

*Estaba Diógenes cenando lentejas en su tonel cuando le vio el filósofo Aristipo, quien vivía confortablemente a punta de adular al Rey.*

*Y le dijo Aristipo: "Si aprendieras a ser sumiso al rey, no tendrías que comer esa basura de lentejas".*

*A lo que replicó Diógenes: "Si hubieras tú aprendido a comer lentejas, no tendrías que adular al rey.  
Tradicional.*

## **El poder de lo simple.**

Basado en el libro de **Jack Trout y Steve Rivkin.**

John Sculley dijo: *"todo lo que hemos aprendido en la era industrial se ha orientado a crear más y más complicaciones. Pienso que ahora, cada vez más personas están aprendiendo que es necesario simplificar, no complicar. La simplicidad es la máxima sofisticación"*.

Tecnología en constante desarrollo, comunicaciones cada vez más rápidas, economía global compleja y el ritmo de los negocios que se acelera sin parar, han dado lugar a un entorno que confunde las mentes.

Los negocios no son tan complicados. Lo que pasa es que hay demasiada gente dedicada a complicarlos. La forma de combatir la complejidad es siendo simple.

Peter Drucker dijo: *"el marketing es algo tan básico que no puede ser considerado una función separada" (del negocio).*

## **Lo simple. Por qué la gente le teme tanto.**

*Simple:* (del latín *simple*, adv. de *simplus*). adj. Sin composición (...) ||5. Sencillo, sin complicaciones ni dificultades. Diccionario de la Real Academia Española.

No sorprende que la gente tenga miedo de ser considerada demasiado "simple" o "sencilla".

John Collard describe los siete tipos de temores más comunes en el ser humano:

1. Temor al fracaso.
2. Temor al sexo.
3. Temor a la autodefensa.
4. Temor a confiar en los demás.
5. Temor a pensar.
6. Temor a hablar.
7. Temor a la soledad.

El no ser simple, o no buscar soluciones sencillas, es consecuencia del quinto temor, "temor a pensar". En vez de pensar por nosotros mismos, dependemos de lo que piensan los demás.

*"No sólo cuesta trabajo pensar, sino que muchas personas temen hacerlo. Son dóciles y obedientes y siguen fácilmente las sugerencias de los demás, porque les ahorra el trabajo de pensar. Se vuelven dependientes de otros para el trabajo mental y buscan un protector cuando tienen dificultades".*

Probablemente tienen razón, hay rechazo creciente a la complejidad. La gente no quiere pensar. Al sobre-simplificar un asunto complejo, se puede hacer que la gente entienda y pueda formar su opinión sin esforzarse demasiado.

*"Complique los problemas y se saldrá siempre con la suya", dice Peggy Noonan.*

Carol Moog dice que en nuestra cultura existe "una paranoia de omisión". Hay una sensación de que hace falta cubrir todas las opciones porque alguien podría ponernos en evidencia en cualquier momento. No se puede omitir nada: podría ser fatal para nuestra carrera profesional.

En otras palabras, si sólo se dispone de una idea y falla, no se tiene red de seguridad. Y, dado a que estamos tan orientados al éxito, esto magnifica el temor uno, "temor al fracaso".

La gente se siente desnuda con una idea simple. Una serie de ideas posibles en una situación permite que una persona piense que su posición está mucho más cubierta.

Nuestra educación general, y mucho más la empresarial, nos enseña a gestionar cada variable, a explorar cada opción y a analizar cada perspectiva posible. Ello conduce a una complejidad enloquecedora.

Se confunde con demasiada facilidad "simplicidad" (cualidad de ser simple, R.A.E.) Con "simpleza" (bobería, necedad, R.A.E.).

Cuando se empieza a dar vueltas sobre todas las soluciones posibles a un problema, entramos en el camino al caos. Se acaba con ideas contradictorias y la gente se mueve en distintas direcciones.

Moog también ha hecho algunas observaciones interesantes sobre las palabras que se ponen de moda. Para ella, una palabra de moda es como una estrella de cine de quien nos enamoramos. La palabra de moda suele llegar "empaquetada" en un libro muy atractivo y de la mano de un orador dinámico que tiene lo que todos quisiéramos: carisma. Además, la gente tiene miedo a preguntar a una persona importante, o a dudar de lo que considera una gran idea ("temor a hablar").

La mejor forma de enfrentar estos temores naturales es enfocarse en el problema. Lo fundamental es reconocer el problema correcto en el cual enfocarse. Si se trata de Volvo, el problema en el cual enfocarse está claro: mantener su liderazgo con el concepto "seguridad", mientras otros intentan robarle la idea.

Eso es bastante obvio.

Pero hay situaciones en las que el problema no es tan claro. Es el caso, en los últimos años, de Procter & Gamble, el especialista en marketing más reconocido del mundo. En un primer análisis, se podría suponer que su problema es cómo encontrar formas de vender más cosas. Pero la nueva dirección de la empresa identificó el problema real.

¿El mundo necesita 31 variedades de champú Head & Shoulders? ¿O 52 versiones de dentífrico Crest? El presidente de P&G, Durk Jager, lo explicó en *Business Week*: *"Resulta incomprensible hasta qué punto se lo hemos puesto difícil a los consumidores con el paso de los años"*.

Se dio cuenta de que, después de décadas de sacar "nuevo y mejorado" y "con fresco limón", y "tamaño extra", P&G vendía demasiados tipos de cosas. La solución a ese

problema era simple, aunque la implementación era un proceso complejo. Estandarizaron las fórmulas de los productos, redujeron las ofertas y las promociones complicadas. ¿Qué pasó? Hubo menos cosas para vender. ¿Las ventas disminuyeron? ¡No! Sólo en productos para el cabello, al reducir drásticamente a la mitad los productos, aumentaron su cuota de mercado en 5 puntos.

*La complejidad no debe admirarse. Debe evitarse.*

## **El sentido común puede simplificar las cosas.**

*"Para decidir sobre asuntos esenciales, se deben utilizar el lenguaje, la lógica y el simple sentido común, y establecer un plan de acción concreto", Abraham Lincoln.*

El antídoto real contra el temor a la sencillez es el "sentido común". Lamentablemente, la gente suele dejar su sentido común en casa cuando va al trabajo; incluso para resolver asuntos personales de especial importancia.

Como dijo Henry Mintzberg: *"El Management es un fenómeno curioso. Se paga generosamente, es muy influyente y está significativamente desprovisto de sentido común"*.

El sentido común es la sabiduría que todos compartimos. Registra las verdades obvias para una comunidad.

Las ideas simples tienden a ser obvias porque tienen un toque de realidad. Pero la gente no se fía de sus instintos. Piensa que siempre hay una respuesta oculta más compleja. Es un error. Lo que es obvio para usted es obvio para muchos. Por eso, en los negocios una solución obvia suele funcionar muy bien en el mercado.

Uno de los secretos de los gurús es empezar con una idea obvia, simple y sencilla, y luego complicarla. Un comentario de la revista *Time* sobre un libro de Stephen Covey expresó muy bien este fenómeno: *"su genialidad es complicar lo obvio, y como resultado sus libros son gráficamente caóticos. Los diagramas se salen de la página. Las anotaciones y los recuadros desmenuzan los capítulos en trozos fácilmente digeribles. La prosa está repleta de frases positivas -delegar, modelar, vincular, gestor de cambio- sin las cuales sus libros se desinflarían como un neumático pinchado. Utiliza más puntos de exclamación que Gidget"*.

"Sentido común" en el diccionario se define como *"la facultad que la generalidad de las personas tiene de juzgar razonablemente las cosas"*. Es decir, no tiene prejuicios emocionales ni sutilezas intelectuales y tampoco depende de ningún conocimiento técnico especial: se ven las cosas como son realmente. Se siguen los dictados de la fría lógica, eliminando tanto el sentimiento como el interés propio en cualquier decisión. Nada podría ser más simple.

Volvo presentó hace años un precioso coche deportivo, el 480. Pero la "seguridad" no casa con la "velocidad".

Leonardo da Vinci imaginó la mente humana como un laboratorio que recoge material con ojos, oídos y otros órganos de la percepción; material que luego se canaliza a través del órgano del sentido común. Dicho de otra manera, el sentido común es una especie de "super-sentido" que orienta a los otros sentidos. Un "super-sentido" del que, en los negocios, muchos no se fían.

Veamos, por ejemplo, el complejo mundo de los economistas, un grupo que se esfuerza en burlar al sentido común. No hay nada que les guste más a los economistas que decir a

los no expertos que la evidencia obvia que surge de los sentidos no es correcta. Tienden a ignorar la condición humana y afirman que las personas son "maximizadores de la utilidad". Para ellos, si todos tuviéramos información suficiente, tomaríamos decisiones racionales. Como comentario a esta actitud suya, baste recordar un estudio realizado del Reino Unido en 1.995. En predicciones de variables macroeconómicas en las que participaron distintos grupos, los barrenderos acertaron más que los expertos en economía.

Cualquier persona que haya trabajado en marketing, se da cuenta de que los consumidores son, a veces, bastante irracionales. Ahora nos invaden los vehículos "4 x 4", diseñados para circular fuera de carretera. ¿Alguno abandona el asfalto alguna vez? Menos del 10%. ¿La gente necesita para la vida diaria estos vehículos? Realmente, no. ¿Por qué los compran? Porque todos los demás los compran. ¿Qué tiene esto de "racional"? No se puede acotar el mundo con fórmulas matemáticas. Es demasiado irracional.

Ahora, unas palabras sobre sutileza intelectual. Las empresas suelen equivocarse cuando basan sus decisiones en investigación y argumentos demasiado sutiles sobre hacia dónde se dirige el mundo (nadie lo sabe realmente, pero muchos pretenden hacer como que lo saben).

Finalmente, alguna ideas sobre la formación en las escuelas de negocios que parecen ahogar el sentido común.

A poco de comenzar un posgrado, cualquier estudiante ya tiene un dominio excelente de las palabras y frases que le identifican como un aspirante a MBA. Manejan con gran soltura una jerga que incluye "ratio riesgo/beneficio", "cash-flow descontado", "apalancamiento", "valor esperado", etc. Ese lenguaje especial podrá con su pensamiento crítico y su sentido común. Le dará una apariencia racional; pero no lo es en realidad.

Durante una visita a Harvard Business School, Ross Perot comentó: "*el problema con ustedes es que a lo que llaman examinar el entorno yo lo llamo mirar por la ventana*".

Para pensar en términos simples y sencillos, de sentido común, se deberían seguir estas pautas:

1. *Sacar el ego de en medio.* El buen juicio se basa en la realidad. Cuanto más se filtran las cosas a través del ego, más se alejan de la realidad.
2. *Evitar las ilusiones.* Todos queremos que las cosas salgan de cierta manera. Pero frecuentemente se desarrollan fuera de nuestro control. El sentido común, tiende a sintonizar con el rumbo que siguen las cosas.
3. *Escuchar mejor.* El sentido común, por definición, se basa en lo que piensan los demás. Es el pensamiento que comparten muchos. La gente que no tiene sus oídos alerta, pierde el contacto con el sentido común.
4. *Ser algo cauto.* Las cosas a veces, parecen lo contrario de lo que son realmente. Esto es porque algunos intentan adaptarlas a sus intereses personales.

*Confíe en su sentido común. Le dirá qué tiene que hacer.*

## **El lenguaje complejo puede nublar la mente de las personas.**

*"Noto que utilizas un lenguaje sencillo, palabras cortas y frases breves. Es la manera de escribir en inglés. Es la forma moderna, la mejor. Sigue así"*, Mark Twain (en una carta a un joven amigo).

"*La falta de sencillez lo estropea todo*", Miguel de Unamuno.

Cuando Shakespeare escribió *Hamlet*, tenía 20.000 palabras con las que trabajar. Cuando Lincoln escribió el discurso de Gettysburg en el dorso de un sobre, tenía unas 114.000 palabras a su disposición. Hoy, hay más de 600.000 palabras en el diccionario. El lenguaje se complica cada vez más. Por tanto, la gente tiene que resistir la tentación de probar palabras nuevas y poco utilizadas.

¿Qué pasaría si algunos de los dichos famosos se hubiesen escrito con un estilo más espeso y algunas palabras exóticas?

\* Cuando un lecho acuífero produce alto nivel sonoro, es que conduce un caudal determinado (*Cuando el río suena, aguas lleva*).

\* No por interrumpir el sueño anticipadamente, se inicia la aurora antes de su referencia horaria (*No por mucho madrugar, amanece más temprano*).

\* No resulta eficaz adoctrinar a un can adulto, con maniobras innovadoras (*No se puede enseñar trucos nuevos a un perro viejo*).

\* Los vapores visibles que afloran de la materia orgánica son el presagio de una conflagración inminente (*Donde hay humo, hay fuego*).

\* La persona que hurta habitualmente está convencida de que la generalidad de sus congéneres son de naturaleza similar (*Cree el ladrón que todos son de su condición*).

La buena escritura y el buen discurso no pueden ser confusos. Tienen que ser claros y comprensibles, y cuanto más cortos, mejor (en comunicación, lo simple y breve, dos veces bueno).

Un famoso periodista de televisión daba este consejo para escribir bien: "*vacíe su mochila de todos los adjetivos, adverbios y referencias que ralentizan su andar y debilitan su paso. Viaje ligero. Recuerde que las frases más memorables son también las más cortas: «El rey ha muerto» y «A rey muerto, rey puesto»*".

Por si todas esas palabras nuevas no fueran suficientes, la gente de empresa está ocupada inventando su propio lenguaje. He aquí una frase literal de un gurú de *management* con veleidades de futurólogo: "*los directivos han llegado a entender que existen múltiples modos de cambio. Uno es el que yo llamo «aumento de paradigma», para el que la calidad total y la mejora continua son lo básico. El otro es el cambio radical -o el cambio de paradigma del cambio- que no se parece a ningún otro tipo de cambio con que haya que enfrentarse*".

Algunos de los más originales "memos del infierno" son los siguientes:

\* El alto liderazgo helicóptero esta visión (*Los jefes miran más allá de la próxima semana*).

\* El valor añadido es la pieza clave de las curvas de beneficios, que se aceleran exponencialmente (*Aumentemos las ventas y los beneficios, ofreciendo más de lo que los clientes piden*).

\* Tenemos que dimensionar esta iniciativa de la dirección (*Hagamos un plan*).

\* Hemos utilizado un concierto de experiencias multifuncional (*Personas de distintos departamentos se comunican entre sí*).

\* No impacte los programas de incentivos a empleados (*No juegue con el salario de las personas*).

\* Su puesto, por el momento, se ha considerado "retenido" (*Todavía no está despedido*).

¿Por qué la gente de negocios habla tan misteriosamente? Dicen cosas como competencias básicas (*lo que hacemos bien*), o autorizar (*delegar*), o paradigmas (*cómo hacemos las cosas*). Se ha complicado tanto el lenguaje, que se han puesto de moda diccionarios especiales para el léxico de negocios.

Da la impresión de que hay personas que creen que al usar estas palabras pomposas parecen más inteligentes, complicadas y trascendentes. Pero, realmente, lo único que logran es que nadie les entienda.

Jack Welch, presidente de General Electric, dijo: *"Los directivos inseguros crean la complejidad. Los directivos asustados y nerviosos utilizan libros de planificación muy gruesos y complicados, y diapositivas llenas de todo lo que han aprendido desde su infancia. Los líderes de verdad no necesitan confundir. La gente debe tener la confianza en sí misma para ser clara, precisa y estar segura de que cada persona en su organización, desde la más importante a la menos, entiende cuál es el objetivo básico del negocio. Pero no es fácil. Es increíble lo difícil que es ser simple para la gente; cuánto miedo le da ser sencilla. Les preocupa el hecho de que si son simples, los demás pueden pensar que son tontos. En realidad, claro está, es justo al revés. La gente con la mente más clara y preparada es la más simple"*.

