de la emoción o la vivencia. Hay clientes dispuestos a pagar un sobreprecio por un reloj, pero poco tendrá que ver esto con la precisión del reloj, tendrá que ver con el diseño, con el prestigio que le aporta lucirlo.

Determinadas marcas pueden venderse con un sobreprecio notable porque sus propietarios asocian a las mismas

determinadas emociones. Los clientes de estas marcas se sienten orgullosos, o admirados, o integrados en un grupo determinado, al vestir prendas identificadas con esas marcas o desprender cierto aroma reconocible, etc. Una motocicleta Harley-Davidson, por ejemplo, no es el mejor modelo de mecánica en lo relativo a su carburación o al ahorro de combustible, pero pregunte a sus clientes qué sienten al conducirla, o simplemente al hacer ver que son propietarios de una de estas máquinas.

La pregunta que debe usted hacerse es pues: ¿qué emociones quiero asociar a mi producto? ¿Qué quiero que mi cliente experimente al comprar o usar mi producto? Si no lo hago así, podría estar renunciando a crear un producto verdaderamente valioso, y por tanto competitivo, podría estar ofreciendo un producto indiferenciado sin interés para nadie. Este tipo de productos indiferenciados se conocen hoy como *commodities*. Sería el caso del litro de gasóleo para automoción o el kilo de patatas. En este tipo de productos la competencia se basa en el precio y es difícil obtener márgenes que nos permitan obtener beneficios y crecer.

Es necesario entender que el cliente no paga por lo que el producto es, sino por lo que él *percibe* que es y por lo que le aporta. Muchos productos excelentes fracasan porque el cliente no percibe esa excelencia (o más bien porque la empresa que se lo ofrece no se la ha hecho percibir). De manera que el valor que el cliente encuentra en el producto no es proporcional a su utilidad, sino a la utilidad que él percibe.

Despliegue todas las dimensiones del valor

Palabras clave: *valor, cliente, seducción*

11

¿Qué utilidades ofrece su producto?

¿Se limitan a prestar una determinada funcionalidad o aportan además dimensiones emocionales?

Atributos relevantes para el cliente

- | | |
|-------------|---------------------|
| Funcionales | • Estéticos |
| | • Operativos |
| | • Resistencia |
| Emocionales | • ... |
| | • Sentirse bien |
| | • Verse atractivo/a |
| Vivenciales | • ... |
| | • Prestigio |
| | • Sentirse admirado |



¿Por qué alguien invierte decenas de miles de euros en un reloj?
¿¡Para saber la hora!?

“En la fábrica elaboramos cosméticos, en la tienda vendemos esperanza”
Charles Revson (Revlon)



La propuesta de valor que hacemos al cliente tiene su contrapartida, tendrá que pagar algo por ella. El esfuerzo que pedimos al cliente para hacerse con nuestro producto o servicio resta valor a nuestra oferta o, expresado de otro modo, el valor para el cliente es inversamente proporcional al esfuerzo que le pedimos.

Las empresas enfocan a menudo su esfuerzo en gestionar el precio, reduciéndolo en la medida de lo posible, minimizando su impacto negativo con tácticas psicológicas y de comunicación (99 euros en lugar de 100). Olvidan sin embargo que el esfuerzo pedido al cliente incluye otros términos además del precio, términos que podemos agrupar en la categoría de *incomodidades* o en la de *inseguridades*.

Aspectos a priori poco relevantes como las instrucciones de uso pueden suponer una fuente notable de inseguridades. El cliente se pregunta si estará usando de manera correcta el producto, y esto le produce desasosiego. Dar una mayor atención a la ergonomía del producto, o a explicar el uso correcto del mismo, puede mejorar la experiencia en el uso y, sobre todo, puede reducir ese desasosiego que penaliza el valor.

Otro ejemplo conocido puede ilustrar hasta qué punto la ecuación del valor modela la percepción del cliente. IKEA hace a sus clientes transportar y montar los muebles que adquieren. Es claro que la comodidad no es uno de los atributos en que mejor puntúa el gigante sueco, y sin embargo sus clientes parecen estar razonablemente satisfechos con el valor

obtenido. IKEA intenta mantener el denominador reducido gracias a unos precios ajustados y un diseño que garantiza la sencillez del montaje. Pero la clave del éxito de IKEA, contrariamente a lo que pueda parecer, está más en el numerador que en el denominador de la ecuación. IKEA aumenta el valor percibido por el cliente mediante una serie de utilidades que maximizan el numerador de la ecuación del valor. El diseño, adaptado a los tiempos y al tipo de cliente que compra en IKEA es uno de ellos, pero también la posibilidad de llevarse el mueble en el acto y disfrutar de él esa misma tarde (en el tiempo que se tarda en transportarlo y montarlo). No menos importante es la experiencia de compra, diseñada para distraer al cliente y facilitar la compra.

El lector hará bien en analizar con detalle y objetividad el esfuerzo que está pidiendo a sus clientes en cada una de las categorías relevantes (precio, incomodidades e inseguridades), y compararlo con lo que le aporta (numerador). Pensar en cómo mejorar los distintos componentes de la ecuación es una de las cosas que debería hacer con regularidad.

Es necesario entender que el cliente no paga por lo que el producto *es*, sino por lo que él *percibe* que es y por lo que le aporta. Muchos productos excelentes fracasan porque el cliente no percibe esa excelencia (o más bien porque la empresa que se lo ofrece no se la ha hecho percibir). De manera que el valor que el cliente encuentra en el producto no es proporcional a su utilidad, sino a la utilidad que él percibe.

Trabaje el denominador de la ecuación del valor

12

Palabras clave: *valor, cliente, inseguridad, incomodidad*

¿Conoce usted con detalle todo lo que le está exigiendo al cliente?

Valor

=

Utilidad Percibida
(Función + Emoción + Vivencia)

Esfuerzo
(Precio + Incomodidades + Inseguridades)

“Ahora me explico por qué hay tantos viajeros andando de un lado a otro del recibidor arrastrando, como yo, la maleta: la recepción está en una esquina; la conserjería, en otra; la sala de Internet o la cafetería, más allá, y todo tan absurdamente lejos que acabas impaciente y agotada, cruzándote con clientes a los que mandan de un mostrador a otro, haciéndonos probar en nuestras carnes la posmodernidad decorativa.”

*Elvira Lindo, en El País Semanal,
a propósito del vestíbulo del Hotel Cumberland, en Londres*



La empresa sobrevivirá y tendrá éxito a corto plazo si tiene ventajas competitivas, es decir, ventajas sobre sus competidores. Una ventaja competitiva es algo que hace su oferta más valiosa que la de los competidores para una parte significativa del mercado. El éxito a largo plazo requiere en cambio de condiciones adicionales, no basta con disponer de ventajas competitivas, éstas deben ser sostenibles en el tiempo. Muchas ventajas competitivas son fáciles de copiar y su efecto es por tanto efímero en el tiempo.

La empresa que pretenda crecer y prosperar en el largo plazo debe ser capaz de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para ello el directivo, al que tantas veces se le exhorta a orientarse al mercado, debe cambiar su foco, para pasar a concentrarse en sus capacidades de conversión (ver modelo Penta de Alberto Levy), y más concretamente en sus habilidades distintivas. Son las habilidades distintivas las que permiten a la empresa ofrecer ventajas competitivas sostenibles. Hablamos también de competencias esenciales o centrales, en lugar de habilidades distintivas, por ser una traducción más fiel del concepto *core competencies*, identificado por Hamel y Prahalad en su best-seller *Compitiendo por el futuro*.

Pongamos por ejemplo que nuestra ventaja competitiva es el servicio más rápido del mercado. Esta ventaja hará nuestra oferta valiosa para aquellos clientes que dan valor a un aprovisionamiento más rápido, ya sea por su falta de previsión en el aprovisionamiento, o por necesitar más flexibilidad en su logística, o por otros posibles motivos. Si tenemos éxito con esta estrategia, alguno de nuestros competidores se percatará de ello y tratará de mejorar su propia oferta en lo que a ese atributo de rapidez en el servicio se refiere. Esta acción del competidor recortará nuestra ventaja competitiva. Para mantener esa ventaja deberemos ser capaces de reaccionar, de mejorar, al menos en la medida en que lo hagan esos competidores. Deberemos pues gestionar esa ventaja, ya sea aumentando aún más la rapidez, o añadiendo otras dimensiones de servicio que creen sinergias con ésta (mejor monitorización de la situación de los pedidos, más control o más opciones sobre los plazos de servicio, etc.). Sin perder de vista que la mejora debe producirse en una dirección que le mercado valore. La forma de mantener y aumentar la ventaja competitiva pasa por cultivar las habilidades en que se asientan esas ventajas. La empresa deberá pues identificar en qué tecnologías se asientan esas ventajas, y vigilar qué alternativas tecnológicas pueden surgir en el mercado que puedan amenazar su liderazgo en esa área.

Las habilidades distintivas pueden estar basadas en tecnologías patentadas, en factores culturales, en habilidades organizativas o en otras capacidades que a la postre suponen unas barreras de entrada para los competidores. Esas barreras son clave para mantener la competitividad, pero para contemplarlas como tales barreras, la empresa debe ser capaz de tener exclusividad sobre ellas. Cuando las empresas no tienen esa exclusividad, limitándose a aplicar tecnologías o metodologías disponibles que el competidor no ha introducido todavía. En este caso la única forma de mantener la ventaja será mantenerse en vanguardia, introduciendo otras tecnologías o metodologías más recientes de manera constante, convirtiendo los procesos de dirección en un proceso continuo de gestión del cambio.

La empresa que pretenda crecer y prosperar en el largo plazo debe ser capaz de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para ello el directivo, al que tantas veces se le exhorta a orientarse al mercado, debe cambiar su foco, para pasar a concentrarse en sus capacidades de conversión (ver modelo Penta de Alberto Levy), y más concretamente en sus habilidades distintivas. Son las habilidades distintivas las que permiten a la empresa ofrecer ventajas competitivas sostenibles. Hablamos también de competencias esenciales o centrales, en lugar de habilidades distintivas, por ser una traducción más fiel del concepto *core competencies*, identificado por Hamel y Prahalad en su best-seller *Compitiendo por el futuro*.

Cultive sus habilidades distintivas

14

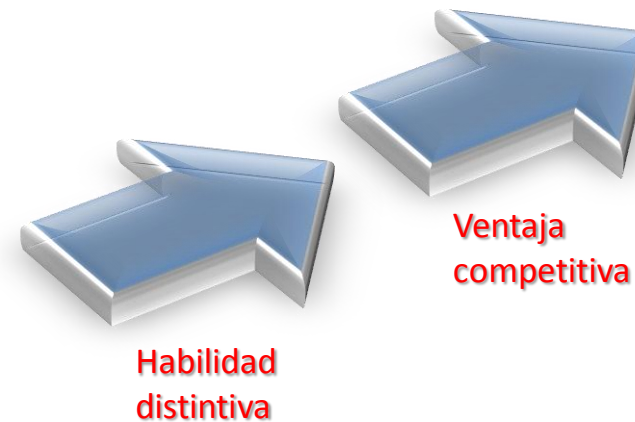
Palabras clave: *satisfacción, calidad total, mejora continua*



¿Cuáles son sus habilidades distintivas?

¿Qué tiene que hacer para mantenerlas?

¿Le serán útiles en el futuro, o debe cultivar otras?



“Una competencia esencial (o habilidad distintiva) debe contribuir desproporcionadamente al valor que perciben los clientes.”

Gary Hamel y C. K. Prahalad

Hay varios argumentos que aconsejan dar participación al cliente en la prestación del servicio, o incluso en los procesos de producción de un producto. El más obvio es el económico. Si el cliente realiza parte del trabajo, la empresa podrá ahorrar en personal, y por lo tanto en la partida correspondiente de gastos. Este hecho está detrás de cambios que han supuesto ahorros sustanciales de costes en sectores como la hostelería o el comercio al por menor de todo tipo de productos. El autoservicio es hoy habitual en establecimientos que venden artículos tan dispares como los de primera necesidad, los consumibles informáticos y suministros de oficina, la ropa, los muebles y el menaje del hogar, la gasolina, etc.

Con todo, el argumento económico no es el principal a la hora de introducir la participación del cliente en la prestación del servicio. El argumento de marketing es más poderoso. ¡El cliente quiere participar!

El cliente quiere participar porque esto le va a permitir adaptar el servicio a sus requerimientos. Los clientes más hábiles, por ejemplo, son más exigentes en el tiempo de prestación, y saben que si en lugar de esperar a que el personal les atienda se prestan ellos mismos el servicio el tiempo dedicado a éste será más breve. Análogamente, si el cliente es de los que prefiere tomarse las cosas con calma, podrá hacerlo si es él el que se presta el servicio en lugar de un personal agobiado porque tiene otros clientes esperando a ser atendidos.

La participación del cliente permite en general una adaptación de los atributos del servicio a los requerimientos de ese

cliente, a la par que reduce los costes. Hemos de constatar sin embargo que dar participación al cliente no consiste simplemente en que el personal deje de prestar el servicio. La participación debe ser gestionada. La empresa debe *organizar el contexto de la participación* introduciendo los cambios pertinentes para que la pérdida de las ventajas que la atención por el personal tiene sea la mínima posible. El nuevo sistema de *servucción* adaptado a la participación del cliente debe facilitar esa participación aportando información e instrucciones, garantizando que el cliente dispone de los elementos complementarios necesarios. Debe en resumen reducir las incomodidades e inseguridades ("¿lo estaré haciendo bien?") que el nuevo planteamiento pueda producir a los clientes.

En cualquier caso, la empresa debe plantearse qué actividades puede y/o debe poner en autoservicio, y asegurarse de que el nuevo planteamiento se gestiona de manera correcta.

No menos importante es planificar de manera acertada la fase de transición desde un esquema *atendido* a uno en *autoservicio*. En esa fase de transición la empresa debería emplear al propio personal para *educar al cliente*. ¡Ojo!, esa educación no será operativa si la encargamos a personal que sabe, o intuye, que va a perder su empleo a consecuencia del cambio, o a personal que simplemente carece de capacidad didáctica. Antes de educar al cliente habrá que educar al personal que tiene que educarle en cómo impartir esa educación.

Ponga a trabajar a sus clientes

15

Palabras clave: *satisfacción, calidad, autoservicio*

¿Qué puede obtener el cliente por su colaboración?

¿Qué obtiene usted?

¿Qué cambios implica poner parte o todo el servicio en régimen de autoservicio?

“Cuando el mercado beneficia al cliente, cuando el marketing debe adaptar la oferta a la demanda, la participación del cliente permite tener una información de primera mano sobre las necesidades y expectativas de éste.”

J. P. Flipo



El cliente que compra su producto o experimenta su servicio por primera vez no tiene las mismas expectativas que el que lo ha experimentado con anterioridad. Es difícil satisfacer a ambos con la misma propuesta. Todavía más difícil puede resultar a partir de cierto momento el satisfacer al cliente que acude a usted con regularidad. La fidelidad del cliente habitual puede hacernos pensar que este cliente no tiene dudas o tentaciones de abandonarnos para probar otras ofertas. Podemos llegar a pensar que el cliente fiel lo es porque considera que nuestra oferta es notablemente superior a la de la competencia, y así suele ser, pero no para siempre. La competencia reacciona, evoluciona, y lo que es peor, la propia cotidianidad, el consumo habitual puede hacer perder valor a nuestra oferta a los ojos del cliente fiel, convirtiéndola en algo monótono, aburrido.

El conocimiento por el cliente de nuestra oferta puede convertirse en un arma de doble filo. El deseo de cambio, la búsqueda de nuevas experiencias, forma parte también de la naturaleza humana. Conviene por ello asegurarse de que hasta el cliente más fiel encuentra novedades en nuestra oferta. La introducción de esas novedades debe hacerse en cualquier caso sin traicionar la oferta básica que atrajo y mantiene fiel a ese cliente.

La evolución del cliente en relación a nuestra propuesta de

valor es pues un criterio de segmentación relevante que debemos tener en cuenta. Ello implica que debemos analizar la validez de nuestra oferta para cada uno de los segmentos resultantes de aplicar este criterio. ¿Qué interés tiene nuestra propuesta para el no cliente? ¿Qué interés tiene volver una vez se ha probado? ¿Qué interés puede tener el volver a nuestro establecimiento o a comprar nuestro producto con cierta regularidad? ¿Qué añadimos para mantener interesado a los clientes que, aun satisfechos con nuestra oferta, tengan motivación por probar cosas nuevas?

Como aproximación general debemos pensar pues en qué valor ofrecemos al potencial cliente, al que ya lo es, al que nos compra con asiduidad, e incluso al que fue cliente y ya no lo es, como fórmula para recuperarlo. Desde este punto de vista podría ser conveniente introducir cambios que, a priori y por tratarse de una empresa de éxito, no parezcan necesarios. Cuestionémonos de vez en cuando el *si no está roto no lo arregles*, porque quizás sea necesaria pese a todo alguna actualización.

Muchas empresas se *duermen en los laureles* mecidos por el viento favorable del éxito, para descubrir al cabo del tiempo que se han quedado obsoletos o *pasados de moda* y que sus antes fieles clientes comienzan a emigrar hacia competidores con ofertas más *frescas*.