Dicho todo esto, ¿qué puede hacer un directivo para combatir la complejidad? ¡Buscar ayuda!

Rudolph Flesch llevó una cruzada solitaria contra la pomposidad y el oscurantismo en la escritura. Ha sido uno de los primeros en defender que si la gente de negocios escribiera como habla, escribiría mejor.

El enfoque de Flesch funcionaría de esta manera si se respondiera a una carta: *"Gracias por su sugerencia. Pensaré en ello y le contestaré en cuanto pueda"*. El estilo contrario sería: *"Su correspondencia ha entrado en nuestro registro en el día de hoy. Hemos leído con atención su interesante sugerencia. Una vez que dispongamos de tiempo para analizarla y darle la debida consideración, le haremos llegar nuestras conclusiones"*.

Otros estudiosos han descubierto que se puede incluso medir la sencillez en la escritura. Robert Gunning creó *El Índice de Niebla de Gunning*, según el cual se determina la facilidad de lectura de un texto en función del número de palabras y su dificultad, el número de ideas completas y la longitud media de las frases.

Se puede combatir la niebla respetando 10 principios de la escritura clara:

1. Frases cortas.
2. Elegir palabras sencillas en lugar de complejas.
3. Usar palabras familiares, de uso más bien coloquial.
4. Evitar las palabras innecesarias.
5. Emplear verbos activos.
6. Escribir como se habla.
7. Utilizar términos que los lectores puedan visualizar.
8. Conectar con la experiencia del lector (la esencia del *posicionamiento*).

9. Procurar ser ameno.

10. Escribir para expresar, no para impresionar.

Hay que fomentar la simplicidad como forma de escuchar mejor. Arrollada por el ruido abrumador del mundo moderno, la habilidad de escuchar pasa tiempos difíciles. Hay estudios que demuestran que la gente recuerda sólo el 20% de lo oído en los últimos días. Es decir, oyen; pero no escuchan.

*The Wall Street Journal* informaba que nos hemos convertido en charlatanes que no escuchan en absoluto. Sólo estamos esperando nuestra oportunidad para hablar.

En el mismo artículo explicaba que, por si no fuera suficiente, la biología trabaja en contra de escuchar con atención. La mayoría habla a un ritmo de 120 a 150 palabras por minuto; en cambio, el cerebro humano puede procesar fácilmente 500 palabras por minuto -dejando, por tanto, tiempo para fugas mentales-. Cuando un interlocutor es mínimamente complejo y confuso, se requiere de esfuerzo heroico para mantenerse atento en lugar de fingirlo.

Nunca se debe permitir que una palabra o concepto confuso quede sin cuestionar. Si no se hace, se pueden cometer errores muy caros. Siempre hay que pedir que los términos complejos se traduzcan a un lenguaje sencillo. Nunca hay que tener miedo de decir "no lo entiendo". No hay que tolerar la arrogancia intelectual. Por ello, no se debe desconfiar de las primeras impresiones. Las primeras impresiones son casi siempre las más acertadas.

Algunas veces, las preguntas más ingenuas son las más profundas.

Demos a Peter Drucker la última palabra en relación al lenguaje simple y sencillo: *"Una de las tendencias más negativas de los últimos 40 años es la idea de que si la gente le entiende es usted vulgar. Cuando yo era joven se daba por sentado que los economistas, los físicos, los psicólogos -los líderes en cualquier disciplina- debían hacerse entender. Einstein dedicó años, con la ayuda de tres colaboradores distintos, a hacer que su teoría de la relatividad fuera comprensible para el hombre de la calle. Hasta John Maynard Keynes se esforzó en hacer que su teoría económica fuera lo más accesible posible. Pero hace unos días oí que un estudiante avanzado rechazó el trabajo de un compañero más joven, porque lo que había hecho lo habían entendido más de 5 personas. No podemos permitirnos este tipo de arrogancia. El conocimiento es poder, esto explica por qué en el pasado la gente que lo tenía intentaba mantenerlo en secreto. En el pos-capitalismo, el poder viene de transmitir la información para hacerla productiva, no de ocultarla"*.

*Las grandes ideas casi siempre se expresan con palabras simples.*

## **El Management.**

Cómo enfrentarse a la complejidad y lograr niveles adecuados de funcionamiento y coherencia en empresas muy complicadas.

## **La información: demasiada puede confundir.**

*"Ser sabio es el arte de saber qué hay que pasar por alto"*, William James.

*"Una síntesis vale por diez análisis", Eugenio D'Ors.*

La complejidad en el mundo de los negocios se alimenta de cantidad cada vez mayor de información, que llega de todas las formas que Silicon Valley es capaz de inventar.

Hoy, el proceso de la información representa la mitad del producto nacional bruto de muchos países desarrollados. Y mucha de esta información acaba en un papel que mucha gente tiene que leer.

La era de la información comenzó con la primera computadora que tenía el tamaño, más o menos, de una habitación. Hoy, tenemos máquinas más potentes que son de sobremesa, portátiles, de bolsillo, incluso del tamaño de un dedo. Y todas ellas producen y manejan información que tenemos la sensación de que no ayuda gran cosa.

Peter Drucker está de acuerdo: *"Las computadoras -dice- han hecho mucho daño al llevar a los directivos a encerrarse aún más en sí mismos. Los ejecutivos están tan encantados con los datos internos que genera su computadora -y esto es todo lo que generan hasta el momento, en general- que no tienen ni la mente ni el tiempo para preocuparse del exterior. Pero los resultados sólo están en el exterior. Encuentro cada vez muchos más ejecutivos mucho menos informados sobre el mundo exterior"*.

José Luis López dice: *"somos informativamente obesos y con poca musculatura informativa"*.

USA Today, en *"Los nuevos cerebros se funden"*, describió cómo esta generación sufre fallos de memoria más frecuentes que las anteriores. El artículo comentaba que no es la edad la causa principal de la pérdida de memoria. Es la sobrecarga de información. Su premisa era que nuestras mentes son como las memorias de una computadora y nuestros discos están llenos.

Esta abundancia excesiva afecta a nuestra vida personal. Los dígitos están desplazando a las palabras.

El truco para que la mente trabaje a máxima velocidad y eficiencia es reducir la información.

Tenemos algunas sugerencias para reducir la información ya, para que la mente pueda trabajar rápido y bien.

La primera: aceptar que no se puede absorber todo lo que uno cree que debe saber. Una vez se supera este escollo mental, las cosas son más fáciles. Así se puede priorizar, delegar y sencillamente dejar que las cosas ocurran. En la medida en que se limita el contenido, se aprende a saborearlo más. Hay que ser despiadado cuando se trata de reducir el "ruido". Se debe despejar el camino para cosas importantes.

Se puede empezar dedicando un par de horas para decidir cuáles son las fuentes de información más importantes para el trabajo y estructurar el "servicio de inteligencia" que hace falta para obtenerlas.

Hay que identificar lo que es más importante y leer eso primero. Deshacerse de todo lo que sea sólo marginal.

Y cuando es uno mismo el que comunica, hay que ser lo más económico posible en lo que se escribe, se publica, se emite o se envía por correo electrónico.

Alguien que toma decisiones no tiene por qué ser un experto en información.

Hay que cuestionar cada hoja de papel que se guarda; tiene que haber alguna razón para guardarla.

Mucho cuidado con el uso de software para presentaciones. Puede transformar ideas simples y sencillas en imágenes muy complejas, o incluso incomprensibles. Si se proyecta información escrita en una pantalla, debe ser simple. Siete líneas de texto son el límite.

El atosigado ejecutivo de hoy está armado con todas las tecnologías personales que puede llevar encima: teléfono móvil, PC portátil, buscaperonas e impresora portátil.

¿Es que todo este equipo le hace la vida más fácil? ¿Le hace más productivo? ¿Más eficiente? ¿De ninguna manera!

George Mason dice al respecto: *"a la larga, los excesos de tecnología harán que la ventaja comparativa pase de los que tienen exceso de información a los que tengan un conocimiento ordenado; de los que pueden procesar cantidades ingentes de entradas y salidas a los que sabrán explicar lo que merece la pena saber y por qué"*.

Cuando luche por salir de esa "niebla" de la que hablamos, tenga presente lo siguiente:

1. Hay gran diferencia entre datos e información.
2. Se puede crear cierta adicción a las fuentes de información favoritas.
3. Ya no hay que ser una "rata de biblioteca". Hoy se puede conseguir mucha información por vía electrónica.
4. La mayoría de los mensajes no son tan urgentes como el remitente cree.
5. Separar siempre los mensajes urgentes de los que no lo son.
6. Responder siempre en forma breve y directa. No conviene incluir más ruido que señal.

*Si logra despejar su mente, podrá pensar de forma más clara.*

## **Los consultores, el origen de muchos sin-sentidos.**

*"Los hombres grandes son sencillos, y los mediocres ampulosos; por la misma razón que los cobardes son bravucones y los valientes no", Jaime Balmes.*

*"Hay cerca de 700 escuelas de negocios sólo en Estados Unidos. Todas estas instituciones están llenas de académicos desesperados por hacerse un nombre como teóricos del management", Robert Lenzer y Stephen S. Johnson.*

Buenos consultores no sólo son un apoyo útil para buenos directivos de empresa, sino absolutamente imprescindibles. La ayuda externa, además de aportar la objetividad necesaria, es muy útil para enfocar adecuadamente los problemas del día a día de forma rápida y eficaz, sin distraer la atención de la actividad básica del negocio.

Lamentablemente, en los últimos años, la consultoría se ha complicado. Por un lado, algunas grandes consultoras, que se han transformado en multinacionales, están más preocupadas en mantener su facturación que en dar soluciones eficaces a sus clientes.

*The Economist* nos da una definición: *"Consultor es alguien que puede explicar 100 maneras diferentes de hacer el amor, pero no conoce a ninguna chica". "Gente que para decirnos la hora, nos pide el reloj y luego se lo queda".*

*Furtune Magazine* dice: *"Discretamente, sin ruido, el negocio del asesoramiento ha sido secuestrado. Los nuevos gurús han llegado armados sólo con bolígrafos, podios y un gran descaro, y han tomado el control de lo que solía ser algo sano, bueno e interesante: repartir buenos consejos a hombres y mujeres de negocios".*

Rupert Murdoch fue más directo: *"Vas a la sección de negocios de la librería y ves un montón de títulos maravillosos, gastas 300 dólares y luego los tiras todos a la basura".*

Puede ocurrir que cuanto menos se entienda el informe que se recibe del consultor, más se esté dispuesto a pagar por él: a mayor número de páginas, mayor calidad del informe.

En general se piensa que si fuera simple y sencillo, las empresas lo harían ellas mismas (aunque realmente la labor más importante de un consultor externo es simplificar).

Para esta gente el truco está en inventar constantemente nuevos conceptos muy complejos. Por ejemplo, la mayoría de las empresas pueden entender qué se quiere decir cuando se habla de competir en el mercado.

No pretendemos decir que esta teoría sea mala, pero ya es suficientemente difícil para un directivo arreglárselas para sobrevivir en el "mercado", como para que también tenga que preocuparse de un nuevo entorno que han llamado "mercado espacial".

Pero lo que realmente genera la mayoría de los disparates son los diagramas y gráficos maravillosos, que se crean para explicar el proceso por el cual el cliente va a pagar muchísimo dinero.

*"Vanidad exterior es indicio cierto de pobreza interior".*

En realidad, nada tiene que ser muy complicado, a menos que se intente que lo sea. Lo más eficaz para mejorar se reduce a poner en marcha ideas sencillas en la empresa y asegurarse de que se cumplan. Es el enfoque de Jack Welch, Presidente de G.E., indiscutiblemente uno de los directivos con más éxito en estos años. Su filosofía de management es bastante simple. Se empieza diciendo a la gente que hay que ser el número uno, o número dos, en el sector en el que trabaja. Si no, corren el riesgo de que se les venda.

Siguiente punto: se compartan las ideas "sin límite", un proceso que rompe las jerarquías,

para asegurarse de que la información circula arriba y abajo, y la comparte todo el mundo.

Hace poco, inició un programa de reducción de defectos que se llama "Sigma Seis". La meta del programa es reducir los defectos hasta el punto en el que los errores sean casi inexistentes. Los beneficios: clientes satisfechos y grandes ahorros.

*Forbes* escribió: "el secreto del éxito de Jack Welch no es una serie de ideas brillantes o decisiones valientes, sino una atención fanática en el detalle".

Los buenos consultores aportan a la ecuación ese elemento vital que se llama "objetividad". Tienen experiencia y una perspectiva de los temas que los de dentro a veces no tienen, ni pueden tener. Y lo más importante es que los consultores son de fuera y no tienen compromisos.

No es que los de dentro no puedan dar respuesta a los problemas. Las empresas podrían ahorrar mucho dinero preguntando a los empleados. ¿Por qué tan pocas aprovechan el conocimiento de sus empleados?

Una razón es que normalmente despreciamos lo familiar ("*la confianza del asco*"). Muchos ejecutivos no ven más que imperfecciones y errores en sus empleados. Por el contrario, los consultores no están el tiempo suficiente para que sus defectos lleguen a notarse; pero ellos sí aprovechan el conocimiento directo que, sobre la verdadera naturaleza de los problemas, tienen los empleados de las compañías que los contratan. Lo primero que hace un buen consultor es hablar con la mayor cantidad posible de personas relacionadas con su estudio (y habla con todos los niveles).

El buen consultor asume un compromiso. Tiene que definir, teniendo en cuenta el contexto en que se mueve, lo que una empresa puede o no hacer.

Peter Drucker da su punto de vista de lo que es un buen consultor: "*Aprendí esto cuando empecé en 1.944. Mi primer encargo importante de consultoría fue un estudio de la estructura y políticas de dirección de la corporación General Motors. Alfred P. Sloan Jr., quien por entonces era el presidente de la empresa, me llamó a su despacho al principio del estudio y dijo: «no voy a decirle lo que tiene que estudiar, ni lo que tiene que escribir, ni cuáles deben ser sus conclusiones. Esa es su labor. Mi única instrucción para usted es que escriba lo que piense que es la verdad, tal como la ve. No se preocupe de nuestra reacción. No se preocupe de si nos gustará esto o lo otro. Y, sobre todo, no se preocupe de las componendas que puedan ser necesarias para que sus recomendaciones sean aceptadas. No hay ni un ejecutivo que no sepa hacer su trabajo sin ninguna ayuda de su parte. Pero lo que tal vez no sabe es hacer el trabajo correcto a menos que usted le diga primero qué es lo correcto»*".

Lo fundamental es hacer lo correcto. No lo que esté de moda. Al asesor externo hay que pedirle "su opinión", no contratarlo para que confirme la nuestra.

Algunas críticas a muchas de las teorías de management y a quienes las venden:

1. Se transforman en modas porque sólo son soluciones transitorias para problemas

actuales.

2. Pocas veces se tiene información fiable del índice de su éxito.
3. Desperdician energía y recursos. La empresa envía a sus ejecutivos a seminarios y contrata consultores recién formados sólo para oír su evangelio, no para aprender a practicarlo.
4. Crean expectativas no realistas.
5. Desgastan la confianza de los empleados, que acogen cada nueva palabra de moda con mayor escepticismo.