Monitoree la evolución de sus clientes

16

Palabras clave: *satisfacción, clientes*

¿Qué valora cada tipo de usuario?

¿Estamos dando valor a todos ellos?

Las empresas que comercializan videojuegos tienen que garantizar el progreso de los jugadores en los distintos niveles de sus juegos, para evitar fugas de clientes aburridos o desencantados.



“El objetivo primero y fundamental es ganar dinero de unos clientes satisfechos”

Sir John Egan (Jaguar)

El ciclo de vida del cliente

No usuario



Usuario
inexperto



Usuario
experto



¿Usuario
aburrido?

La experiencia es el resultado, el *emergente sistémico*, de todo lo que ponemos al servicio de la prestación del servicio. Cuando hablamos de *emergente sistémico* nos referimos a que el resultado es más que la suma de las partes. El conjunto se comporta como un sistema que hace emerger elementos que no estaban en las partes, que surgen de su interacción. Del encaje entre las partes debe surgir algo que va más allá de su suma aritmética, debe surgir un ente compuesto que es capaz de crear valor de forma poderosa.

Cuando hablamos de *todo*, nos referimos a todo. No es suficiente con el equipamiento, los consumibles en su caso, las personas, los procedimientos. No basta con el escenario, hay que crear la atmósfera. No basta con la calidad, hay que perseguir la excelencia. No es suficiente con la eficiencia y buen hacer de los empleados, es imprescindible su empatía. Son muchos los que prestan un servicio adecuado y eficaz al cliente, pero menos los que son capaces de seducirle. Para ganar en los competitivos mercados del siglo XXI hay que perseguir la perfección, hay que apuntar a lo máximo.

El mejor restaurante del mundo comenzó siendo un chiringuito de playa. Una de las mayores cadenas de confección del planeta comenzó fabricando batas en un pequeño taller familiar. No importa de dónde vengas, lo importante es dónde apuntas. Toda empresa o negocio debe apuntar a la creación

de experiencias. Da igual que se trate de un bar, de un taller de reparaciones o de una fábrica de tornillería. Su aspiración debe ser llegar a lo más alto.

Cuando un cliente alojado en un hotel acude al bar del hotel, su objetivo no suele ser tomar una copa, busca relajarse, descansar, quizás inspirarse para su próximo encuentro, ya sea personal o profesional. Todo en ese bar debe colaborar a que lo consiga, el mobiliario, la decoración, la música, el personal, el comportamiento de éste al servir la copa, su atención a los pequeños detalles,...

Para conseguirlo no basta con poner los elementos necesarios a trabajar. Es necesario hacer que de su comunión emerja algo extraordinariamente atractivo (adictivo) para el cliente. El elemento multiplicador de las empresas que lo han conseguido suele estar muy dentro de ellas, de su esencia, en eso que denominamos la cultura de empresa. La cultura emerge del liderazgo, de los valores embebidos en la organización por los mensajes de sus líderes. No se improvisa, hay que construirlo desde el origen. Cuestionése pues qué códigos está transmitiendo a las personas de su organización, y en qué medida esos códigos le permitirán construir una organización capaz de volcarse con el cliente hasta construir experiencias únicas, inolvidables. La dirección, nuevamente, es el germen del cambio necesario para encaminarse a la excelencia.

Ofrezca experiencias

19

Palabras clave: *experiencia, calidad, valor*

¿Qué puede hacer usted para sorprender a sus clientes?

¿Cómo puede convertir el paso por su empresa o establecimiento en algo digno de ser recordado?



Le Cirque du Soleil, de origen canadiense, ha conseguido revolucionar a nivel planetario un mundo tan tradicional y poco dado a la innovación como el del circo.



“Mientras que los productos son tangibles y los servicios son intangibles, las experiencias son memorables.”

Philip Kotler



Entendemos por **plataforma de producción** el conjunto de recursos y procedimientos organizados para producir un bien. La Plataforma necesaria para, por ejemplo, fabricar azulejos, incluirá maquinaria para combinar la materia prima y prensarla, dispositivos para depositar el esmalte e imprimir el color y el dibujo, un horno para cocer las piezas y mecanismos de transporte de las piezas entre los distintos elementos anteriores, entre otros. Si de lo que se trata es de ofrecer un servicio hablaremos de Plataforma de Servucción (los distintos elementos de un hotel, por ejemplo).

El establecimiento de Plataformas de producción o servucción suele implicar el desembolso de un volumen de inversión importante, que hay que repercutir directamente en los costes de producción o servucción. Esa repercusión en cada unidad producida será tanto menor cuanto mayor sea la cantidad producida. Es un ejemplo de lo que se conoce como **economías de escala**. Cuantas más unidades somos capaces de fabricar con nuestra plataforma, menores son los costes repercutidos a cada unidad. Dar salida a todo el producto que la Plataforma sea capaz de producir se convierte así en la forma más inmediata de reducir costes. Sin embargo, no es fácil conseguir la cuota de mercado necesaria para dar salida a esa producción cuando, como ocurre en la mayoría de los mercados actuales, la oferta total disponible supera con creces a la demanda.

Para dar salida a la capacidad disponible en los competitivos mercados actuales suele ser necesario desplegar un amplio abanico de productos a fabricar por la plataforma. El **micro-marketing** se pone así al servicio de la búsqueda de **economías de alcance** en la Plataforma. Se trata en esencia de aprovechar la misma plataforma para ofrecer una gama amplia de produc-

tos. Es importante asegurar no obstante que la gama de productos desplegados no compiten entre sí. Dicho de otro modo, si incorporamos un nuevo producto a la gama para aprovechar la capacidad ociosa de la Plataforma, deberíamos asegurarnos de que ese nuevo producto no *canibaliza* los anteriores. Una forma de hacerlo es orientar ese producto nuevo a un segmento o mercado diferente al del anterior o anteriores.

Los jets de una empresa de aerotaxis suelen ser alquilados por horas a usuarios de uso esporádico. Entre esos usuarios y los de uso más intensivo (para los que puede estar justificada la compra del avión) existen numerosos usuarios de un nivel intermedio que pueden requerir el avión varios días al mes. Para estos usuarios las empresas de aerotaxis suelen ofrecer “paquetes de horas” a un precio horario más ajustado, más atractivo, que tienen la ventaja para ellos de que son cobradas con antelación. Otra fórmula para estos usuarios intermedios es la multipropiedad. Las empresas clientes compran con esta fórmula una fracción de la aeronave proporcional al uso que van a hacer de ella. Esta opción es más interesante para empresas que pueden asumir la inversión, y al liberar a la empresa de aerotaxis de tener que hacerla, ésta sólo repercutirá el resto de los gastos por los servicios que se contraten (pilotos, mantenimiento, etc.).

Otras empresas del sector están probando incluso fórmulas para acceder a un público de menor poder adquisitivo, para el que alquilar el avión completo es prohibitivo. Estas fórmulas experimentan con el alquiler “por asientos”, lo que reduce notablemente el coste, aunque también reduce en igual medida la flexibilidad de este tipo de servicio, pues hay que coordinar las necesidades de varios clientes.

Empaquete su oferta de todas las maneras posibles, y de alguna imposible

24

Palabras clave: *propuesta de valor, oferta, innovación*

¿Puede ofrecer su producto/servicio de maneras distintas a partir de la misma plataforma de producción/servucción?

¿Podría captar así el interés de nuevos segmentos de potenciales clientes?



Una adecuada segmentación de los clientes y potenciales clientes podría dejar al descubierto segmentos desatendidos por la oferta actual. Una encuesta hecha a viajeros de compañías low-cost reflejaba que el 60% de ellos no hubiera viajado si hubiera tenido que hacerlo en compañías tradicionales.

Descubrir nichos desatendidos suele requerir la búsqueda fuera del mercado existente, una exploración en busca de lo que Kim y Mauborgne bautizaron como un *océano azul*, un espacio no atendido actualmente por la competencia. El azul se propone para identificar estos mercados por contraposición al rojo de la sangre que tiñe los mercados maduros y altamente competitivos. Todo ello entendido, lógicamente, en un sentido figurado.

La innovación emerge como la válvula de escape para trascender a estos mercados *hipercompetitivos* y descubrir nuevos territorios. Algunos ejemplos se han propuesto para ilustrar esta búsqueda de océanos azules. El circo del Sol, un circo pensado para un exigente público adulto, se postula como alternativa al clásico circo orientado a captar el interés del público infantil. La Wii, con un manejo más natural que las tradicionales videoconsolas en dos dimensiones, resulta también más atractivas para un público adulto menos proclive a este tipo de dispositivos.