*Nunca confíe en alguien a quien no entienda.*

## **Los competidores. Piense en ellos sencillamente como el enemigo.**

*"Todo en la guerra es muy sencillo, pero la cosa más sencilla es difícil", Karl Von Clausewitz.*

*"Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no tienes por qué temer el resultado de cien batallas. Si no conoces al enemigo, perote conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder. Si no conoces al enemigo ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se contarán por derrotas", Sun Tzu.*

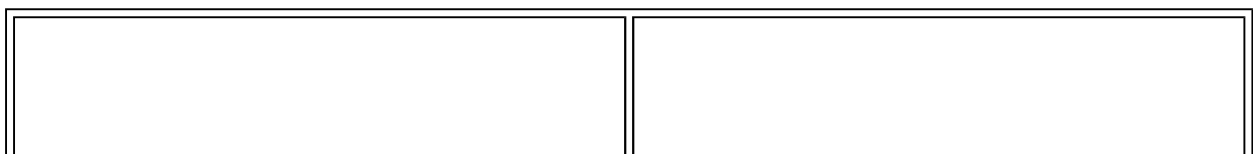
Los negocios no tienen que ver sólo con reingeniería o la mejora continua. Tienen que ver con la guerra.

A medida que nos acercamos al fin de este siglo, de las mayores economías del mundo, 51 no son países, sino corporaciones. ***Las primeras 500 empresas representan un increíble 70% del comercio mundial.***

Todo el mundo está a la caza del negocio de todo el mundo en todas partes. Las empresas tienen que aprender a manejarse frente a sus competidores. Cómo evitar fortalezas. Cómo explotar debilidades.

Las organizaciones deben entender que no se trata de matar o morir por la empresa. Se trata de hacer que el otro muera por su empresa. En términos sencillos, para tener éxito hay que orientarse a los competidores. Se deben buscar los puntos débiles en las posiciones de los competidores y luego lanzar ataques con armas de marketing contra estos puntos.

Hay que elegir la estrategia competitiva correcta.



<b>Defensa</b>	<b>Ataque</b>
<b>Flanqueo</b>	<b>Guerrilla</b>

1. *La guerra defensiva es la que libran los líderes del mercado.* El liderazgo se reserva a aquellas empresas cuyos clientes las perciben como el líder (no los que pretenden ser líderes).

Los líderes más agresivos están dispuestos a atacarse a sí mismos con nuevas ideas. Desde hace tiempo hemos usado Gillette como un buen ejemplo de un defensor clásico. Periódicamente sustituyen los productos, aunque se vendan bien, con nuevas ideas. A una empresa que se mantiene en movimiento no se le acumulan los competidores.

Un líder agresivo siempre bloquea las maniobras competitivas. Cuando Bic lanzó la cuchilla desechable, Gillette rápidamente contraatacó con la cuchilla doble desechable. Ahora domina también esta categoría. Mantiene el 60% de cuota de mercado. Eso es un líder.

2. *La guerra ofensiva o de ataque es la estrategia para el número 2 ó 3 en una categoría.* El primer principio es evitar la fortaleza de la posición del líder. Se debe encontrar un punto débil en el que atacar. Entonces se enfocan todos los esfuerzos en ese punto.

La cadena de pizza de mayor crecimiento en EEUU es Papa John's Pizza. Atacó a Pizza Hut en su punto débil: los ingredientes. Se hizo a la mejor salsa del país, una salsa que otras cadenas no podían comprar. Esto se convirtió en la clave de su concepto "Mejores ingredientes, mejor pizza". Se ha mantenido enfocado en el concepto de mejores ingredientes en todo lo que hace, como queso y guarniciones. Hasta filtra el agua para hacer una masa mejor.

Con el desarrollo en el que vivimos, una de las mejores formas de atacar a un líder es con tecnología de nueva generación.

3. *La guerra de flanqueo es para competidores pequeños o nuevos que intentan ganarse una posición en una categoría evitando la batalla principal.* Suele desarrollarse en un área que no esté en disputa y la sorpresa es un factor importante.

A menudo es una idea nueva como el helado de lujo (Häagen Dazs) o computadoras portátiles (Toshiba). A veces es una idea antigua que de repente se pone de moda, como los vehículos 4 x 4 (Jeep).

4. *La guerra de guerrillas es la habitual de las empresas más pequeñas.* El primer principio es el de encontrar un mercado lo suficientemente pequeño para poder defenderlo. Es la estrategia del pez grande en un estanque pequeño.

Da igual el éxito que se logre, nunca hay que actuar como un líder. Hacer cosas a lo grande es lo que hace fracasar a las empresas guerrilleras que han tenido éxito.

Finalmente, debe estar preparado para retirarse al menor aviso. Las empresas pequeñas no pueden permitirse grandes pérdidas. Tienen que volver a la jungla para poder sobrevivir y prepararse para otra batalla.

Pero los pequeños guerreros tienen que darse cuenta que las junglas pueden llegar a ser un lugar superpoblado. Tal es el caso de las micro-destilerías, últimamente, los guerrilleros vencedores de las guerras de la cerveza.

Para luchar en una guerra es importante conocer las cualidades de un buen general:

\* *Debe ser flexible.* Lo suficientemente flexible como para ajustar la estrategia a la situación y no al revés. Un buen general no tiene prejuicios. Estudiará a fondo todas las alternativas y puntos de vista antes de tomar una decisión.

\* *Debe tener valentía mental.* En un momento determinado, su mente abierta debe cerrarse y tomar una decisión. Un buen general saca de lo más profundo la fuerza de voluntad y valentía mental que necesita para triunfar.

\* *Debe ser audaz.* Cuando el momento le es propicio, debe actuar con decisión y rápidamente. La audacia es un rasgo especialmente valioso cuando la marea nos favorece. Entonces es el momento de desembarcar. No hay que fiarse de los que demuestran demasiado valor cuando las cosas están en su contra.

\* *Debe conocer los hechos.* Un buen general construye una estrategia desde abajo arriba, empezando con los detalles. Cuando la estrategia esté definida, será sencilla pero poderosa.

\* *Tiene que tener suerte.* La suerte puede jugar un papel importante en cualquier éxito, suponiendo que se sepa aprovechar. Y cuando se acaba la suerte hay que estar preparado para cortar las pérdidas rápidamente. *"la capitulación no es una deshonra -dice Clausewitz-. Un general no puede pensar en luchar hasta el último hombre, como tampoco un buen jugador de ajedrez jugaría una partida obviamente perdida".*

*Conozca a su competidor. Evite sus fortalezas. Explote sus debilidades.*

## **La estrategia, sobre todo es cuestión de diferenciación.**

*"En inmobiliaria, es cuestión de ubicación, ubicación, ubicación. En los negocios, es diferenciar, diferenciar, diferenciar"*, Roberto Goizueta, ex-presidente de Coca Cola.

*"La diferenciación es la función única del negocio"*, Peter Drucker.

Desgraciadamente, el concepto "estrategia", creado por los militares griegos para explicar la habilidad de ganar guerras, se ha transformado en confuso y esotérico. Sin ningún pudor, se aplica a casi cualquier cosa, desde política a fútbol. En el mundo de la empresa es aún peor. A ello contribuye cierto tipo de gurús que hablan muy bien, pero que lo que dicen sirve de poco en realidad. Académicos con aire de consultor, que se hacen famosos escribiendo gruesos libros de management que giran sobre algún concepto pomposo, pero modestamente interesante.

Uno de los ejemplos más claros es Michael Porter. En su libro de 1.985, *La Ventaja*

*Competitiva*, esboza las tres estrategias competitivas genéricas que pueden adoptarse (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque). Pero antes de que se pueda decidir por una, complica bastante las cosas. Hay que analizar cinco fuerzas competitivas (rivalidad entre competidores existentes, entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los suministradores y poder de negociación de los compradores); y luego tener en cuenta en qué etapa de vida se encuentra el producto (introducción, crecimiento, madurez, declive). Adicionalmente, explica que una empresa debería pensar en sí misma, no como una unidad, sino como una "cadena de valor", integrada por "actividades independientes" (un lío...).

Debajo de todas estas teorías, tan elaboradas y complicadas que expone Porter, hay una verdad muy simple. En un entorno en que todo el mundo está detrás del negocio de todo el mundo, en todas partes, las 24 horas del día, hay que proporcionar a los clientes "una razón" para que nos compren a nosotros, en lugar de a nuestros competidores. Si no existe esa razón, entonces hay que tener un precio muy, muy bueno.

La mejor forma de que los clientes se enteren y acepten como buena "esa razón", es utilizando una palabra simple y sencilla, o un conjunto de palabras, que permita ocupar un espacio diferencial y preferente en el verdadero campo de batalla de los negocios: las mentes de los clientes, tanto los actuales como los potenciales. Ese es el objetivo del "*posicionamiento*".

Debe ser simple porque las mentes odian la complejidad. Es lo que llamamos un *ángulo mental competitivo*.

Lamentablemente, muchas empresas acaban utilizando, más que ideas diferenciadoras, eslogans sin sentido. Por ejemplo:

\* ¿Es que "Soluciones para un planeta pequeño" diferenciará a IBM? Lo que hace que IBM sea mejor que sus competidores más pequeños, es su habilidad para "juntar todos los componentes". "*Informática integrada*" es lo que hace mejor. Como dice Lou Gerstner, "*nuestra habilidad para integrar es el activo principal de esta empresa*". Si el mismo Gerstner lo dice, ¿por qué no lo comunican?

\* ¿Es que "Hazlo" o "Puedo" diferencia a Nike? No realmente. Lo que tiene a su favor, más que cualquier otro fabricante, es que Nike es "*lo que llevan puesto los mejores atletas del mundo*". Y tienen a Michael Jordan y a Ronaldo como evidencia de ello.

\* ¿Es que "el cerdito" del Banco Bilbao Vizcaya le hace diferente? No realmente. Lo hace diferente su expansión internacional (especialmente en latinoamérica), sus recursos y experiencia como banco relacionado con el mundo industrial. "*Más recursos. Más internacional. Mejores respuestas para su empresa*" convertiría su grandeza en excelencia.

\* ¿"Ser la primera multinacional española" iba a separar a Telefónica de otros operadores de telecomunicaciones? No realmente. Lo que funcionaría para ellos sería enfocarse en el concepto de "*El primer operador de habla hispana*". Esta es su idea diferenciadora más obvia. Están implantados en casi toda Iberoamérica, lo que apoya esa afirmación.

\* ¿Es que el color verde diferencia a Heineken de otras cervezas? Aunque sus ejecutivos

lo piensen, no es así. Lo que la diferencia es que ha llegado a ser la cerveza más internacional; está presente en 170 países del mundo. "*La cerveza más internacional*". Ese debería ser su *ángulo mental competitivo* y lo que realmente la va a diferenciar de sus competidores locales.

Para diferenciarse se requieren tres pasos:

1. Una idea sencilla que nos separe de la competencia.
2. Contar con las credenciales o el producto que haga este concepto real y creíble.
3. Construir el programa para que nuestros clientes actuales y potenciales sean conscientes de esta diferencia.

Es así de simple.

Muchas empresas saben lo que las hace diferentes, pero es demasiado obvio para que lo vean claramente. Es demasiado simple para reconocerlo.

Cuanto más cambian las cosas, más siguen iguales. Si las ideas de diferenciación son buenas de verdad y la gente de la empresa las asume, son para siempre. Sólo requieren actualización de vez en cuando. Lo que no hace falta es que cambien. Coke nunca debió dejar de usar "*Lo auténtico*".

¿Qué tiene que ver esto con los planes estratégicos clásicos? El problema que encontramos en la mayoría de esos planes es que tienen mucho de "lo que hay que hacer" y poco de "*cómo hacerlo*". Hay poco de valor añadido en que alguien produzca un documento hablando de aumentar nuestra cuota de mercado, o de penetrar en ese mercado, sin ese vital "*cómo lo vamos a hacer*" (si un plan aparece en su despacho sin el "*cómo*", devuélvalo).

Como decía Erwin Rommel, mariscal alemán y reconocido estratega militar: "*El mejor de los planes estratégicos es inútil si no se puede ejecutar tácticamente*".

Es aquí donde los consultores académicos suelen fallar. La diferenciación en la mente de los clientes es algo que no llegan a entender. Trabajan de "adentro hacia afuera"; pero estamos tratando con las percepciones en la mente de los clientes. Hay que trabajar de "*afuera hacia adentro*" para planificar correctamente (esto es lo que Porter no ha entendido). Y suelen buscar formas sofisticadas para ser diferentes; pero no descubren la manera eficaz de que sus clientes se diferencien de verdad en la mente de los usuarios o compradores finales.

A los competidores más grandes hay que atacarlos, no imitarlos (es lo básico en una estrategia de ataque).

Hace años, Rosser Reeves escribió un libro, que se convirtió en clásico, llamado *La Realidad en la Publicidad*. En él creó la expresión "Unique Selling Proposition" (USP o Proposición única de venta). Era algo que había que esforzarse en buscar para diferenciar el producto. Mucha gente de la publicidad cree que la USP rara vez existe ya. Los

productos tienden a ser similares. Entonces presentan a sus clientes una estrategia que entretiene más que diferencia (el entretenimiento es bueno si lo que se vende en el negocio son entradas a espectáculos, no productos).

Lo que esa gente de publicidad no entiende es que, si bien los productos tienden a ser físicamente iguales, la diferenciación se puede dar de muchas formas. Es seguro que se puede hacer en términos de atributos de productos (Volvo: *respuesta segura*). O se puede hacer por preferencia (Tylenol: *el analgésico que usan más hospitales*). La tradición siempre es buena (Ducados: *sabor latino*). La fiabilidad es una cualidad en el transporte público (el tren de alta velocidad que une Madrid con Sevilla en España promete -y cumple- devolver el importe del billete si el retraso es mayor de 5 minutos). Ser el primero es diferente (Coca Cola: *lo auténtico*). La comodidad es siempre una ganadora (Telepizza: *entrega a domicilio*). Ser el primero en ventas es la forma más sencilla, fácil y directa para decir que es el mejor (Toyota: *el coche más vendido en E.U.*; Volkswagen: *No. 1 en Europa*; Seat: *el más vendido en España*). Incluso ser "diferente" puede ser la diferencia: "*Spain is different*".

Donde haya la intención, habrá una manera de diferenciar un país, una empresa, un producto o una persona.

*Si usted no es diferente, más vale que tenga un precio muy, pero muy bajo.*

## **La orientación al cliente se da por supuesto, no diferencia.**

*"Los clientes no siempre tienen razón. No la tienen en la misma cantidad de veces que la tienen"*, Harold Geneen, ex-presidente de ITT.

*"Es inútil decirle a un río que se detenga, lo mejor es aprender a nadar en el sentido de la corriente"*, Anónimo.

Los gurús y los académicos han creado una industria casera acerca de la orientación al cliente. Publican un sinnúmero de ideas sobre cómo deslumbrar, querer y asociarse con, o simplemente agarrarse a, esa persona que se llama cliente. Nos dicen que el cliente siempre tiene razón. El cliente es el presidente, el cliente es el rey.

Hoy tenemos tratados sobre:

- \* Cómo aprovechar la retroinformación de los clientes (cada queja es un regalo).
- \* Cómo mantener los clientes de por vida (mejor post-marketing).
- \* Cómo inspirarse en los clientes (mirar por el telescopio al revés).
- \* Cómo manejar a los clientes difíciles (ir más lejos).
- \* Cómo prepararse para los tiempos del cliente nunca satisfecho (gestión en tiempo real).

Algunas de estas ideas pueden llegar a ser muy complejas. Veamos esta "matriz de diferenciación de clientes".

Muy diferenciados •       Valoración	III ---- -----°	IV ----° Be ap	neficios ortados por
del cliente       — Uniformes	I -----° ---	II la ap ----°	relación de rendizaje
Uniformes »-----° Muy diferenciadas  Necesidades del cliente			

Este tipo de diagrama es suficiente para meterse en un mundo que no persigue el beneficio.

El gran mito del marketing es que la base del juego es "servir al cliente".

Mucha gente de marketing vive en un mundo irreal. Cree en la fantasía del mercado virgen. Es la creencia de que el marketing es un juego de dos participantes: la empresa y el cliente. En esta fantasía, una empresa desarrolla un producto o servicio diseñado para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor y luego utiliza el marketing para recoger la cosecha.

No existen mercados vírgenes. La realidad del marketing es que un mercado está formado por consumidores ya vinculados fuerte, o débilmente, a distintas empresas que compiten entre sí. Por consiguiente, una campaña de marketing consiste en retener a los propios clientes mientras se intenta ganar los clientes de los competidores.

¿Qué pasa con un producto nuevo? ¡Seguro que hay mucho territorio virgen cuando se lanza un nuevo producto! No es cierto. ¿Cuál era el mercado para las video-grabadoras antes de que Sony introdujera el Betamax? Cero. Naturalmente, Sony definió su mercado potencial como el de los propietarios de los televisores, pero no había ninguna garantía de que uno de ellos comprara una.

A pesar de todo lo que se habla sobre satisfacer las necesidades y deseos del mercado virgen, la mayoría de la gente de marketing prefiere lanzar productos dirigidos a mercados existentes y contra competidores bien atrincherados. Este es el motivo por el que muchas empresas hablan de orientarse al cliente.

George Fisher, antiguo presidente de Eastman Kodak, decía: *"la lección de management más importante que he aprendido en los últimos 25 años es que el éxito no depende tanto*

*de la tecnología ni de una idea, sino de la gente. Una buena empresa está impulsada por las necesidades y deseos de los clientes, que se satisfacen con una plantilla bien formada, bien enfocada y creativa".*

El problema de Kodak es que no satisface las necesidades de sus clientes, sobretodo los fotógrafos profesionales. Al olvidar a este grupo, Kodak perdió 25 puntos de cuota de mercado en beneficio de Fuji Film en la última década.

Se puede decir con seguridad que, usando una analogía del poker, orientarse al cliente es sólo la apuesta de apertura. Permite entrar en el juego. Desde luego no diferencia de los competidores que han leído los mismos libros, seguido los mismos cursos y pueden contratar a los mismos consultores.

Veamos los problemas de Mazda en E.U. y su imagen poco nítida sin diferenciar. Ha pasado de agencia en agencia sin que ninguna haya solucionado el problema.

Su presidente dio a la última agencia esta directriz: *"queremos ser una marca que atraiga a la gente que le encanta conducir"*.

Enfocándose demasiado en el cliente se pueden ver las cosas en términos tan complejos, que sea imposible enterarse de lo que hay que decirle al cliente.

Otro aspecto complicado de la orientación al cliente es el hecho psicológico de que la gente tiende a comprar lo que otros compran. Se llama el "efecto seguir el rebaño". Implica que se puede impresionar más a los clientes hablándoles de la popularidad del producto, que hablándoles del producto mismo.

Demasiado a menudo, las empresas intentan impresionar a los clientes potenciales con un surtido deslumbrante de complejidad, en lugar de venderles las ideas sencillas que quieren comprar.

Veamos el Apple Newton Message Pad. Tenía agenda, base de datos, procesamiento de textos, calculadora, hoja de cálculo, conexión a ordenadores e impresoras, módem, transmisión infrarrojo, grabador de voz, correo electrónico, fax y un navegador de internet. Este surtido no impresionó a los consumidores. Les aturdía. No es extraño que el producto haya fallecido.

Hay veces en las que la orientación al cliente puede ser una diferencia. Es cuando hace del "servicio" su idea de diferenciación. Tal es el caso de Nordstrom.

Cuando el servicio estaba desapareciendo del sector de los grandes almacenes, Nordstrom se concentró en deslumbrar a los clientes con un servicio más allá de lo que jamás habían esperado.

En muchos sentidos son un ejemplo brillante de coger una idea diferenciadora sencilla, "mejor servicio al cliente" y elevarla a una dirección coherente de marketing. Esta es su estructura de empresa, la cual es una pirámide al revés con ya sabe quién encima:

### **Cliente**

—

**Vendedores y equipos de apoyo**

—

**Gerentes de departamento**

—

**Gerentes de tienda**

**Gerentes de producto**

**Compradores**

—

**Consejo de Dirección**

Nos gusta especialmente su manual de empleados que consiste en una tarjeta de 20 x 12 cm.:

<p style="text-align: center;"><b>BIENVENIDO A NORDSTROM</b></p> <p style="text-align: center;">Estamos encantados de tenerle en nuestra empresa.</p> <p style="text-align: center;">Nuestra meta número uno es proporcionar un excepcional servicio al cliente.</p> <p style="text-align: center;">Fije alto sus metas tanto personales como profesionales.</p> <p style="text-align: center;">Tenemos plena confianza en su capacidad de alcanzarlas.</p> <p style="text-align: center;"><b>Reglas de Nordstrom:</b></p> <p style="text-align: center;">Regla No. 1: utilice su buen juicio en todas las situaciones.</p> <p style="text-align: center;">No habrá reglas adicionales.</p> <p style="text-align: center;">Por favor, haga a su jefe de Departamento, Gerente de Tienda o Director General cualquier pregunta en cualquier momento.</p>
---

En términos sencillos, el truco es obtener clientes nuevos y retener los que se tienen. La nueva tecnología lo ha hecho posible. Un ejemplo sencillo: se levanta el teléfono de la habitación de un hotel y se marca el número de recepción. Alguien contesta: "Buenos días, señor Trout, ¿qué desea?".

Toda la "disciplina" del servicio al cliente se basa en dos ideas de sentido común. Hay

que tratar a los clientes para que: (1) compren más, y (2) se quejen menos.

Un aspecto del plan de marketing que se suele olvidar es el de reforzar las percepciones de los clientes actuales. Hacer que se sientan más inteligentes por ser nuestros clientes.

Es sabido que los lectores más ávidos de publicidad de automóviles son los clientes que acaban de comprar un coche. Quieren que se reafirme su compra. Luego le cuentan a sus amigos y vecinos el maravilloso coche que se han comprado.

Mientras a muchos directivos les encanta hablar de su orientación al cliente, es interesante ver en qué pasan su tiempo realmente aquellos que han tenido más éxito. En una encuesta de *Inc. Magazine* se preguntó a los principales ejecutivos de las 500 empresas que más crecen sobre sus mayores preocupaciones. He aquí sus respuestas:

- \* Estrategias competitivas, 18%.
- \* Gestión de personal, 17%.
- \* Mantenerse al día tecnológicamente, 13%.
- \* Gestión del crecimiento, 13%.
- \* Gestión financiera, 12%.

Notará que "clientes" ni siquiera entró en la lista.

*No se trata de conocer a su cliente. Se trata de que su cliente le conozca a usted.*

## **Presupuestos anuales, una forma simple de maximizar el dinero.**

*"Le dí un presupuesto ilimitado y lo excedió"*, Edward B. Williams.

*"Los que viven para los números mueren por los números"*, Trout & Partners.

Cuando se tiene un producto con mucho potencial, hay que ir por todo. Hay que dedicarle todos los esfuerzos. La mejor forma de protegerse de presiones competitivas es la inversión masiva de los recursos. Si no nos movemos lo suficientemente rápido, serán los competidores quienes recojan los resultados de nuestro propio esfuerzo.

El presupuesto anual es uno de los problemas. Aunque es una buena forma de controlar el dinero, crea un sistema poco flexible para adaptar el cambio.

El entorno hipercompetitivo de hoy es como una guerra. ¿Quién se puede imaginar una guerra basada en un presupuesto anual? Sería algo así: *"Lo siento, coronel, tendrá que esperar a enero para disponer de refuerzos. Es cuando recibiremos el nuevo presupuesto"*. El problema aquí es la oportunidad que puede perderse.

Pero no importa si nos gusta o no, el presupuesto anual es la referencia para administrar el dinero.

Como es así, mucha gente se ha dedicado durante años a buscar un sistema que, a partir de una cantidad fija de dinero, determinara la manera de gastarlo para obtener el máximo provecho.

Esta búsqueda ha tenido lugar, sobre todo, en el mundo de las grandes empresas que fabrican muchos productos y manejan presupuestos enormes. Es allí donde se dan la mayoría de los problemas del tipo "gastar el dinero sabiamente".

Los problemas de dinero de las pequeñas empresas con un solo producto tienden a ser más del tipo "conseguir más dinero para gastar". Suelen tener muy poco dinero para desperdiciar.

Analícemos cómo se suele gastar el dinero en empresas "multi-producto". Para explicar la situación se puede utilizar la referencia de componentes y conjuntos. Cada producto dispone de su propio presupuesto. La experiencia demuestra que la cifra que se fija suele estar basada en el volumen de ventas más que en cualquier otra cosa.

En términos del presupuesto anual, la pregunta que nos hacen más a menudo es: "¿qué porcentaje de las ventas conviene gastarse en marketing?". Nuestra respuesta: "lo suficiente para hacer bien el trabajo".

El problema con el enfoque actual es que algunos productos, los que tienen menos ventas, disponen de recursos insuficientes. Del otro lado, los productos más maduros suelen recibir la mayor parte del presupuesto, aunque no les haga falta. Y ningún director de producto va a admitir que no hace falta o que lo está desaprovechando.

Esto significa que los productos e ideas nuevas se quedan con fondos insuficientes. La petición de mayor presupuesto suele recibir respuestas de este tipo: "vuelva con la solicitud cuando sus cifras sean mejores". Pero ¿cómo van a mejorar sin el dinero suficiente para hacer bien el trabajo?

Hablemos de un enfoque menos tradicional que maximiza esa caja de dinero anual.

*\* Paso 1: preparar los planes de marketing.*

Elaborar los planes de manera que posicionen cada producto en relación a su ciclo de vida. ¿Es un nuevo mercado? ¿Hasta qué punto está establecida la competencia? ¿Cuál es el *ángulo mental competitivo*? ¿Dónde estamos en términos de distribución? ¿Cuál es el grado de conocimiento, o la percepción del producto, y cuáles son los de la competencia?, etc.

Deberían ser francos y basados en la cruda realidad. Nada de pensamiento optimista.

*\* Paso 2: hacer un ranking de productos.*

Aquí aparecen las cifras, se determina qué productos ofrecen el mayor potencial de beneficio, si el trabajo se hace bien. ¿Podría soportar un precio más alto? ¿Se trata de una idea nueva que puede ayudarnos a ser líderes? ¿Es un negocio de productos maduros con una competencia establecida?, etc. Luego hacer el ranking para dar las prioridades.

Requiere de cierta habilidad para adivinar ya que no se puede predecir el futuro. Hay que intentar valorar cada decisión, tratando de determinar quién tiene más posibilidades de generar mayores beneficios.

Una idea práctica a tener en cuenta para hacer el ranking: evaluar a la competencia en cada batalla. Cuanto más débil es la competencia, mayor es la probabilidad de éxito. Competir contra ejércitos bien entrenados no es nada divertido.

*\* Paso 3: asignar tareas de publicidad.*

Dado que la publicidad tiende a ser la parte más cara de un plan de marketing, es

importante asegurarse de que se dedique el dinero de publicidad a lo que vaya a dar más beneficio, y que sea el suficiente para hacer bien el trabajo. La publicidad es especialmente útil para crear conciencia de ideas nuevas o productos nuevos. También puede ser muy útil para comparar el producto con el de un competidor (conviene exagerar nuestro *ángulo mental competitivo*).

La publicidad no es muy eficaz cuando se intenta persuadir, o cambiar la opinión de un cliente potencial (de hecho, es imposible). La publicidad no es muy eficaz si sólo entretiene a los clientes potenciales y no refuerza la "diferencia" competitiva en sus mentes.

La publicidad no sólo debe informar, fundamentalmente debe vender. Por tanto conviene dedicar más atención a la eficacia que a la creatividad.

*\* Paso 4: parar cuando se acabe el dinero.*

Aquí es donde los directivos tienen que ser insensibles y despiadados.

Una vez que se han priorizado los distintos programas en función del potencial de beneficio y objetivos concretos, se ponen en marcha las acciones desde "arriba hacia abajo". La aplicación estricta del orden jerárquico es fundamental para que las acciones se cumplan de acuerdo con el programa.

Si lo único que podemos financiar son tres líneas de trabajo, que así sea. Cuando se haya llegado al límite de la disponibilidad, las otras líneas de actividad no tendrán la suerte de tener recursos. Deberán esperar al año siguiente y arreglárselas con lo mínimo. Hay que intentar evitar tener mucho dinero esparcido por demasiados proyectos. Se pretende obtener el beneficio máximo con el esfuerzo mínimo.

Este proceso se ha descrito como un proceso global de empresa. En empresas grandes, el mismo enfoque se puede aplicar con una base divisional. Dicho de otra forma, cada jefe de división debe administrar sus propios presupuestos, utilizando esta misma metodología, aplicada a los productos que estén bajo su responsabilidad directa.

Lo que es fundamental en este enfoque es que la Alta Dirección se involucre. Es un juego de aplicación, no un juego de distribución. No se gasta el dinero en contra del *statu quo*. Hay que aplicar mejor el dinero disponible en oportunidades con futuro y asegurarse de que se asigne el suficiente para hacer el trabajo bien hecho.

*Invierta el dinero donde están las oportunidades. No donde estaban.*

**Los precios: algunas pautas sencillas para fijarlos correctamente.**

*"Una cosa vale lo que el comprador pagará por ella", Publio Siro.*

*"Tanto vale la prenda cuanto dan por ella", refrán español.*

Cuando se lee un libro sobre marketing, es común encontrar que la política de precios ocupa varios capítulos muy densos; con muchos diagramas consagrados a confundir a los lectores.

Muchas empresas fijan el precio a partir de criterios más financieros que comerciales. Un error grave. En este tipo de empresas, el cálculo de precios es demasiado mecanicista, y el departamento financiero tiene más influencia que el de marketing.

Hay algunas consideraciones sobre la política de precios muy prácticas, cuyas ventajas se han contrastado en la realidad. La mayoría de ellas no se centran en cálculos matemáticos complejos, sino en la competencia.

\* *Hay que mantenerse en el juego.* Cuando los mercados están maduros, los niveles de precios están muy claros. "Lo que paga la gente" está establecido. Si, por así decirlo, el precio de nuestro producto no está en juego, corre el riesgo de que los clientes empiecen a preguntarse si pagan demasiado. Esto abre la puerta para que nuestros competidores nos quiten el negocio.

\* *La gente pagará un poco más por el valor percibido.* Mientras estemos en el juego, los clientes tomarán los asientos más caros de platea, si creen que la relación calidad-precio es buena.

La gente está dispuesta a pagar un poco más por una marca de verdad con beneficios de verdad. Pero hay que tener cuidado, más no es igual que mucho más.

\* *Los productos de alta calidad deben ser más caros.* La gente espera pagar más por un producto mejor, pero la calidad debe ser visible de alguna manera.

\* *Los productos de precio alto deben dar prestigio.* Si nos hemos gastado 5.000 dólares en un Rolex, queremos que nuestros amigos y vecinos sepan que es un Rolex. Así saben que tenemos éxito.

Cuando alguien se compraba un Porsche 928 tenía que ir explicando qué era un Porsche y que le había costado mucho dinero. Con un 911 nunca ha sido necesario explicar nada. Todos lo conocemos.

¿Qué es lo que un precio alto dice del producto? Dice que el producto vale mucho. Esencialmente, un precio alto llega a ser un beneficio inherente del producto mismo.

\* *Los competidores tardíos suelen entrar con base en precio.* Cuando existe un líder fuertemente establecido, el nuevo competidor suele usar el precio bajo como estrategia de entrada.

Pero si ya está dentro, no debe permitir que se establezcan.

Los militares tienen un dicho sobre cómo enfrentarse a una fuerza invasora. "*Hay que parales en el agua, donde son más débiles. Si no se puede, hay que parales en las playas, donde siguen débiles y desperdigados. Nunca hay que permitir que el enemigo llegue a tierra firme*".