El modelo low-cost ha mostrado que en muchos mercados los no clientes pueden convertirse en clientes si surge un competidor capaz de bajar el umbral de coste mínimo. Tan ilustrativo como lo ocurrido en el mundo de la aviación comercial es la forma en que determinados fabricantes de países desarrolla-

dos están acudiendo a los mercados emergentes de China, India, Brasil, etc. Los fabricantes de champú por ejemplo, han tenido que empaquetar su producto en sobres de uso individual para poder venderlo en estos países en que la disponibilidad de dinero es menor, aunque no la voluntad de usar este tipo de productos. Los formatos que en países desarrollados se usan como simples muestras promocionales gratuitas resultan ser en países como la India la forma de dar salida al producto. Muchos los que quieren acceder al producto en estos países pueden comprar un sobre individual, pero son menos los que pueden afrontar el desembolso que supone un envase familiar.

El gurú de la estrategia C. K. Prahalad encontraba en estos segmentos de menor poder adquisitivo la gran oportunidad para las empresas capaces de adaptarse a sus limitaciones. La fortuna está en la base de la pirámide, indicaba en su libro.

La digitalización de numerosos productos (libros, música, vídeos,...) está permitiendo a algunas empresas vivir de ofertas minoritarias que antes no era rentable comercializar. No es rentable editar un libro en formato papel si no se van a vender al menos un millar de ejemplares. La edición digital en cambio permite reducir drásticamente el coste del ejemplar. El modelo de negocio *Long Tail* se basa en el establecimiento de plataformas capaces de comercializar de manera poco costosa un gran número de productos. Aunque sólo se vendan unos cuantos ejemplares de cada producto, el número total puede ser muy elevado. Chris Anderson incluye en su libro y en su blog amplias referencias sobre el tema: www.longtail.com.

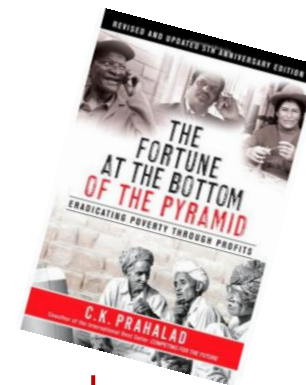
Identifique los nichos desatendidos

34

Palabras clave: *competencia, nicho*

¿Por qué enfrentarse a otros por territorios bien atendidos?
¿No es más inteligente buscar los espacios de oportunidad?

Sin aditamentos (*no frills*), de pago por uso, microcréditos, en bolsitas individuales,... Numerosas técnicas comerciales deben ser puestas en valor para poder atender nichos de poca capacidad adquisitiva, pero que esconden una fortuna porque suelen incluir un gran volumen de consumidores.



El continuo fluir de los mercados genera oportunidades que los competidores más avisados reconocerán con prontitud. Aprovechar esas oportunidades sólo está al alcance de los más rápidos, porque serán éstos los que puedan ocupar la posición. Llegar en segundo lugar es casi siempre llegar tarde. El factor temporal es tan importante que bien se puede hablar de **ventanas de oportunidad**, haciendo hincapié en la rapidez con que pueden llegar a cerrarse. En realidad basta para ello con que un competidor más ágil la aproveche.

Algunas empresas son capaces de saltar de oportunidad en oportunidad, situándose en vanguardia de la innovación. Sony bien podría ser el ejemplo de empresa siempre en vanguardia, capaz no sólo de aprovechar oportunidades, sino de crearlas.

Se trata de una estrategia que exige unas habilidades muy definidas. En primer lugar, la empresa debe proveerse de instrumentos para anticipar los cambios en el mercado. La observación y el análisis de esos cambios deben ser actividades planificadas de manera sistemática, es decir, con unas fuentes definidas en las que *beber*, y una periodicidad establecida con la que *beber* en esas fuentes. Es claro que estas actividades consumen recursos, y que los resultados no son inmediatos, pero difícilmente anticiparemos los cambios si no activamos estos procedimientos.

En segundo lugar, la empresa que basa su estrategia en aprovechar las ventanas de oportunidad debe contar con una estructura y unos activos capaces de reaccionar con rapidez a los cambios que anticipa. De poco servirá anticipar los cambios si luego tardamos en reaccionar y dejamos que sean otros los que aprovechen las oportunidades que esos cambios ofrecen.

Las crisis crean oportunidades, por ejemplo haciendo desapa-

recer determinados competidores que dejan espacios libres en las estanterías de las tiendas y clientes que atender. Son oportunidades efímeras porque hay muchos otros dispuestos a aprovecharlas.

Las organizaciones pequeñas suelen jugar con ventaja en cuanto a agilidad, al contar con menos niveles de decisión, pero a menudo fallan en la capacidad de anticipar los cambios por falta de recursos dedicados a la vigilancia de los mercados. Algunas empresas grandes tratan de mantener la agilidad por la vía de fragmentarse en unidades más reducidas. Virgin, por deseo expreso de su máximo jefe Sir Richard Branson, es el exponente más conocido de esta estrategia.

Como alternativa, algunas empresas grandes emplean principios de funcionamiento que persiguen una mayor flexibilidad y rapidez de respuesta: la **organización por proyectos**, bien entendida, puede ser una herramienta que apunte en esa dirección.

En cualquier caso, conviene tener en cuenta que el principal freno que las organizaciones encuentran a la hora de moverse con rapidez es la toma de decisiones. De poco sirve identificar con prontitud las oportunidades cuando las decisiones de aprovecharlas se posponen en el tiempo debido a un prolongado proceso de toma de decisiones, o a la propia incapacidad de los directivos para tomarlas. Algunas organizaciones son capaces de identificar oportunidades, analizarlas y llevar con urgencia una propuesta a la mesa del decisor para ver cómo esa propuesta queda sobre la mesa a la espera de que ese decisor disipe sus temores, aclare sus dudas o, lo que es peor, a la espera de que evalúe en qué medida un error puede afectar a su carrera dentro de la organización.

Invierta en agilidad

38

Palabras clave: *competencia, agilidad*

¿Dispone usted de las habilidades necesarias para llegar al mercado antes que su competencia? ¿Cómo podría llegar a poseerlas?

Time to market: Tiempo requerido para llevar una innovación al mercado, desde que se concibe la idea hasta que está a disposición del potencial cliente.

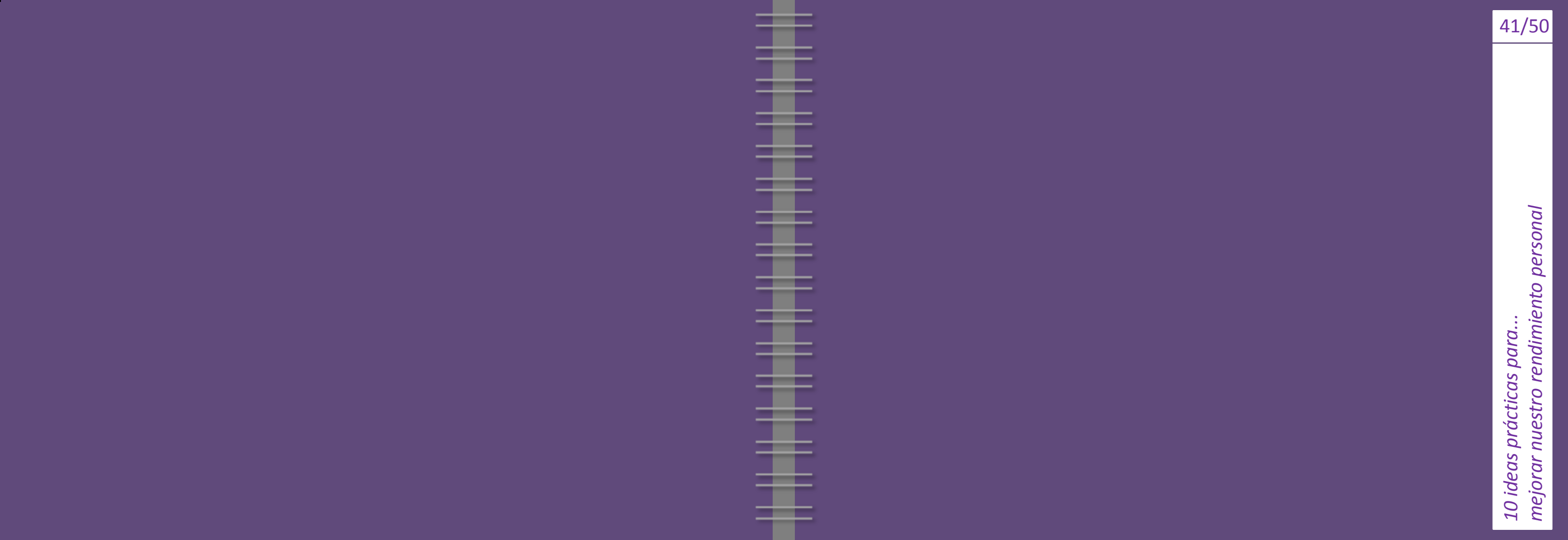
Las empresas grandes no disponen de la agilidad que la toma de decisiones rápidas requiere. Salvo excepciones. **Virgin** es un gigantesco conglomerado que ofrece todo tipo de productos y servicios, desde tiendas de música hasta vuelos transoceánicos, pasando por seguros y bebidas de cola. **Richard Branson**, su peculiar artífice, apunta: “cuando una compañía comienza a ser impersonal, ha llegado el momento de fragmentarla”.