\* *Los precios y los beneficios altos atraen a competidores.* Como las moscas a la miel, los competidores olerán el éxito y acudirán en masa para intentar comer su trozo de pastel.

Las empresas inteligentes no exprimen demasiado el mercado. Mantienen sus precios bajos para conseguir dominar el mercado y desalentar a nuevos competidores.

La experiencia demuestra que una reducción de precios temprana, en vez de tardía, puede acelerar las ventas de un nuevo producto.

Aunque maximizar los beneficios es una tentación cuando se domina una nueva categoría, al mismo tiempo se atraerá a los competidores, que verán lo que está ocurriendo y dirán: "podemos hacer eso por mucho menos y aún ganar dinero".

\* *No acostumbrar a los clientes a comprar por precio.* Algunas categorías tienden a auto-destruirse por estar siempre de rebajas. Los abrigos de piel y los colchones parece que nunca se venden a precio normal.

Últimamente tenemos las interminables ofertas de teléfonos móviles, que incluso canibalizan a los propios clientes de las compañías que los lanzan.

No queremos decir que haya que ignorar la competencia de precios. Pero hay muchas cosas que se deben y que no se deben hacer con los descuentos. He aquí una lista que tal vez convenga mantener cerca, para la próxima vez que alguien quiera bajar los precios:

#### Los mandamientos de los descuentos.

- No harás descuentos porque los demás los estén haciendo.
- Serás creativo con los descuentos.
- Usarás los descuentos para reducir existencias o generar negocio adicional.
- Pondrás un límite temporal a la oferta.
- Te asegurarás de que el cliente final se beneficie de la oferta.
- Harás descuentos sólo para sobrevivir en un mercado maduro.
- Dejarás de hacer descuentos en cuanto puedas.

\* *Es difícil ganar con un precio bajo.* Posicionarse con un precio alto es una cosa; pero usar un "precio bajo" como estrategia es otra. Pocas empresas encuentra la felicidad con este enfoque, por la simple y sencilla razón de que cada uno de los competidores tiene acceso a un lápiz. Y con esto pueden bajar sus precios cuando quieran. Y ahí desaparece la ventaja. Como dice Michael Porter, "*rebajar los precios suele ser una locura si la competencia puede bajarlos tanto como usted*". Y subir los precios sólo funciona si la competencia nos sigue.

Los precios bajos sólo funcionan cuando se tiene una ventaja estructural de costes bajo respecto a los competidores.

\* *Los precios pueden bajar.* Con capacidades que mejoran, divisas cayendo en picada y la competencia creciendo, han cambiado las viejas reglas. Los precios se recortan. Esto obliga a buscar nuevas estrategias para añadir valor diferencial.

Otras empresas han simplificado sus líneas de productos, deshaciéndose de aquellos que no funcionaban bien. Menos perdedores y menos pérdidas en cuota de mercado y beneficios.

Hay también empresas que encuentran manera de reducir costes más rápidamente de lo que bajan los precios. Una manera es usar la tecnología de información para reducir el número de proveedores, y así conseguir mejores precios por mayor volumen.

El truco con estas nuevas realidades es conocerlas y aprovecharlas antes que los demás.

\* *Hay que incluir en el precio algún dinero para promoción.* Uno de los errores más comunes que se pueden observar en la política de precios es dejar fuera el dinero que hace falta para promocionar la marca. Suele haber algún costo para marketing; pero so suele ser suficiente para que el producto a ese precio sea lo más atractivo posible (este olvido es mucho más común en el marketing de las empresas industriales).

Lo que tampoco se considera es que construir una marca diferenciada requiere más dinero al principio. Los verdaderos expertos en marketing invierten. Aceptan no ganar dinero al principio del proceso para reinvertir en la construcción de la marca.

¿Cómo se va a construir valor percibido sin ese dinero necesario para que la idea diferenciadora llegue a los clientes potenciales?

Y como dijimos, si no se tiene y no se transmite esa idea, habrá que tener un precio muy, pero que muy bajo.

*Un producto vale lo que el comprador pagará por él y lo que su competencia permitirá que cobre.*

## **El Liderazgo.**

Dirigir una empresa en este mundo competitivo es como dirigir una guerra. Tiene que funcionar con lo que los militares llaman el principio *KISS (Keep it Simple, Stupid)*.

## **Las misiones: lo único que añaden es confusión.**

*"Unos cuantos tipos dejan sus corbatas y sus trajes, van a una habitación de hotel durante tres días y escriben un montón de palabras en una página de papel. Luego vuelven al trabajo y siguen como siempre"*, John Rock, Director general de la división Oldsmobile (General Motors) dando una opinión sobre el enunciado de las misiones.

*"Todos los hombres que no tienen nada importante que decir hablan a gritos"*, Enrique Jardiel Poncela.

Se podría suponer que una vez que los responsables de una empresa entienden cuál es su verdadera estrategia de diferenciación, es simple sentarse y convertirla en misión. ¡No lo crea!

Dado que la estrategia competitiva de Volvo se basa en "seguridad", su misión sería algo como *"El negocio de Volvo es fabricar los vehículos más seguros del mundo"*.

¿Tiene Volvo algo parecido colgado de sus paredes? No. El texto de su misión tiene 130 palabras y "seguridad" figura como la palabra número 126 (casi la dejan fuera).

No es extraño que Volvo se esté orientando a modelos de apariencia más agresiva, deportivos y convertibles como el C70. Con estos coches se pierde aquel aspecto seguro, "de tanque". Si siguen con esta línea, crearán un conflicto de identidad en la mente de sus clientes y perderán también su negocio. Las misiones son un fenómeno relativamente nuevo en las empresas.

Pamela Goett, directora editorial del *Journal of Business Strategy*, describió sus principios así: *"hace unos años, algún gurú opinó que tener una misión era absolutamente crítico para el éxito de una empresa. Así que un montón de empresas mandaron a su gente más importante a retiros caros para redactar este documento vital. Y los ejecutivos se tomaron la tarea muy, muy en serio (por eso tantos textos de misión suenan tan pomposos). La moda sobre la misión y la visión empresarial tiene mucho que ver con los vítores del pueblo por el traje nuevo del emperador. Son aplausos por ilusiones, por soluciones rápidas, para algo que requiere mucha más meditación y planificación de lo que se pueda expresar en una frase escrita"*.

Actualmente se cree que la misión ayuda a definir lo que la empresa quiere ser cuando sea mayor. En las empresas se dedican semanas y meses a devanarse los sesos para definir cada palabra.

Si se analiza a fondo esta nueva forma de pensar, se observa que se ha establecido un proceso más o menos generalizado para crear estas declaraciones tan pomposas.

A continuación mencionamos las fases de ese proceso con nuestros comentarios sobre los problemas que vemos en cada fase.

#### Cómo nace el enunciado de una misión.

Fase 1: imaginar el futuro (no se puede hacer).

Fase 2: crear un grupo de trabajo para elaborar la misión (desperdiciando el tiempo de personas caras).

Fase 3: redactar un borrador (cuantas más manos intervienen, más confuso el texto).

Fase 4: comunicar la versión definitiva (colgarla de la pared para que nadie le haga caso).

Fase 5: hacer la misión operativa (confundir a todo el mundo).

Este proceso sólo aporta complicaciones innecesarias para la mayor parte de las empresas y da muy poco beneficio.

Nada lo demuestra mejor que echar un vistazo al libro titulado *El libro de las misiones* (1.995), que incluye el enunciado de 301 misiones corporativas de las empresas más importantes de E.U. En un artículo en *Marketing Magazine* (jul./97), un caballero llamado Jeremy Bullmore se tomó el trabajo de contar las palabras más usadas en los textos de las misiones. Aquí tenemos el resultado. En los 301 enunciados que reproduce el libro, los tópicos más mencionados son:

Servicio  
(230)  
Crecimiento  
(118)  
Clientes  
(211)  
Entorno  
(117)  
Calidad  
(194)  
Beneficio  
(114)  
Valor  
(183)  
Líder  
(104)  
Empleados  
(157)  
Mejor  
(102)

Bullmore también descubrió que muchas de estas misiones eran intercambiables (¿podría ser que las empresas se estén copiando las misiones unas de otras?). Sólo para divertirnos, echamos un vistazo a algunos textos en las empresas cuyos nombres empiezan con "B".

Boise Cascade escribió: *"Mejorar continuamente el valor a largo plazo para los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad"*. Algo que serviría para cualquier empresa, en cualquier momento, en cualquier país.

Ben & Jerry, los conocidos fabricantes de helados de E.U., son mucho más esotéricos: *"Estamos dedicados a la creación y demostración de un nuevo concepto corporativo de prosperidad compartida. Nuestra misión consta de tres partes inter-relacionadas: Misión de Producto: fabricar, distribuir y vender helados de la mejor calidad, totalmente naturales y sus derivados con un amplio surtido de sabores innovadores, hechos con productos lácteos de Vermont. La misión trascendente de Ben & Jerry es la determinación de guardar un profundo respeto a los individuos, de dentro y de fuera de la empresa, y a las comunidades de las que forman parte"*.

La mayoría de estas declaraciones tiene poco impacto positivo sobre el propio negocio de

las empresas. Levitz Furniture tenía una misión: "*satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos y servicios de calidad*". Probablemente la misma que Galerías Preciados; pero ninguno de los dos se salvó de la bancarrota.

Afortunadamente, la mayoría de las empresas enmarcan los enunciados con su misión en cuadros dorados y los cuelgan en la recepción y en los despachos, donde los altos directivos, que tienen sus propias preocupaciones, los ignoran.

Un enfoque más simple, y mucho más práctico, es olvidarse de "lo que se quiere ser". La alta dirección debe centrar los esfuerzos en "lo que se puede ser". Es mucho más productivo.

Esto significa que hay que incluir la estrategia básica del negocio en el texto de la misión. Hay que acotar la idea diferenciadora y explicar cómo, usando esa idea, estaremos en mejor posición para ganar a los competidores. El texto de la misión de Volvo debería basarse en "seguridad". Esto es lo único que pueden seguir siendo en el mercado.

No hace falta un comité que pase semanas escribiendo la misión. Esto debería hacerlo el presidente, con su gente más cercana en una mañana. Y hacerlo breve y muy simple. Después de todo, si un presidente necesita de un comité para saber cuál es su negocio básico, entonces la empresa necesita un nuevo presidente, no una misión. Y el último paso no es colgar "lo que se puede hacer" de la pared. Lo mejor es dar a conocer esta estrategia a todos los integrantes de la empresa y estar seguro de que la entienden.

Para nosotros, el único propósito de una misión es asegurarse de que todo el mundo en la empresa la entienda y se sienta partícipe.

*Una misión confusa es una indicación de que una empresa no sabe a dónde va.*

## **El liderazgo es cuestión de liderar el ataque.**

*"Para liderar a las personas, ande detrás de ellas", Lao Tse.*

*"La función única y crucial del liderazgo es el manejo de la cultura", J. Sheir.*

La estrategia, la misión y la visión dependen de la simple premisa de que usted tiene que saber a dónde va. Nadie le puede seguir si no sabe hacia dónde se dirige.

Hace muchos años, en un libro titulado *El principio de Peter*, hacían esta observación: "*la mayoría de las jerarquías hoy están tan restringidas con reglas y tradiciones, y tan limitadas por las leyes públicas, que ni los altos cargos tienen que liderar a nadie hacia ninguna parte, en el sentido de señalar el rumbo y fijar el ritmo. Sencillamente siguen precedentes, obedecen regulaciones y se mueven a la cabeza de la multitud. Tales altos cargos sólo lideran, en la misma medida en que el mascarón de proa lidera el barco*".

Quizás esta visión pesimista de las habilidades del liderazgo haya conducido a la explosión de cientos de libros sobre el liderazgo. La mayoría de ellos notoriamente triviales. Hay consejos sobre a quién emular (Atila el Huno), qué es lo que hay que conseguir (paz interior), lo que hay que estudiar (el fracaso), lo que hay que lograr

(carisma), si delegar o no (a veces), si colaborar o no (quizás), los líderes secretos del mundo (las mujeres), las cualidades personales del liderazgo (tener integridad), cómo conseguir credibilidad (sea creíble), ser un líder auténtico (encontrar el líder dentro de uno mismo), las 99 reglas naturales del liderazgo (ni pregunte).

Para nosotros, ser un líder eficaz no merece un libro entero. Drucker lo consigue en un par de frases: "*el fundamento del liderazgo eficaz es pensar sobre la misión de la organización, definirla y establecerla, clara y visiblemente. El líder fija las metas, marca las prioridades y fija y mantiene los estándares*".

Primero ¿cómo se consigue el rumbo correcto? Para llegar a ser un gran estratega, hay que poner la mente en el mercado real. Encontrar la inspiración en el frente, en el vaivén de las grandes batallas de marketing que tienen lugar en la mente del cliente potencial.

No es ningún secreto que la mayoría de los estrategas más importantes del mundo empezaron desde abajo. Y mantuvieron su ventaja al no perder nunca el contacto con la realidad de la guerra.

Cuanto más grandes son las empresas, más probable es que el presidente haya perdido el contacto con las líneas del frente. Este puede ser el factor más importante que limite el crecimiento de una corporación.

Todos los demás factores favorecen el tamaño. El marketing es una guerra, y el primer principio de la guerra es el principio de la fuerza. El ejército más grande, la empresa más grande, tiene la ventaja.

Pero la empresa más grande pierde parte de esa ventaja si no puede mantenerse enfocada en la batalla de marketing que tiene lugar en la mente del cliente.

La desconexión de la alta dirección con el mercado es el mayor problema al que se enfrenta una gran empresa.

¿Cómo recoge información objetiva un Consejero Delegado ocupado sobre lo que realmente está ocurriendo? ¿Cómo evita la tendencia de sus ejecutivos a decirle lo que ellos piensa que quiere oír?

¿Cómo consigue las malas noticias además de las buenas?

Si no obtiene las malas noticias directamente, las malas ideas pueden florecer en vez de ser anuladas. La siguiente parábola puede ser una parodia ilustrativa:

#### El Plan

En el principio era el plan.

Y luego vinieron las suposiciones.

Y las suposiciones no tenían forma.

Y el plan no tenía ninguna sustancia.

#### Los trabajadores

Y las oscuridad se veía en la faz de los trabajadores mientras hablaban con sus jefes de grupo diciendo:

*"es un montón de caca y apesta"*.

#### Los jefes de grupo

Y los jefes de grupo fueron ante sus jefes de sección y les dijeron: "*es un cubo de excremento y no se*

*soporta el hedor"*.

### Los jefes de sección

Y los jefes de sección fueron ante sus gerentes y les dijeron: "*es un contenedor de estiércol, tiene un olor muy fuerte; y puede que nadie lo soporte*".

### El director

Y el director fue al vicepresidente y le dijo: "*fomenta el crecimiento y es muy potente*".

### El vicepresidente

Y el vicepresidente fue al presidente y le dijo: "*este nuevo y potente plan promocionará activamente el crecimiento y la eficiencia de la empresa*".

### La política

Y el presidente miró el plan y vio que era bueno, y el plan se convirtió en política.

Una posibilidad de descubrir lo que realmente ocurre es "disfrazarse" o llegar sin anunciarse. Esto sería especialmente útil a nivel del distribuidor o el punto de venta. Es análogo al rey que se viste de plebeyo y se mezcla con sus súbditos. *La razón*: obtener opiniones honestas de lo que está sucediendo.

Como los reyes, los presidentes rara vez obtienen opiniones honestas de sus ministros. Simplemente, hay demasiada intriga en la corte.

La fuerza de ventas, si es que se tiene, es un elemento crítico en la ecuación. El truco es cómo sacar de la fuerza de ventas una buena y honesta evaluación de la competencia. Lo mejor que se puede hacer es elogiar la información honesta. Una vez circule la noticia de que el presidente premia la honestidad y la objetividad, llegará mucha información interesante.