Virgin



“Sólo habrá dos clases de directivos, los rápidos y los muertos.”

David Vice



Todo proceso es susceptible de mejora. La acción comercial en particular incluye numerosos espacios para optimizar nuestro trabajo. La gran ventaja es además que los efectos positivos de las mejoras se potencian entre sí y pueden llegar a ser exponenciales.

Veámoslo con un ejemplo sencillo. Imaginemos que somos capaces de mejorar un simple 10% en cada una de las tareas que incluye nuestro trabajo comercial. Entre estas tareas está por ejemplo la de buscar potenciales clientes (prospectos) y también la habilidad para convertir estos prospectos en clientes. Imaginemos entonces que mejoramos en un 10% nuestra habilidad para identificar prospectos a la par que mejoramos en un 10% nuestra capacidad para convertir esos prospectos en clientes. La acción combinada de ambas mejoras supondrá un nada despreciable crecimiento del 21% en nuestro número de nuevos clientes.

Algo similar ocurriría con nuestra habilidad para satisfacer al cliente. Una mejora del 10% en el número de transacciones con cada cliente, derivada de esa mejor habilidad para satisfacerle, combinada con una mejora del 10% en el importe medio de cada compra (gracias por ejemplo a nuestra mejor habilidad para promover la venta cruzada entre nuestros clientes) supondría un 21% de incremento en las ventas de cada cliente. El efecto conjunto de este crecimiento en la venta media a cada cliente y el aumento en el número de clientes podría llevarnos a un nada desdeñable crecimiento de más del 46% en nuestros ingresos (¡un aumento del 46% en las ventas!).

El mejor conocimiento de las necesidades del cliente nos puede permitir además aumentar nuestro margen comercial en las ventas que le hacemos, por la vía por ejemplo de eliminar costes en que incurrimos al ofrecerle cosas que no valora. Supongamos que esa mejora en el margen es también del 10%. Si acumulamos esta mejora en el margen al incremento en los ingresos antes comentada el efecto conjunto resulta ser ¡una mejora del 61% en los beneficios!

El núcleo del trabajo de cualquier responsable comercial debería consistir en movilizar ese 61% de mejora en los beneficios de la empresa. ¿Cómo?

- Visualizando los distintos espacios para la mejora. Siempre los hay, y en la acción comercial de la mayoría de las empresas estos espacios abundan.
- Concretando las vías de mejora en cada uno de estos espacios. Siempre las hay. La formación es un lugar común, pero hay otros (el análisis en mayor profundidad de las necesidades del cliente, la búsqueda de fórmulas creativas para presentar el producto, la colaboración con el cliente para reducir el coste de atenderle,...).
- Pasar a la acción. Establecer hitos en el proceso de avance en esas vías de mejora.

Éste es sin duda el camino más directo al crecimiento y al éxito, y si le surgen dudas, recuerde la primera afirmación (todo es susceptible de mejora), incluso su habilidad para ver los espacios y vías para la mejora.

Visualice los espacios para la mejora

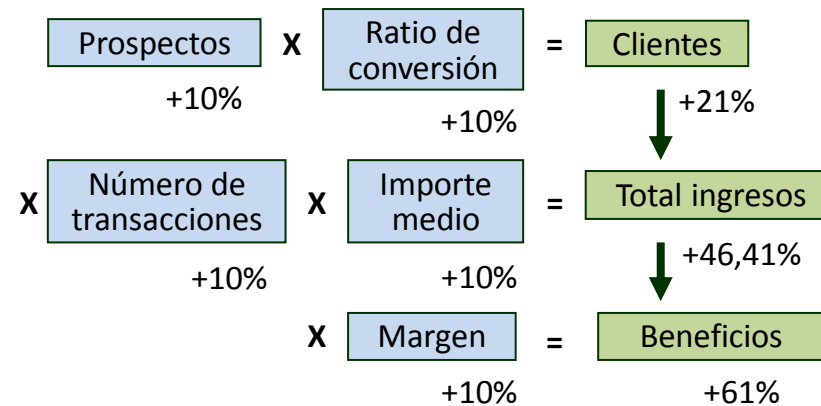
44

Palabras clave: mejora, virtuosismo, resultados

¿Qué tareas podría ejecutar con mayor pericia?

¿Qué impacto tendría en sus resultados una mejora de un 10% en la forma de ejecutar sus tareas?

Efecto en los beneficios de una mejora del 10% en los distintos ámbitos de acción



Cierta empresa industrial constató que una mejora en su servicio de atención al cliente tendría mucho más impacto en sus ventas que una mejora similar en la calidad de su producto.

La inversión necesaria era además de apenas una décima parte de la requerida para mejorar la calidad.

La revista norteamericana Forbes publica periódicamente unas listas en las que a cualquiera le gustaría figurar. Se trata de las listas de las personas más ricas, o las que más ingresos han obtenido en el año, etc. En cierta ocasión la lista incluía nombres de actores famosos como Arnold Schwarzeneger, escritores superventas como Tom Clancy y deportistas de éxito como Michael Jordan. Junto a ellos figuraba un desconocido llamado Sid Friedman.

Friedman resultó ser un hombre de negocios, propietario y presidente de una firma con más de 200 empleados y que se dedicaba a la planificación financiera y la venta de seguros. ¿Qué secretos llevaban a este *vendedor* a *colarse* en tan selecta lista? Fueran las que fueran sus habilidades como vendedor bien merecían ser estudiadas y aprender de ellas. Entre los secretos que quiso compartir con los interesados destacaba la manera de escoger a sus potenciales clientes.

Muchas empresas dilapidan gran parte de sus escasos recursos en vender a potenciales clientes de limitada capacidad de compra. Dado que el esfuerzo a realizar para vender a estos clientes no es muy distinto del que hay que hacer para vender a un cliente de alto potencial, la rentabilidad de su esfuerzo es menor de lo que podría ser si reorientara el objetivo de su acción.

La *mitología* del vendedor reserva un espacio destacado, a la par que un florido número de acepciones, al *elefante blanco*, al *pez gordo*, al cliente de alto potencial en suma. Es una literatura justificada porque en muchos sectores se puede vivir mejor de unos pocos buenos clientes que de muchos clientes de menor potencial.

Las empresas están tomándose esta diferenciación muy en serio, y están asegurándose de que los mejores clientes reciben un tratamiento adecuado y proporcionado a su potencial. La herramienta conceptual más destacada en esta dirección es lo que se conoce como Gestión de **Cuentas Clave**, o bien con su versión en inglés, Key Account Management. La filosofía subyacente a este concepto es una prolongación de la denominada Venta Consultiva. La propia acción comercial debe aportar valor, especialmente a los mejores clientes, por lo que debemos asignar las personas más cualificadas de nuestro equipo comercial a los clientes clave.

El Key Account Manager debe ser capaz de comprender la interacción empresa-cliente en todas sus dimensiones, y debe ser capaz al mismo tiempo de manejar todos los resortes de la venta, convirtiéndose en un *supervendedor*.

Una cuestión importante a añadir es que la valoración de estos clientes no debe hacerse, no al menos de manera exclusiva, a partir de la importancia que los mismos suponen para nuestra empresa en el momento de la catalogación. Como sucede en prácticamente todos los ámbitos de la gestión, el potencial futuro es más relevante que la realidad actual. Basarnos sólo en lo acontecido en épocas pasadas (lo reflejado por la Contabilidad por ejemplo) sería como conducir un vehículo mirando exclusivamente al espejo retrovisor. La toma en consideración de la potencialidad del cliente añade un componente adicional a la gestión del Key Account Manager, que se convierte así en el responsable de su desarrollo.

Invierta su tiempo y su dinero en clientes de alta rentabilidad

45

Palabras clave: *clientes, tiempo, resultados*

¿Qué clientes compensan realmente el esfuerzo que exigen?