Otro aspecto del problema es cómo se reparte el tiempo. A menudo se ocupa con demasiadas actividades que nos mantienen alejados del frente de batalla.

No es extraño que los presidentes ejecutivos y los directores generales deleguen la función de marketing. Pero es un error.

El marketing es demasiado importante para dejarlo en manos de un subordinado. Si delega algo, debería delegar la presidencia de la próxima campaña de recogida de fondos.

Lo siguiente a recortar son las reuniones. En vez de hablar de las cosas, hay que salir y verlas por uno mismo. Como le dijo Gorbachov al presidente Reagan, durante el primer viaje de éste a la Unión Soviética, "*es mejor ver una vez que oír cien veces*".

Hay que concentrarse en la táctica de la batalla que se quiere ganar; enfocarse en los competidores; sus fortalezas y debilidades percibidas por la mente de los clientes. Se debe buscar ese atributo único e idea diferenciadora, que funcionará en el campo de batalla mental. Luego hay que concentrar todos los esfuerzos en desarrollar una estrategia coherente que explote esa idea.

Y hay que ser persona de acción. La forma de reconocer rápidamente un falso líder es cuando se plantea una sugerencia viable y el pseudo-líder dice: "deberíamos hacer eso". Normalmente, se descubre que esos "deberíamos" se amontonan y muy pocos llegan a hacerse.

El auténtico líder nunca utiliza la palabra "deberíamos". Su respuesta a una buena sugerencia es "hagámoslo". Entonces sigue con la próxima decisión.

Los mejores líderes comparten su sabiduría con la próxima generación.

*"Los grandes líderes tienen que ser grandes maestros".*

Los mejores líderes saben que dirigir ya no es suficiente. Los mejores líderes son narradores de historias, motivadores y facilitadores. Refuerzan su sentido de dirección o visión con palabras y acción.

En Brasil hay una línea aérea que se ha transformado en la campeona del servicio al cliente, TAM (Transportes Aéreos do Mercosur). Su fundador y presidente, el comandante Rolim Amaro, es todo un personaje con el mejor estilo de este tipo de líderes que toman decisiones y las llevan a cabo, incluso involucrándose directamente. Desde servir personalmente comidas en sus vuelos hasta ofrecer un teléfono para "hablar con el presidente"; pasando por amenizar la espera en las salas VIP con un pianista tocando en vivo. Todas estas iniciativas han transmitido al personal de TAM una actitud muy perceptible de preocupación por el viajero. No es de extrañar que, a pesar de ser joven y no pertenecer a ninguna multinacional, TAM sea la segunda compañía aérea de Brasil, detrás de Varig. Y que los lectores de la revista de negocios más importante de ese país la hayan elegido como la compañía más admirada, delante de Microsoft y Nestlé.

Hoy, Bill Gates personifica Microsoft. Tiene pinta de fanático de la informática. Habla como un fanático de la informática. Vive en una casa de fanático de la informática. Un líder visible es un arma muy potente con los clientes actuales y potenciales. Ofrece credenciales únicas a una empresa.

También las tropas están orgullosas de seguir a este tipo de líder en la batalla. Confían en él, instintivamente. Sin confianza, no habrá seguidores. Y sin seguidores, no podrá participar en muchas batallas.

*Los buenos líderes saben a dónde van.*

## **La planificación a largo plazo, sólo buenos deseos.**

*"Cualquiera que diga que los hombres de negocios tratan con hechos, no con ficción, nunca ha leído a posteriori proyecciones a cinco años", Malcolm Forbes.*

*"Los planes deben adaptarse a las circunstancias y no intentar que las circunstancias se adapten a los planes", George Patton.*

Un plan estratégico a largo plazo es inútil, a menos que al mismo tiempo se elaboren los planes de los competidores. Sin embargo, muchos directivos creen que la planeación a

largo plazo es fundamental, si una empresa quiere cumplir con los objetivos expresados en su misión.

Si Shakespeare se reencarnará en un directivo de empresa, es seguro que se sentiría tentado de matar a sus planificadores a largo plazo; además de a sus abogados.

Todo empezó de verdad a principios de los años sesenta, cuando General Electric se transformó en la pionera de la planificación estratégica. Creó un grupo grande y centralizado de planificadores para meditar sobre el futuro.

Pero la especialidad empezó a tomar ritmo en 1.963. Bruce D. Henderson, fundador del Boston Consulting Group, estableció la primera red de boutiques de estrategia. Fue el creador de una serie de conceptos que causaron furor en las grandes corporaciones, entre los que destacan la "curva de la experiencia" y la famosa "matriz de crecimiento y participación en el mercado"; conocida también como la matriz del Boston Consulting Group.

Las doctas discusiones de hoy en cualquier gran empresa sobre estrategia a largo plazo incluyen siempre menciones a la "intención estratégica", las "oportunidades de espacio blanco" y la "co-evolución".

Para los que no han oído hablar del concepto de la "co-evolución", aclaremos que se trata de "ecosistemas de negocios" en los que las empresas trabajan, cooperativa y competitivamente, para llevar a cabo labores conjuntas de Investigación y Desarrollo de interés para su sector (esto suena a cuento de hadas).

La mayoría de estos planteamientos tienen origen en un libro titulado *La muerte de la competencia*. Nuestra pregunta es: ¿si la competencia ha muerto, por qué está todo el mundo intentando quitarnos el negocio? Lo normal es que, en cuanto nos descuidemos un poco, alguien nos quite todos los clientes que pueda.

Más allá de estas frivolidades, el fallo en la planificación a largo plazo está en el hecho simple y sencillo de que no se puede predecir el futuro. La historia está llena de pronósticos valientes, pero absolutamente equivocados. He aquí una muestra de predicciones que fallaron:

\* "*Los aviones son interesantes, pero no tienen valor militar*". El Mariscal Ferdinand Foch, estratega militar francés, 1.911.

\* "*Los caballos perdurarán, pero el automóvil no es más que una novedad, una moda*". El presidente de Michigan Savings Bank, 1.903, al aconsejar al abogado de Henry Ford que no invirtiera en la Ford Motor Co.

\* "*¿Qué haría esta empresa con un juguete eléctrico?*". El presidente de Western Union, William Orton, al rechazar la oferta de Alexander Graham Bell para vender su empresa de teléfonos en dificultades por 100.000 dólares.

\* "*¿quién demonios quiere oír hablar de los actores?*". Harry Warner, Warner Brothers, 1.927.

\* "*No nos gusta su sonido. Los grupos de guitarras están desapareciendo*". Del informe de Decca Records para rechazar a los Beatles, 1.962.

\* "*No hay ninguna razón para que un particular tenga un ordenador en su casa*". Kenneth Olsen, fundador y presidente de Digital Equipment Corp., 1.977.

Estar muy atento a las tendencias a largo plazo es lo mejor que se puede hacer en relación con el futuro del negocio. La preocupación por la salud es, por ejemplo, una tendencia de la cual muchos productos se han aprovechado.

También la falta de tiempo, como consecuencia de la integración de la mujer al mundo laboral, ha llegado a crear ciertas tendencias.

Pero adivinar las tendencias es difícil y arriesgado. El fallo más común es el de extrapolar una tendencia. Si se hubieran cumplido las predicciones del consumo de carne roja, hoy todo el mundo estaría comiendo pescado hervido o pollo a la parrilla. Pero el consumo de carne se ha incrementado (así como el consumo de cigarrillos). Los hábitos básicos cambian muy lentamente y la prensa tiende a magnificar los cambios pequeños.

Igual de malo que extrapolar una tendencia, es lo contrario, la práctica común de suponer que el futuro será una repetición del pasado.

Cuando se supone que nada cambiará, se está prediciendo el futuro de igual manera que cuando se piensa que algo va a cambiar. Lo inesperado siempre sucede.

La "futurología" está llegando a ser una industria en sí misma. Los futurólogos están ocupados ganando hoy mucho dinero con el mañana.

La situación está llegando a extremos casi cómicos. Desde su despacho en la Avenida Madison de Nueva York, el astrólogo y economista Henry Weingarten dirige su empresa "Astrology Fund". De sus servicios el más demandado es el de las cartas astrales para empresas. Weingarten asegura que sus predicciones tienen el respaldo de las estrellas...

Este suculento negocio empezó con gente como H. G. Wells, Julio Verne y George Orwell, que eran futurólogos practicantes bajo el disfraz de la ciencia ficción.

Pero ahora se ha transformado en algo muy serio. Alvin Toffler (famoso por su *El shock del futuro*) tiene planes incluso para un programa nocturno llamado "Las próximas noticias, ahora". Según dice Toffler, *"Hay una canal de historia, pero ninguno del futuro. Pensamos remediar la situación"*.

¿Es que todo esto es de visionarios o se trata de la planificación de siempre? Paul Saffo, del Institute for Future, tiene esta gran respuesta: *"mi trabajo es ayudar a nuestros clientes a que perciban un abanico más amplio de posibilidades"*.

El asunto no está nada claro. Hasta algunos futurólogos están llegando a sentirse incómodos con la profesión de adivinos.

*"El futurismo ya no es la predicción -dice Douglas Rushkoff, autor de la crónica de la cultura pop Cyberia-. Es propaganda del estado del arte. Es la creación del futuro. Los futurólogos hacen que sus clientes tengan miedo, y luego les explican que ellos tienen el conocimiento secreto que les puede salvar"*.

Otro aspecto relacionado con la dificultad de predecir el futuro es intentar investigarlo.

No hace muchos años, los equipos de fax sólo se encontraban en algunas oficinas grandes. Hoy están en todas partes y ya están saliendo de la oficina y entrando en los

hogares. El fax es de invención, diseño y desarrollo norteamericanos. Y los fabricantes de E.U. tenían desde hace mucho los equipos listos para la venta. Pero hoy ni uno sólo de los fax que se comercializan en los E.U. se fabrica en este país.

Los norteamericanos no lanzaron los equipos de fax, porque la investigación de mercado les convenció de que no habría demanda suficiente. A pesar del hecho conocido de que no se puede hacer investigación de mercado sobre algo que no está en el mercado, salieron y preguntaron a la gente: "¿compraría usted un accesorio para su teléfono que cuesta más de 1.500 dólares y que le permite enviar, a un dólar por página, una copia de la carta que Correos le entrega por 25 centavos?". La respuesta, fácil de predecir, fue "no".

La investigación de mercado para un producto que los usuarios no han visto nunca no sirve para nada. Las respuesta a cualquier pregunta sobre el beneficio básico, o sobre su aplicación, serán contestadas con base en cosas que conocen y por tanto ayudarán poco, o nada, a medir el mérito comercial de un nuevo invento. Cuando los técnicos concibieron el primer walkman, la dirección de Sony no encargó ninguna encuesta; simplemente lo incluyó en la línea de fabricación. El resultado todos lo sabemos. No se puede decir que el walkman vino a satisfacer mejor las necesidades conocidas sobre dónde y cómo escuchar música; simplemente las transformó.

Lo sensato en la planificación es incorporar algo de simplicidad en el proceso. Un enfoque mejor, más simple, para la planificación estratégica es:

1. Informar a los empleados que predecir el futuro es un ejercicio de ilusión, y que el agudo análisis de "escenarios estratégicos" demasiado detallados, es más bien una pérdida de tiempo.
2. Informar a todo el mundo que el valor real de la planificación estratégica está en fijar la dirección coherente del negocio y estructurar los medios para ganar a la competencia.
3. Sentar al personal de planificación con los ejecutivos de operaciones, en cada línea de negocio, y que discutan las referencias de esa dirección coherente bajo distintas suposiciones económicas.
4. Enfatizar que lo que se está buscando es un "plan de vuelo" que sirva de guía a la empresa. Algo que sea más sencillo y menos esotérico que los planes al viejo estilo. En las empresas pequeñas y medianas, esto es menos problemático. No tienen un ejército de planificadores que anden por ahí elaborando libros de planificación de varios kilos de peso.

*The Wall Street Journal* publicó un artículo sobre Bill Long, el presidente de Waremart Foods, que trabaja con 25 supermercados desde Salem, Oregon a Idaho Falls. Desde que lideró la compra de la empresa por los empleados en 1.985, el valor neto de Waremart ha subido un 1.500%. Hoy vale 215 millones de dólares.

Si se le pregunta a Bill Long por sus planes para los próximos cinco años, hay que estar preparado para su respuesta: "*¿Cómo demonios se supone que lo sepa? -grita -. Dígame dónde van a estar mis clientes en los próximos cinco años. Qué va a pasar con mis competidores, mi capital, mis proveedores*".

Si se le pide que enseñe su plan estratégico, su reacción será la misma. "*¡Las estrategias escritas son una locura! -dice-. En vez de estrategias, lo que se necesita es tomar decisiones al instante*".

Los buenos deseos tienen que ver con cuentos de hadas. Hay que tratar con la realidad.

## **Organización. Cuanto más simple, mejor.**

"Hemos conocido al enemigo y somos nosotros", Pogo.

"Los soldados precisan siempre de ilusión y entusiasmo", Sun Tzu.

Una buena organización conduce al comportamiento estratégico correcto.

Desgraciadamente, las grandes organizaciones suelen llegar a ser tan complejas, que una parte deshace lo que hace la otra.

No es suficiente con tener la mejor estrategia, o el mejor sistema financiero, o que una parte de la organización sea de lo mejor del mundo, a menos que todas las partes estén trabajando juntas de una forma correcta.

La mejor y más sencilla analogía es la de Peter Drucker, que compara una organización con una gran orquesta sinfónica. Pero advierte que ésta no puede organizarse como típicamente lo haría un gran negocio. Acabaría teniendo un Director Presidente, varios Directores Vicepresidentes y un sinfín de Directores Gerentes.

Tiene que haber un Director para el que cada solista toca directamente, porque todo el mundo tiene la misma partitura. Era muy sabio aquel proverbio romano que decía que un esclavo con tres amos era, en realidad, un hombre libre. Dicho de otra forma, no debe haber intermediarios entre los especialistas y el Gestor principal. Se organizan como una fuerza de choque gigante. La organización es totalmente plana. Lo bueno de este enfoque es que elimina el organigrama rígido y jerárquico.

Robert Townsend tenía algunos pensamientos similares acerca de la organización efectiva. Lo único que le faltaba eran los instrumentos musicales. *"Lsa buenas organizaciones son cuerpos vivos en los que crecen nuevos músculos para afrontar nuevos retos. Un organigrama desmoraliza a la gente. Nadie piensa en sí mismo colocado debajo de otra persona. Y en una buena empresa no lo está. Sin embargo, sobre el papel, sí está debajo. Si tiene que hacer circular algo, utilice una tabla en forma de ramas, en vez de un diagrama con la gente, en pequeñas cajas. Utilice el orden alfabético por nombre y por función cuando sea posible"*.

Pero el truco más importante para que una organización funciones de manera eficaz es que todo el mundo esté centrado en la misma hoja de la partitura.

La razón por la que los grandes grupos empresariales nunca funcionaron bien es que había demasiadas orquestas tocando en la misma sala. Y además estaban tocando distintas clases de música.

En las fusiones de hoy en día, los grupos de empresas dedicadas a diversas actividades ya no están de moda; ser el número uno en un sector concreto sí está de moda.

Muchos ejecutivos que se ven forzados a decidir si compran o venden, o ambas cosas, están dudando claramente entre tomar tales decisiones y enfocarse en una línea de negocio concreta.

En esta economía global hipercompetitiva, es demasiado difícil intentar tocar demasiados tipos de música a la vez. Muchas empresas están renunciando a sus complejas organizaciones y volviendo a una melodía más sencilla que saben que pueden tocar bien.

\* Eastman Kodak vendió su unidad farmacéutica Sterling Winthrop y otras dos empresas para enfocarse en su negocio fotográfico, o, como lo definen ahora, de imagen.

\* Mercedes-Benz abandonó todas las actividades ajenas al mundo de la automoción y el transporte.

\* Merck ha vendido casi todo su negocio no farmacéutico.

\* Guinness PLC se despojó de casi todo lo que no era cerveza o licores.

\* Union Carbide vendió todos sus activos no-básicos y eliminó el 90% de la plantilla.

Hay dos formas de organizar las orquestas.

Una sola orquesta con una sola melodía. O un grupo que controla varias orquestas, que tocan distintas melodías; pero siempre con un ritmo parecido (los grupos demasiado diferentes no funcionan).

Las primeras pueden ser grandes, incluso muy grandes; o pequeñas, incluso muy pequeñas. En este grupo se puede incluir desde Coca Cola, al pequeño super-especialista. En medio de estos extremos hay mucha variedad.

Volvo toca "seguridad". Häagen Dazs toca "helado de lujo". Atlas Copco toca "aire comprimido".

En el segundo grupo se incluyen las empresas grandes que pueden desplegar orquestas distintas que toquen su música para públicos especializados. Esta es una estrategia multi-marca que se acomoda a mercados cambiantes.

En el mundo del automóvil, y a pesar de algún que otro despiste, Volkswagen es un buen ejemplo. Audi, Volkswagen, Seat, Skoda, son marcas diferentes. Con esto han llegado a convertirse en la sinfónica del automóvil más grande de Europa.

LVMH es un líder mundial de lujo. Por ello, su director general dirige las "orquestas" Dior, Louis Vuitton, Guerlain, Givenchy, Maurice Lacroix, Loewe, Moët Chandon y Hennessy. Y ahora parece que su batuta marcará el compás de otra gran "orquesta" de lujo: la italiana Gucci.

Tocar un solo tipo de música no sólo es más fácil, sino que puede generar grandes cifras, y muy rápido si el ritmo está de moda:

\* Intel toca "microprocesadores" a un ritmo de crecimiento del 20% durante la última década.

\* CompUSA toca "ordenadores al por menor" a un ritmo de 3.000 millones de dólares en ventas.

\* Callaway, tocando "palos de golf con caras más grandes" ha llegado a ser el mayor fabricante del mundo.

A la mayoría de gente le cuesta bastante hacer bien incluso una cosa a la vez, sin necesidad de intentar una segunda. El ser humano es capaz de hacer una diversidad asombrosa de cosas; la humanidad es una "herramienta de múltiples usos". Pero la forma de aplicar productivamente esta gama amplia de la humanidad, es enfocando un gran número de capacidades individuales en una única tarea. En la concentración, todas las facultades se enfocan en un objetivo.

Mantener varias pelotas en el aire es considerado una acrobacia circense. Pero hasta el malabarista lo hace sólo durante unos diez minutos. Si intentara hacerlo durante más tiempo, se le caerían.

Finalmente, algunas palabras acerca de la descentralización. Siguiendo con la analogía de la orquesta, es cuando la empresa cede el control de distintas partes de la orquesta a diferentes directores.

La sabiduría convencional dice que la descentralización es buena. Nos aproxima al mercado. Nuestra opinión es que la descentralización es mala. Dispersa las fuerzas, complica las cosas y hace difícil mantenerlas enfocadas.

Estar más cerca del mercado no es ninguna ventaja, si no se está organizado para hacer una maniobra audaz.

Al Ries analiza la descentralización en forma clara: *"si nada cambiara nunca, una empresa descentralizada sería más eficiente y eficaz que una empresa centralizada. No hay ninguna duda de que la descentralización fomenta el sentido de la responsabilidad tanto de la dirección de las unidades operativas como de los empleados. Pero ¿cómo puede desarrollar una empresa descentralizada un enfoque? No puede. La descentralización elimina la capacidad de la alta dirección de marcar a la empresa una dirección específica. Y luego cambiar ese rumbo cuando las condiciones del mercado cambian. La descentralización es eficiente, pero inflexible"*.

Es mejor dirigir una empresa ineficiente, pero centralizada con un enfoque de mercado potente; una que pueda tocar música nueva cuando se necesite. Los empleados prefieren trabajar para un ganador que para un perdedor, por mucha motivación que proporcionen los directivos del perdedor.

Casi por definición, una empresa descentralizada no puede enfocarse en una estrategia, o comportamiento estratégico, correctos. Lo que más pierde la empresa descentralizada es la oportunidad de apropiarse de un concepto y usar su fuerza.

3M es la empresa descentralizada favorita de todo el mundo. Aunque sigue produciendo un montón de productos en serie (66.000 en el último recuento), parece haber una escasez de productos nuevos, revolucionarios, que pudieran llevar a la empresa a nuevos niveles de éxito. El último gran ganador fue el Post-it, un producto lanzado en 1.980.

La empresa es demasiado complicada. Hay demasiada gente corriendo en demasiadas direcciones. No hay una dirección estratégica clara ni enfoque. No hay música, sólo sonidos.

Esta es, sin duda, la gran diferencia entre Coca Cola, enfocada en un solo producto, y Pepsi Cola, preocupada porque Coca Cola no se le escape demasiado en refrescos, mientras trata de mantener a flote sus otros negocios.

*El futuro pertenece a la empresa bien organizada y bien enfocada.*

## **Marketing: es cuestión de convertir ideas simples en estrategia.**

*"El marketing es algo tan básico que no puede ser considerado una función separada. Es la visión completa del negocio desde el punto de vista de sus resultados, es decir, desde el punto de vista de los clientes", Peter Drucker.*

*"Marketing, en el sentido más profundo, es lo principal. Por lo tanto, más vale que se encargue de él el jefe y sus colaboradores más directos. Y no otra gente sin el nivel suficiente", Robert Townsend, Subiendo en la organización.*

Si el presidente de una empresa dirige la sinfonía, es el marketing el que se ocupa del arreglo de la partitura.

Muchísimos académicos han escrito gruesos tomos sobre la importancia del marketing y todas sus funciones. Las agencias de publicidad y los consultores han inventado además sistemas complicadísimos para crear marcas. Realmente, el marketing es algo de lo que se puede escribir con cierta facilidad; pero muy difícil de aplicar con eficacia.

Vamos a exponer la esencia del marketing en dos frases. Primera, es responsabilidad del marketing cuidar que todos estén tocando una única melodía, siguiendo el mismo compás. Segunda, es tarea del marketing convertir esa melodía, o idea diferenciadora, en algo que nosotros llamamos una *dirección coherente de marketing*.

Esta noción de una idea diferenciadora requiere un poco más de consideración. ¿Qué tipo de idea? ¿Dónde se encuentra una? Estas son las preguntas básicas a las que hay que dar respuesta.

Una idea diferenciadora es un *ángulo mental competitivo*.

Es decir, primero una idea diferenciadora tiene que tener un ángulo *competitivo*, para tener alguna posibilidad de éxito. Esto no significa necesariamente que el producto o servicio sea mejor, sino que tiene que haber un elemento diferenciador. Puede ser más pequeño, más grande, más liviano, más pesado, más barato o más caro; o podría apoyarse en un sistema de distribución diferente.

Además, la idea tiene que ser competitiva en el ámbito de marketing total, no sólo con relación a uno o dos productos o servicios.

Por ejemplo, la decisión de Volkswagen a finales de los cincuenta de lanzar el "primer" coche pequeño en E.U. fue una idea competitiva excelente.

El Escarabajo de VW no fue, por supuesto, el primer coche pequeño en el mercado norteamericano. Pero sí fue el primer coche en ocupar la posición "pequeño" en la mente

de los norteamericanos. Hizo de su tamaño una virtud, mientras otros, también pequeños, se disculpaban hablando de aprovechamiento del "espacio".

"*Piense en pequeño*", decían los anuncio de Volkswagen.

En el extremo opuesto, un ejemplo de nuevas malas ideas son los descapotables, los deportivos y los coches grandes que, apoyándose en la fama que le dio el Escarabajo, lanzó luego Volkswagen en E.U. No ofrecían ninguna ventaja competitiva frente a BMW, Porsche o Mercedes (por mencionar algunos). Naturalmente, esta iniciativa sacó a la marca del mercado norteamericano, que ahora está tratando de reconquistar con el "nuevo" Escarabajo.

Segundo, una idea diferenciadora tiene que tener un ángulo *mental* competitivo. Dicho de otra manera, la batalla se libra en la mente de los clientes.

Los competidores que no existen en la mente de los clientes son ignorados.

Por otro lado, hay competidores que disfrutan de una percepción fuerte en la mente que no concuerda con la realidad. La percepción mental es la que debe considerarse en la elección de una idea, no la realidad (¿qué es la realidad?). ¿Es Volvo el coche más seguro? Según un reciente estudio del Euro-NCAP para berlinas de lujo, no. Está en cuarto lugar entre las berlinas grandes. Pero en las mentes de los conductores de todo el mundo es el número 1 en seguridad.

Un ángulo mental competitivo es el punto en la mente que permite que el programa de marketing funcione eficazmente. Este es el eje sobre el que hay que girar para conseguir resultados.

Pero una idea no es suficiente. Para completar el proceso, hay que convertir la idea en una estrategia (si la idea es un clavo, la estrategia es el martillo). Hacen falta las dos para lograr una posición en la mente.

¿Qué es una estrategia? Una estrategia no es una meta. Como la vida misma, una estrategia debe enfocarse en el viaje, no en el destino. Los pensadores voluntaristas, a los que llamamos pensadores de "arriba-abajo", están orientados básicamente a los objetivos. Primero determinan lo que quieren lograr y luego intentan crear modos y medios para alcanzarlo.

La mayoría de las metas, sencillamente no son alcanzables. Fijar metas tiende a ser un ejercicio frustrante. El marketing, como la política, es el arte de lo posible.

Según nuestra definición, lo primero que hay que decir es que una estrategia no es una meta. Es una *dirección coherente de marketing*.

Una estrategia es *coherente*, en el sentido de que está enfocada en la idea competitiva seleccionada. Volkswagen tuvo un gran éxito táctico con el coche pequeño, pero fracasó al elevar esa idea a una estrategia coherente. Se olvidó de "pequeño" y en vez de eso, decidió llevar al mercado de los E.U. una gama de Volkswagen grandes, rápidos y caros. No tuvo en cuenta que otros fabricantes europeos ya se habían anticipado con estas ideas competitivas. Así, dejó el hueco que ella misma había creado y abrió el camino para que los japoneses tomaran el control de la idea del coche pequeño.

Lo segundo que conviene aclarar es que una estrategia debe llevar aparejadas actividades de marketing coherentes. El producto, el precio, la distribución y la publicidad -todas las

actividades que forman parte del mix de marketing- deben enfocarse de manera coherente en la táctica, la *idea competitiva*.

Se puede pensar en una idea diferenciadora, como una longitud de onda de luz específica y la estrategia como un láser sintonizado con esa onda. Se requieren los dos para penetrar en la mente de los clientes.

Finalmente, una estrategia es una *dirección* coherente de marketing. Una vez que la estrategia se ha establecido, la dirección no deberá cambiarse.

El propósito de la estrategia es utilizar todos los recursos disponibles, para apropiarse de la idea diferenciadora en la mente de los clientes. Al comprometer todos los recursos en una dirección estratégica, se maximiza el aprovechamiento de la idea, sin la limitación que implica la existencia de una meta predeterminada.

¿Qué se busca? Se busca un ángulo. Un hecho, una idea, un concepto, una opinión por parte del cliente; que se enfrente a las posiciones que ocupan los competidores en las mentes de los clientes que nos disputamos con ellos.

Tomemos como ejemplo los detergentes. ¿Qué es lo que la publicidad de los detergentes sugiere que buscan los clientes? Básicamente, limpieza. Por eso, Ariel deja la ropa "blanca". Cheer deja la ropa "más blanca que blanco". Y Bold llega hasta "brillante".

¿Ha observado alguna vez a alguien sacando ropa de la lavadora? Si hiciera caso a los anuncios, podría pensar que se pone las gafas para que el brillo no le dañe los ojos.

La mayoría de las personas ni siquiera miran la ropa. Pero casi siempre la huelen para ver si huele bien. Esta observación hizo que Unilever lanzara Surf, un detergente cuya única característica diferenciadora es que contiene el doble de perfume que los de la competencia. Resultado: llegó Surf y se quedó con una parte respetable del mercado norteamericano de detergentes: 3.500 millones de dólares por año.

Algunas perspectivas son difíciles de captar porque los clientes las expresan de forma negativa. La empresa Adolph Coors inventó la cerveza light (incluso hoy hay menos calorías en una cerveza Coors estándar que en una Michelob Light). Sin embargo, Coors ignoraba su propio invento hasta que Miller lanzó la cerveza "Lite".

Coors podría haberse apropiado de la categoría de cervezas light con un plan importante de publicidad. No lo hizo. Miller sí. Miller Lite se convirtió en la primera cerveza light de éxito.

La mayoría de los *ángulos competitivos* son difíciles de ver porque casi nunca tienen aspecto a priori de ser grandes ganadores (si lo tuvieran, otros los estarían aprovechando). Las bombas de marketing estallan muy rápido.

*"Las grandes ideas -dijo Albert Camus- llegan al mundo suavemente, como palomas. Quizás, entonces, si escuchamos con atención, oiremos entre el barullo de imperios y naciones el sonido de alas, el movimiento suave de vida y esperanza".*

Muy pocos adivinaron que Toys "R" Us iba a ser un negocio global que vende la cuarta parte de todos los juguetes de E.U. y una parte cada vez más importante en muchos otros países. Lo que sí se preguntaba mucha gente era por qué escribían la "R" al revés.

*Después de visto todo el mundo es listo.* La cuestión es serlo antes.

Las oportunidades son difíciles de ver porque no parecen oportunidades. Parecen sólo ángulos.

La responsabilidad del marketing es apoderarse de ese ángulo o idea, y construir con él una estrategia para que desarrolle toda su potencia.

Primero la idea determina la estrategia. Luego la estrategia conduce la idea. Decir que una es más importante que la otra es perder la esencia del proceso. Es la relación entre las dos la que condiciona el éxito.

*¿Qué es más importante en el diseño de aviones, el motor o el ala?*

*Ninguno. Es la relación entre las dos la que determina que el avión despegue de la pista.*

La idea diferencia el negocio de los competidores. La estrategia da alas a la idea que puede hacer que el negocio vuele.

*Muéstreme la idea.*

## **Las nuevas ideas. Es más sencillo tomarlas prestadas.**

*"Su idea sólo tiene que ser original en su adaptación al problema en el que está trabajando", Thomas Edison.*

*"Si un hombre se imagina una cosa, otro la tornará realidad", Julio Verne.*

Hay empresas que intentan convertir la producción de ideas en una ciencia oculta.

En una vieja mansión en los alrededores de Cincinnati, la gente se dispara pelotas de goma amarillas con una pistola de juguete. En la primera planta, un cuarteto sureño toca marchas militares. Cerca hay gente garabateando en tarjetas de color púrpura. ¿Qué es lo que están escribiendo? Cualquier cosa que les venga a la cabeza. A otros visitantes de la mansión se les pide que hablen de sus peores vacaciones, de si tienen alguna cicatriz y cómo se la hicieron.

¿Qué pasa ahí?

Hemos entrado en la zona gris de la industria norteamericana de las ideas. Estos son los expertos creativos que prometen relanzar su negocio, o activar viejos productos con una dosis de ideas frescas.

El problema es que la búsqueda de nuevas ideas suele degenerar en un vertiginoso viaje de Alicia en el País de las Maravillas; con un montón de jerga sobre "emancipación creativa", "estimulación de la mente" y "mutación de actitudes". Por no mencionar una factura, que haría sonrojar a Alicia.