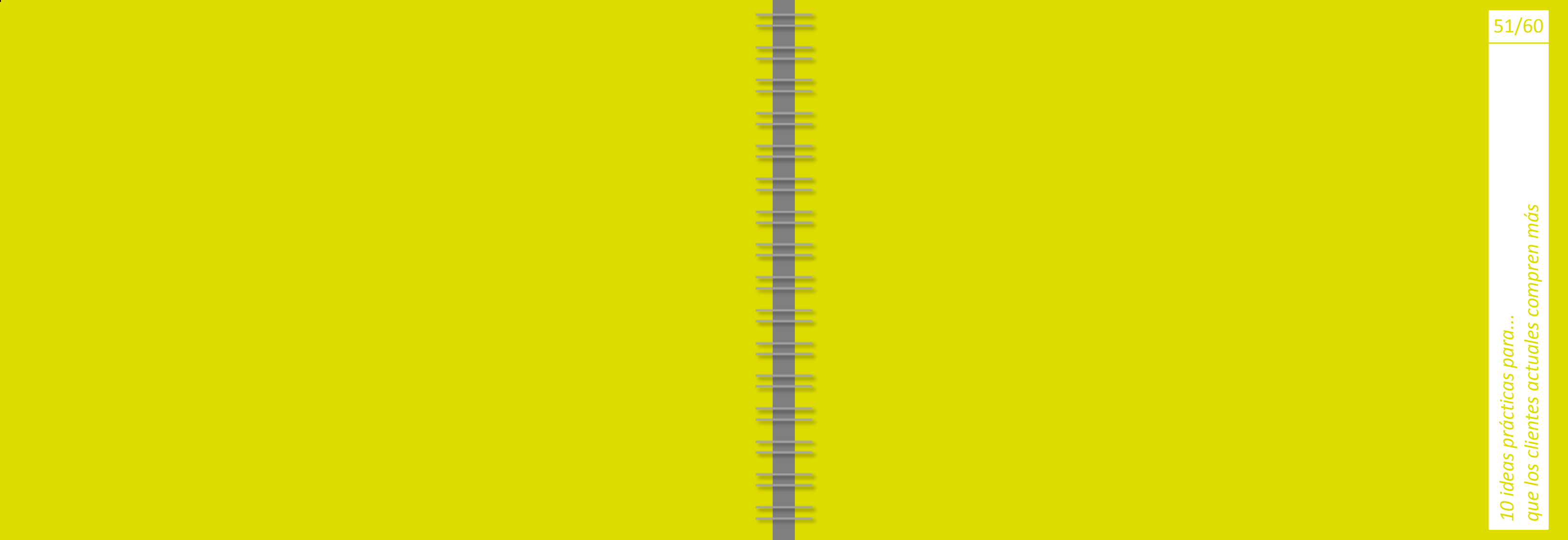
¿Qué podría hacer con el tiempo que malgasta atendiendo a clientes que no merecen su atención?

Criterios a la hora de definir cuentas clave (Key Accounts)

- Potencial de ventas
- Estrategia de la empresa
- Rentabilidad de la cuenta
- Facturación
- Segmento y/o territorio

“Tenía un cliente muy importante con el que tenía que pasar dos horas para completar una venta. Estaba demasiado ocupado. Le llamé y le pregunté lo que hacía la mañana siguiente. ‘Ir a Chicago a una reunión muy importante’, me contestó. Me enteré del vuelo que iba a tomar y reservé una plaza de primera junto a él y le volví a llamar. Le dije que le vería en el avión. Me preguntó si tenía que hacer negocios en Chicago. ‘No’, le dije, ‘tengo que hacer negocios en el viaje a Chicago. Con usted’. Le tuve para mí durante dos horas, le vendí la póliza de un millón de dólares y tomé el siguiente avión a casa”.

Confesiones de Sid Friedman en Ideas de un Supervendedor, H&D Marketing y Ventas 6/94.



Muchos productos nuevos apuntan al segmento intermedio del mercado, ofreciendo un buen nivel de calidad a un precio ajustado. La mejora en determinados atributos del producto o servicio puede dar lugar a variantes por las que una parte del mercado esté dispuesto a pagar un precio más alto. La versión Extreme Confort del Bálsamo Regenerador Nivea por ejemplo cuesta un 7% más que la versión genérica, pero a cambio de ese sobreprecio promete un extra de hidratación, una absorción rápida y una sensación de suavidad y frescor. La gama se completa con una variante que incorpora la coenzima Q10 y camomila, de mayor efecto calmante.

En el mundo de la alimentación los ejemplos son innumerables, haciendo en general referencia a un sabor excepcional. En el mundo de la higiene de la ropa y el hogar la referencia es a la mayor limpieza, o a la suavidad, o al aroma, etc.

En el mundo de los servicios la posibilidad de ofrecer variantes Premium es también infinita. Podemos encontrar seguros con mayores coberturas, asistencia técnica y reparación a domicilio más rápida, menús gourmet en restaurante, clases preferentes de transporte aéreo, ferroviario o marítimo, etc.

Un conocimiento profundo de su mercado, de su cliente, permitirá a cada empresa analizar las opciones disponibles para mejorar el producto y ver cuáles de ellas pueden aportar valor al cliente y a la cuenta de resultados.

La reducción de los costes de producción, distribución y comer-

cialización han puesto de moda la estrategia *freemium*. Esta estrategia consistente en lanzar una versión básica gratuita (free) del producto que actúa de punta de lanza para darlo a conocer en el mercado. La esperanza de la empresa que la promueve es que algunos de los usuarios de la versión básica se pasen luego a la versión Premium, una versión mejorada o con más prestaciones por la que tendrían que pagar. Fabricantes diversos de software, redes sociales, y editores de todo tipo de producto están siguiendo este tipo de estrategia con desigual éxito.

La estrategia *freemium* es en principio viable en sectores como los digitales, en los que el coste marginal de cada producto se acerca a cero. De esta forma, los costes de las muchas unidades distribuidas gratuitamente pueden ser cubiertas por los ingresos obtenidos de sólo unas cuantas unidades *premium* cobradas.

El lanzamiento de canciones gratuitas en la red, con la intención de que actúen de gancho para llevar asistentes a los conciertos de los grupos de moda, podría entenderse también como una variante de esta estrategia.

La exploración de nuevos modelos de negocio a partir de esta fórmula ofrece sin duda oportunidades, que las empresas más innovadoras podrán explotar en un futuro próximo. El libro de Chris Anderson, *Gratis*, puede ser una primera base para aquellos directivos que se planteen acometer esa exploración.

Lance la versión premium

58

Palabras clave: *versión, premium, freemium*

¿Estaría una parte de su clientela actual en pagar algo más por una versión mejorada? ¿Cuánto?

¿Qué debería incluir esa versión?

Upselling: Ofrecer al cliente una versión superior del producto a la que habitualmente compra.



La margarina *Flora Gourmet* promete una mejor experiencia sensorial.

Nivea lanza versiones mejoradas de su bálsamo regenerador para después del afeitado.



Si lo que usted ofrece es verdaderamente relevante (y debería serlo), si es usted un actor cualificado en su mercado, preséntese como la ocasión merece. Convoque a clientes y potenciales clientes para contarles eso tan importante (para ellos) que usted quiere contar. Preséntese en sociedad con un boato de altura.

No es difícil organizar un evento. Lo difícil es organizarlo lo suficientemente bien para que tenga éxito de convocatoria, y para que los asistentes salgan satisfechos, convencidos de haber empleado bien su tiempo y predispuestos a comprarle su producto (o habiéndolo comprado).

Comience por buscar un espacio digno y accesible, ajustado a la audiencia que crea poder reunir. Un cóctel al terminar, o un café a mitad de tarde puede mejorar el resultado. Sobre todo trabaje los contenidos y la convocatoria.

El contenido tiene que ofrecer valor a su público objetivo. Se trata de que asista porque el evento en sí le aporta algo. Si asiste porque usted se lo pide, por compromiso, no le está dando valor, se lo está quitando. Lo que cuente debe estar relacionado con lo que usted hace, pero debe contarle de manera amena. Si no es usted capaz de *enganchar* a la audiencia, cuente con alguien que sí lo sea, de su organización o de fuera de ella.

La clave del éxito, como siempre, está en la adecuada orientación al cliente. Si usted vende seguros de vida no divague acerca de lo maravillosos que son sus seguros (orientación a producto), o de lo bien que le vendría a usted vender unas cuantas pólizas antes de que acabe el mes (orientación a usted mismo). Hable de tranquilidad, de cómo

garantizar el futuro de los hijos de los presentes en el acto aunque, por una desgracia, ellos no puedan vivirlo. Centre su argumentación en las motivaciones de los presentes.

No se trata de castigar a los asistentes con un anuncio de una o dos horas. Se trata de crear la oportunidad para saludar a sus clientes, para conocer personalmente a los que no lo son, para preguntarles sinceramente por sus necesidades y cómo puede usted ayudar a resolverlas, para demostrar la fortaleza de su empresa, etc. Se trata de *vender con elegancia*.

El acierto en la convocatoria es también crucial. Anúncielo a los cuatro vientos. Venda el evento. Su objetivo es que acudan a él todos los prospectos posibles. Ya se ocupará de vender sus productos o servicios a los que asistan.

El precio que paga el cliente por asistir es su tiempo, el esfuerzo de desplazarse y soportar algún mensaje publicitario puntual. En algunos casos, cuando el valor del evento en sí es muy elevado, se puede incluso poner un precio. Esto supondría cobrar al cliente nuestra promoción. Sólo se podrá hacer en casos puntuales y tomando las debidas precauciones (IKEA cobra su catálogo).

En términos de esfuerzo del promotor, organizar un evento puede ser exigente, por lo que hay que valorar viene ese esfuerzo y contraponerlo con las expectativas de resultados y la probabilidad de éxito.

Asociarse con otros con los que pueda haber sinergias puede mejorar el resultado o repartir el coste. Le permitirá acceder a los clientes de otros. Lo ideal es buscar alguien con el que pueda haber cierta complementariedad.

Organice un evento

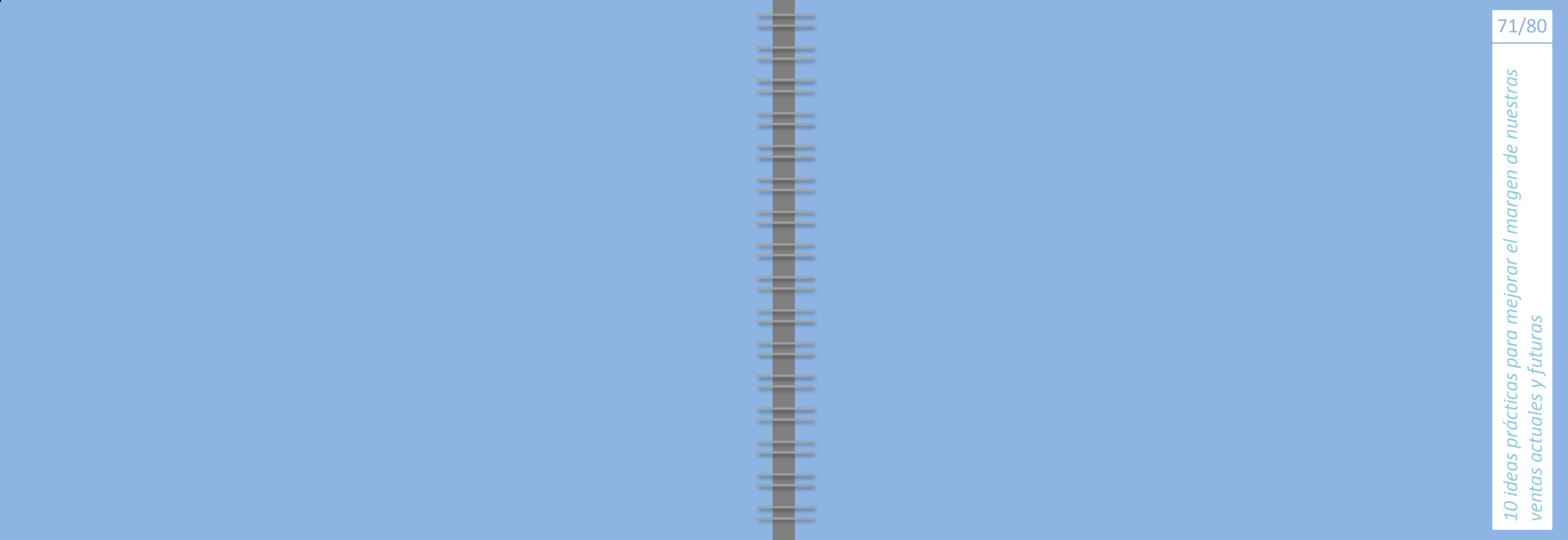
67

Palabras clave: *comunicación, evento, RRPP, Networking*

¿Cómo puede convertir su promoción en un evento, atractivo en sí mismo, y con el suficiente interés para que sus potenciales clientes asistan? (Si no puede, revise la idea número 1 por favor).



Una agencia de comunicación tenía interés en ofrecer sus servicios a empresas del sector de la moda infantil. Sus responsables pidieron consejo a la Directora de la Feria del sector, y ésta les propuso organizar en el seno de la propia Feria un *Aula de Escaparatismo*, que los visitantes a la Feria (comerciantes) habían pedido en repetidas ocasiones. La Feria presentó y promocionó la iniciativa, que permitió al personal comercial de esta Agencia contactar con sus deseados clientes de manera cómoda.



La percepción que el cliente extrae de sus contactos con el personal y los recursos físicos de la empresa impactan directamente en la satisfacción que obtiene. Mientras muchas empresas automatizan la atención al cliente, confiando esta atención a una máquina, otras tratan por el contrario de mantener una atención personalizada. El resurgir de Jazztel en mitad de la crisis se debe en gran parte a un servicio de atención al cliente que va a contracorriente de las tendencias marcadas por sus competidores. Es un ejemplo que bien vale la pena revisar, sobre todo si tenemos en cuenta que Jazztel ha obrado el milagro de multiplicar sus beneficios por siete en 2011.

A lo largo de este siglo los operadores de telefonía han ido delegando sus servicios de atención al cliente (*Call Centers*) en empresas externas. Muchos de estos Call Centers se han establecido en Iberoamérica, buscando menores costes. Los salarios del personal de estas empresas subcontratistas se ha establecido a menudo en función del volumen de llamadas atendidas, y las posibilidades de promoción de este personal han sido en general muy limitadas. En ese contexto, Jazztel apostó por un servicio atendido por personal propio y bien formado. La formación les prepara, no para atender las consultas y quejas del cliente, sino para resolver los problemas, y es este indicador (el número de problemas resueltos) el que condiciona los complementos percibidos por el personal. Las motivaciones del personal están así alineadas con los deseos del cliente.

Los Call Centers son uno de los muchos puntos en que el cliente entra en contacto con la empresa. Las páginas web son otro ejemplo a analizar. Las empresas anhelan que los clientes y potenciales clientes aprovechen este recurso para contactar

con la empresa, reduciendo así de manera notable los costes de atenderle. La realidad sigue mostrando sin embargo numerosas páginas web con difícil legibilidad y peor navegabilidad. En algunos casos da la impresión de que no han sido puestas a prueba por personas que no tengan una sólida preparación informática.

Los puntos de contacto entre prestatario del servicio y cliente (*interfaces*) deben garantizar la satisfacción de éste último, para lo que es necesario diseñarlas de manera que reduzcan las incomodidades e inseguridades. Es éste un mínimo a vigilar por cualquier empresa. Las empresas con deseo de éxito deben ir más allá, diseñando interfaces sobresalientes e innovadoras que no sólo no destruyan valor, sino que lo creen. Cuestionarse la forma en que tradicionalmente se estructuran estas interfaces es una primera forma de hacerlo. La carta del restaurante ha consistido siempre en un cuadernillo impreso. Algunos lo envolvían en tapa dura y los más osados añadían algún que otro dibujo, poco ilustrativo de hecho. Ahora se proponen cartas consistentes en *tablets* digitales que incluyen expresivas fotografías de los platos. En algunos casos se llega a integrar el *tablet* en la propia mesa. Animar al cliente a que se acerque a la cocina a ver el aspecto (y el aroma) de los guisos puede resultar mucho más estimulante para él, aunque es cierto que supone un verdadero reto para el personal.

La reflexión debería en cualquier caso hacernos recapacitar sobre qué actividades deben formar parte o no de las llamadas *competencias esenciales* de la empresa. En la práctica deben hacernos reflexionar sobre qué actividades, que en principio pueden parecer complementarias, son en realidad claves en el desarrollo del negocio y, en consecuencia, no deberían ser delegadas.

Revise la interfaz con el cliente para personalizar y adaptar su oferta

75

Palabras clave: *autoservicio, participación, subcontratación*

¿Qué actividades relacionadas con el trato directo con el cliente pueden o no ser externalizadas? ¿Qué actividades podrían ser delegadas en el propio cliente? ¿Qué ganaría él? ¿Qué ganaríamos nosotros?

Algunos restaurantes tienen sus vinos expuestos a la vista del cliente, de manera que éste puede levantarse y escoger con mayor información, y más gráfica, que la expuesta en una simple *Carta de Vinos*. El cliente obtiene una información más detallada y *experiencial* con un menor coste para el prestatario del servicio.



“Los innovadores deben *cocrear* junto con los clientes para inventar experiencias más significativas para dichos clientes, que de este modo obtendrán más de aquello que aspiran a recibir.”

Henry Chesbrough

Todo el trabajo desplegado por la empresa, desde la concepción y diseño del producto, hasta la entrevista de venta, pasando por el esfuerzo de producción, comunicación y aproximación al cliente no habrá servido para nada si finalmente el comercial no es capaz de cerrar la venta, de llevar al cliente a que firme el pedido. Tras todo ese trabajo desplegado por la empresa proveedora, hay que conseguir que la empresa cliente haga el suyo, que no es otro que comprar.

No es tarea fácil. A lo largo de la entrevista de ventas el potencial cliente se habrá sentido más o menos cómodo con la compañía y la conversación del comercial. Todo cambiará previsiblemente en cuanto el comercial pida su compromiso. La propuesta de cerrar la venta, de confirmar el pedido, supone colocar al cliente o potencial cliente en una posición intrínsecamente incómoda, la de tomar una decisión.

¿Cuándo es el mejor momento para proponer el cierre? La eficacia del trabajo comercial nos aconseja que *cuanto antes, mejor*. Diversos síntomas pueden mostrarnos que el cliente ya ha avanzado hacia la toma de una decisión: las objeciones se van diluyendo o van apuntando a factores menos relevantes o complementarios del producto (plazo de servicio, servicio postventa,.), el uso condicional de los verbos se relaja ("si lo compro." frente a "si lo comprara."), etc.

En caso de duda sobre la predisposición del cliente a comprometerse, la recomendación sería la de intentar el cierre. Es lo que se llama *el cierre a prueba*. En ocasiones lo que frena al cliente es una objeción oculta que le resulta difícil o molesto formular, o no sabe cómo formularla. En estos casos la propuesta de cierre le obligará a plantear esa objeción, con lo

que tendremos la oportunidad de conocerla, rebatirla y poder continuar con el proceso de venta.

A muchos comerciales les resulta difícil cerrar ventas. En general se debe a que el cierre es un momento de tensión también para el vendedor y lo retrasan innecesariamente, o incluso lo evitan, confiando en que sea el cliente el que lo proponga. Es claro que esta falta de profesionalidad es una fuente de ineficacia e ineficiencia que no podemos permitirnos.

Dado que el momento de cerrar la venta es un momento de tensión tanto para el comprador como para el vendedor conviene estudiar la mejor forma de rebajar esa tensión. En cualquier caso, el vendedor debería estar preparado para simplemente proponer el cierre (cierre directo) y para dejar al cliente el tiempo necesario para que tome su decisión o plantee nuevas objeciones (cierre del silencio). En ocasiones el vendedor está poco preparado y cede a la tensión del momento, rompiendo ese silencio que el cliente está empleando en tomar su decisión. Esto hace que el comprador se relaje y aplaze ese momento. Se trata nuevamente de un comportamiento poco eficaz.

Existen formas más cómodas de proponer el cierre: dar alternativas ("entonces, ¿te traigo una o dos cajas para probar?"), preparar alguna oferta con fecha de caducidad para precipitar el pedido ("esta semana lo tenemos en promoción, con lo que te beneficias de un descuento del 5%"), comparar la larga lista de ventajas frente a la corta lista de desventajas, o la larga lista de ventajas de la oferta propia frente a la corta lista de las ventajas del producto competidor, etc.

Prepare el momento definitivo

89

Palabras clave: *cierre, éxito*

¿Qué le impide cerrar ventas?

¿Ha preparado usted ese momento?

¿Qué puede perder por intentarlo?

Algunos cierres clásicos:

- Cierre directo
- Cierre del silencio
- Cierre de la alternativa
- Cierre de la pérdida de una ventaja
- Cierre del balance o de la evidencia
- Cierre de la comparativa entre opciones
- Cierre emotivo

Jan Carlzon, Presidente de las SAS, acuñó el concepto **Momento de la Verdad** para denominar cada instante en que el cliente interactúa con una persona de la compañía. En ese momento es cuando se pone en valor todo el trabajo de planificación realizado hasta entonces. De la calidad de ese trabajo de preparación depende que el veredicto sea positivo o negativo, y por ende la suerte de la empresa.

“Incluya una cláusula de salida en sus acuerdos. Algo como ‘cada parte puede poner fin a este contrato con un preaviso de treinta días’”.

Guy Kawasaki (no es el de las motos)



Como dijera Einstein, los problemas no pueden ser resueltos en el nivel de pensamiento en que se crearon. Tiene usted que trascender, contemplar el problema desde una dimensión superior. La capacidad de ver el problema extenso, de contemplar todas sus dimensiones, no se improvisa, es una cuestión de conocimiento, quizás de sabiduría.

Los grandes problemas son problemas sistémicos, son el resultado de la interacción de múltiples factores. A menudo tratamos de resolver los problemas atacando sus síntomas. No estamos entonces curando la enfermedad, que resurgirá de nuevo tarde o temprano y quizás de manera más virulenta.

Los ejemplos, especialmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, son numerosos. Es recurrente el tratamiento de problemas de rentabilidad como si se tratara en realidad de problemas financieros. Resolvemos entonces el problema de liquidez y continuamos adelante, sin darnos cuenta o sin querer darnos cuenta de que el verdadero problema sigue presente.

Lo que en ocasiones surge como una discrepancia puntual entre dos departamentos es en realidad la evidencia de que ambos departamentos albergan formas distintas de concebir cuestiones tan relevantes como el papel de la empresa en su mercado, o cómo liderar a las personas que trabajan en ella. De poco servirá entonces llegar a un acuerdo que resuelva la discrepancia puntual. El conflicto seguirá latente y produciendo nuevas desavenencias. Es necesario gestionar el conflicto real y buscar los espacios de consenso para que el conflicto desaparezca.

El problema que hoy pueda tener usted sobre la mesa debió empezar a resolverlo hace años, cuando dedicó tiempo a formarse, a crear modelos mentales capaces de describir el fenómeno que hoy le acucia en toda su magnitud. Si no lo hizo así, debería usted recurrir a alguien que sí dispone de esos modelos capaces de resolver su problema, alguien que pueda iluminarle, alguien que pueda al menos desbrozarle el camino hacia la solución.

El camino al éxito duradero es largo y tortuoso, es un *camino de grandeza*, como dijera Justo Nieto. Los grandes problemas no tienen soluciones de saldo. Por mucho que nos esforcemos, si no somos capaces de ver el camino de salida, no lo encontraremos. Para resolver los grandes problemas que hoy acucian a las empresas hay que comprender la lógica que subyace en los mercados en que operan, las implicaciones de todo el contexto en que se desenvuelven, pero también las relaciones entre los distintos colectivos implicados en su funcionamiento, sus hábitos más arraigados y sus motivaciones más profundas.

Pensar mejor es pues posible a partir de una perspectiva más amplia, a partir de un conocimiento más profundo de los múltiples factores que intervienen en el sistema en cuestión.

Pensar mejor es una prerrogativa de los sabios. Atesore un conocimiento profundo y conviértase en el oráculo de su propia organización. Sólo así será capaz de resolver los verdaderos problemas y conseguir, de paso, sus objetivos más ambiciosos.

¡Piense mejor!

93

Palabras clave: **mejora, sabiduría**

¿Qué nuevas ideas puede extraer cruzando su conocimiento con el de otras personas expertas?

¿Cuántos libros de la bibliografía que figura al final de este documento ha leído ya?

Fertilización cruzada: resultado, en forma de nuevos recursos e ideas, de la interacción entre el conocimiento perteneciente a disciplinas distantes.



“<<Tenemos que redoblar nuestros esfuerzos >> es la frase de un perdedor. El éxito estriba en pensar mejor, y no en pensar más”

General George S. Patton



José María Mateu Céspedes es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Valencia, cursó un **Programa de Desarrollo Directivo** en el IESE y completó su formación en centros de prestigio de USA y UK.

En 25 años de profesión ha actuado como Consultor y Directivo, asumiendo responsabilidades del más alto nivel en empresas de sectores como la Consultoría, las Telecomunicaciones o la Aviación General. Asumió también papeles relevantes en iniciativas públicas como el **Programa de Creación de Empresas** del Instituto Valenciano de la Juventud y el **Parc Científic** de la Universitat de València.

Ha impartido decenas de acciones formativas en Asociaciones Empresariales, Institutos Tecnológicos y Escuelas de Negocio. Es coautor de **Emprender con éxito** y autor de **Micromarketing** y del **Manual para redactar el Plan de Empresa de una Spin-off**.

En la actualidad es **Profesor Asociado de la Universidad Politécnica de Valencia**, Consultor Asociado en Tradigenia, S.L. y Director de Action Learning, S.L.

Las 80 ideas restantes están ya a la venta en:



www.100ideaspracticas.es

***Bibliocafé,
calle Amadeo de Saboya 17
Valencia***

***Argot,
calle San Vicente 16
Castellón de la Plana***



ACTION
LEARNING

**100 ideas para
reinventar el presente de su empresa
y construir el futuro**