Es cierto que las nuevas ideas mueven los negocios. Son el carburante para el éxito futuro. ¿Pero el proceso de encontrar una nueva idea es realmente tan complejo como algunos quieren hacer creer? ¿O es un proceso básicamente simple que se hace que parezca complejo?

*"El mito es que un empresario puede depender de una genialidad -dice Peter Drucker-. Llevo 40 años trabajando con empresarios. Los que dependen del momento de*

*genialidad desaparecen en un momento también".*

Echemos un vistazo honesto a cómo la mente consigue una nueva idea. Se desarrolla en tres pasos:

1. *Preparación.* La persona se sumerge en el problema. Recoge información, datos y opiniones. Le dice a su mente que se ponga a trabajar.
2. *Incubación.* Mientras está ocupado haciendo otras cosas, una parte del inconsciente está dando vueltas. El cerebro yuxtapone información, combina características, canaliza ideas.
3. *Iluminación.* Una idea nueva y razonablemente completa, llega a la superficie (aparentemente de ninguna parte). Voilà. Está hecho.

Esto es *lo que* ocurre. *Cómo* ocurre exactamente es otra cuestión.

En una tira cómica, dos personajes están hablando de este tema. El primero dice: "*¿Qué es una idea?*". Responde el segundo: "*una idea es un pensamiento inspiracional*". El primero vuelve a preguntar: "*¿De dónde vienen?*". El segundo responde: "*No tengo ni la menor idea*".

Nunca vamos a comprender cómo ocurre.

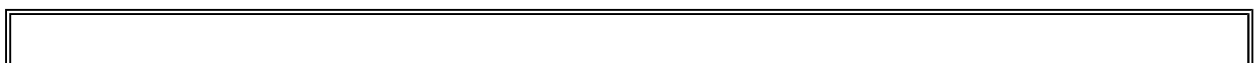
Pero sí sabemos que el señor Edison tenía razón. No pasa nada por tomar prestada la idea de otra persona. "*Haga de ello un hábito -dijo-, estar al acecho de ideas novedosas e interesantes que otros han usado con éxito*".

Supongamos que nos hacemos cargo de un hotel de lujo, que intenta mantenerse al nivel de los Marriotts y los Hyatts en la batalla por el confort de las habitaciones. No hay que llevar al equipo a un retiro para ingeniar nuevos "caramelos" que atraigan clientes. En vez de eso, conviene ver qué hacen los hoteles independientes para seducir a sus huéspedes.

La forma más simple de solucionar un problema es copiar una idea existente (los diseñadores de equipo militar han copiado a Picasso para mejorar los patrones de camuflaje de tanques).

La forma más sencilla de inventar un nuevo producto es adaptar una idea existente. Al cantautor Paul Simon se le preguntó en qué se inspiró para su canción "Puente sobre aguas turbulentas". Fue brutalmente honesto: "*tenía dos melodías en la cabeza -una coral de Bach y una melodía gospel de los Swan Silverstones- y me limité a juntar las piezas*". ¿Cuántas veces nos han invitado a una gran cena de caridad, a la que realmente no queríamos ir? No queríamos pasar por las molestias de contratar una niñera, alquilar un smoking o aguantar los discursos.

Comprendido, dijeron unos avispados en Florida. He aquí su invitación de "no invitación":



La cena anual de Goodwill Industries no se celebrará este año  
en el Hotel Americana.

No se servirán cocteles a las 7:00 p.m.

No se servirá la cena a las 8:00 p.m.

El maestro de ceremonias no será Art Linkletter.

El reverendo Norman Vincent Peal no leerá la invocación.

El orador invitado no será Dear Abby.

Quédese en casa y tenga una noche tranquila.

Pero, por favor, mande 50 dólares por persona o 100 dólares por pareja.

¿Funcionó esta idea? Como un reloj.

Desde entonces, ha sido adoptada por otras Organizaciones y Hospitales benéficos.

Se pueden aumentar las probabilidades de solucionar un problema convirtiéndose en coleccionista. Cuando nos topemos con una idea brillante o una estrategia inteligente, guardémosla (empezando un diario, una carpeta de recortes y un archivo de ordenador). Tengamos un bloc de notas al lado de la cama y una grabadora en el coche.

Cuando se esté intentando encontrar una solución a algo, sólo hay que bucear en las anotaciones. Luego, utilizar las siguientes pautas para aprovechar al máximo una idea existente:

1. *Sustituir*. ¿Qué es lo que se podría sustituir en el enfoque, materiales, ingredientes o aspecto? SugarPops se convirtió en CornPops, un cereal más preocupado por la nutrición. "Romeo y Julieta" engendró "West Side Story". Recientemente, el Hartford Ballet tomó prestado "El Cascanueces", lo reubicó en la California de 1.800, añadió indios, pantalones vaqueros y a Mark Twain. El resultado: excelentes críticas para "El Cascanueces Americano".

2. *Combinar*. ¿Qué es lo que se podría combinar con una idea existente? ¿Qué ingredientes, atractivos, colores, sabores? Lipton combinó frutas y sabores con su té para desarrollar nuevos té fríos. Computata combinó una máquina contadora de billetes y un lector láser en un lector ultrarrápido de códigos de barra.

3. *Adaptar*. ¿A qué se parece esta idea? ¿Qué se podría copiar? Sony adaptó su concepto de walkman a la televisión watchman y al CD discman (esto se ha llamado la "evolución gestionada" de un producto o proceso). Gillette adaptó su enfoque de innovación de cuchillas (Trac II, Atra, Sensor, Sensor Excel, etc.) a los cepillos de dientes Oral-B. Oral-B llevaba 27 años sin lanzar un nuevo cepillo cuando Gillette la adquirió. Ahora, Gillette tiene un equipo de 150 personas investigando la eliminación manual de la placa dental. Y tiene una línea de nuevos productos, desde el hilo dental fabricado con fibras propias al cepillo de alta gama Advantage.

4. *Aumentar o minimizar.* ¿Qué pasaría si se añadiera, alargara o disminuyera? Con los todo terreno vendiéndose como pan caliente, Ford subió la apuesta con un Expedition aún más grande y un Lincoln Navigator. El micro-coche Smart intenta reeditar el éxito del Mini. McDonald's está empequeñeciendo sus puntos de venta, para que quepan en terminales de aeropuertos y en grandes tiendas como Home Depot.

5. *Emplearlo para otros usos.* ¿De qué otros modos podría usar lo que ya tiene? Arm & Hammer transformó el bicarbonato sódico en un desodorante para refrigeradores, un desodorante personal y un ingrediente de pasta de dientes. Paradores Españoles reacondicionó viejos castillos y los transformó en una de las cadenas de hoteles de lujo más ocupadas por turistas de alto nivel económico. En Madrid, una posada para peregrinos es hoy uno de los restaurantes más típicos de la ciudad. En el puerto de Buenos Aires, unos viejos edificios de aduanas se han convertido en lujosas oficinas y restaurantes, transformando una zona casi abandonada en la más cotizada de la ciudad.

6. *Eliminar.* ¿De qué se podría deshacer? Dell prescindió de las tiendas para vender computadoras; y Amazon (la "librería más grande del mundo") no tiene ninguna librería, sólo vende por internet.

7. *Invertir o reordenar.* ¿Qué podría cambiar de sitio o mirar al revés? Se invierte la física de un calentador y se obtiene un refrigerador. Invirtiendo los sistemas telefónicos se puede solucionar un problema con los clientes. Eso es lo que ocurrió en la central de Meineke, que fabrica silenciadores baratos y tiene una cadena de talleres de mecánica rápida. Los franquiciados se quejaron de que nunca conseguían hablar con un empleado, porque sus llamadas (a líneas gratuitas) iban a un sistema automatizado. Un recepcionista en la centralita contestaba las llamadas locales (la mayoría de vendedores y personales de los empleados). *Solución simple:* intercambiar los dos sistemas.

Dale Carnegie, famoso por *Hacer amigos e Influir en la gente*, fue un famoso copión. Escribió una vez: *"las ideas que definiendo no son mías. Las tomé prestadas de Sócrates. Se las copié a Chesterfield. Se las robé a Jesús. Y las metí en un libro. SI no le gustan sus reglas ¿las de quién usaría?"*.

*Muéstreme la idea de otra persona.*

## **Metas: suenan bien, pero ayudan poco.**

*"Algunas empresas cambian lo que hacen para conseguir el futuro que quieren. Esto es una pérdida de tiempo. Se consigue el mismo resultado si se ajustan las suposiciones del plan de negocios. Recuerde que el futuro depende de las suposiciones, y que las suposiciones no son más que cosas que se inventan. No tiene sentido torturarse"*, Scott Adams, *El Principio de Dilbert*.

*"El que no arriesga no cruza la mar"*, refrán marinero.

Las metas son las que echan a perder los planes de marketing. A nosotros no nos gustan nada, porque la obsesión por alcanzarlas alejan a la gente de la realidad.

A los directivos que se obsesionan por "lo que ellos quieren hacer" les encanta fijar

metas.

¿Qué son los planes a largo plazo sino un esbozo meticuloso de dónde quieren los directivos que esté su empresa dentro de cinco o diez años? Se obsesionan hablando de cuotas de mercado y de rentabilidad de las acciones.

Esta clase de directivos intenta forzar que las cosas ocurran, en lugar de intentar encontrar nuevas vetas a explotar. Suelen ir detrás de mercados existentes, en lugar de buscar nuevas oportunidades. Además, están orientados "hacia dentro", en vez de estar orientados "hacia afuera".

Cuando se les acusa de que las metas no son más que buenos deseos, los altos directivos tienden a defenderlas como algo "a donde apuntar". Una especie de blanco. Pero de lo que esta gente no se da cuenta es que fijar metas tiende a crear una falta de voluntad de aceptar el fracaso. Como consecuencia de ello, la gente dejará de preocuparse por hacer lo correcto, porque estará intentando alcanzar esas metas irreales.

Intentar alcanzar esas metas míticas de ventas alienta a los jefes de producto hacia extensiones de línea innecesarias o montar promociones caras, para saturar los stocks de los distribuidores. Aún peor, les impide aislar su problema, afrontarlo directamente y luego esforzarse al máximo para solucionarlo.

Otro problema de fijar metas es que crea una cierta rigidez. Cuando se está enfocado en una meta, se tiende a perder oportunidades que se presentan cuando se ha tomado una dirección determinada.

En su popular libro, *Construido para durar*, James Collins y Jerry Porras elogian las "metas grandes, audaces y temibles". Sostienen que estas metas han ayudado a convertir empresas como Boeing, IBM, Citicorp, Wal-Mart, General Electric, Philip Morris, etc., en los gigantes que son hoy.

Pero si se mira más de cerca su tesis, las "metas" se mezclan con "maniobras audaces".

La apuesta de IBM por su máquina 360 fue un riesgo, una maniobra de una nueva generación informática. Los líderes se mantienen líderes al competir consigo mismos (es uno de los Principios de la Estrategia Defensiva).

La meta de Citicorp de hacer del banco una institución grande, nacional e internacional, tuvo que ver también con asumir el liderazgo en las primeras fases de la banca a gran escala y de ámbito global.

Los autores de *Construido para durar* dan ejemplos de las empresas que se fundaron desde 1.812 (Citicorp) hasta 1.945 (Wal-Mart). Pero estas empresas no tuvieron que lidiar con la terrible competencia del mercado global de nuestros días. Si bien se puede aprender mucho de su éxito, hay que tener en cuenta que se dieron el lujo de crecer en un tiempo en el que la vida de los negocios era mucho más fácil.

*Las metas son como sueños. Despiértese y enfrente la realidad.*

## **El crecimiento puede ser malo para su negocio.**

*"No tenemos una necesidad desesperada de crecer. Tenemos un deseo desesperado de crecer", Milton Friedman.*

*"La idea de que el crecimiento puede ser paralizante, malsano o patológico no se toma en consideración", Frijof Capra.*

El crecimiento es la consecuencia de hacer las cosas bien. Pero en sí mismo no es una meta destacable. De hecho, la obsesión por el crecimiento es la culpable de que las empresas se fijen metas imposibles.

Los presidentes persiguen el crecimiento para asegurarse la permanencia en el puesto y aumentar sus ingresos.

Para nosotros, un objetivo más simple y más potente es perseguir cuota de mercado, no beneficios. Cuando surge un mercado nuevo, el objetivo número uno debe ser conseguir una cuota de mercado dominante. Demasiadas empresas quieren sacar beneficios antes de haber consolidado su posición.

Lo que hace a una empresa fuerte, no es el producto o servicio, es la posición que ocupa en la mente de los clientes. La fuerza de Hertz está en su posición de liderazgo, no en la calidad de su servicio de alquiler de coches. Es más fácil mantenerse en la cima que llegar a ella.

¿Hay alguna empresa que haya derrocado a un líder? Crest lo hizo en pasta dentífrica, gracias a la recomendación de la American Dental Association, por su eficacia anti-caries (irónicamente, Colgate Total ha recuperado el liderazgo que le quitó Crest con la aprobación de la Food & Drug Administration por su eficacia en la previsión de la gingivitis). Duracell lo hizo en las pilas gracias a "Alkaline". Budweiser lo hizo en cervezas y Marlboro lo hizo en cigarrillos. Pero ocurre raras veces.

Una revisión de las 25 marcas que eran líderes en el año 1.923 prueba lo dicho. Hoy, de esos líderes de 1.923, 20 siguen en primera posición. Cuatro están en segundo lugar y uno está quinto.

Incluso los cambios de posición tampoco ocurren a menudo. Si el marketing fuera una carrera de caballos, sería un asunto terriblemente aburrido. Desde la segunda guerra mundial, sólo ha habido un cambio de posición entre las tres primeras empresas de automóviles de E.U.

La "estaticidad" de una carrera de marketing, la tendencia de empresas o marcas a permanecer en la misma posición año tras año, también subraya la importancia de asegurar una buena posición desde el principio. Mejorar la posición puede ser difícil, pero una vez que se hace, llega a ser relativamente fácil mantenerla.

Cuando se alcance la cima, hay que asegurarse de que el mercado se entere. Demasiadas empresas dan su liderazgo por supuesto y nunca lo explotan. Lo único que hace eso es mantener la puerta abierta a la competencia. Si tiene la oportunidad, hay que cerrarle la

puerta en las narices. La gente adora al desvalido, pero prefiere comprarle al ganador. Nunca se deben financiar los productos perdedores de la empresa con los beneficios de los ganadores. Este es un truco contable típico en una empresa multi-producto. Haciéndolo, se reduce la capacidad de invertir en los que realmente soportan el negocio. Pero muchas empresas, presionadas por su cotización en Bolsa, se obsesionan por el crecimiento y pierden la oportunidad de echar el resto. O mejor dicho, se aturden.

Cuando uno es el Porsche de la informática, no debe preocuparse por los equipos baratos. Debe mantener el dominio del negocio del alto rendimiento, haciendo que cada día más clientes se interesen por sus productos (después de todo, ¿qué empresa importante puede querer funcionar con informática de bajo rendimiento?).

No se debe permitir que los mercados de valores gestionen nuestro negocio.

La mayoría de los magnates financieros tienen un enfoque matemático del marketing. Piensan que las empresas crecerán más rápido, si se meten en más negocios.

Lamentablemente, la única forma de pensar que funciona en el mercado es la "externa"; que es la que funciona en la mente del cliente potencial. Consideremos lo que le pasó a estas grandes marcas:

\* Chevrolet fue una vez el coche familiar más vendido de E.U. Ahora un Chevrolet es un coche, un camión, un deportivo o una camioneta; grande, pequeño, caro, barato; que vende menos que Ford, Honda y Toyota.

\* Xerox perdió 20 años y varios miles de millones de dólares, intentando ser una empresa que ofrecía desde copiadoras a ordenadores y todo lo que cabía en medio. Al final, se dieron cuenta de que cualquier máquina Xerox que no pudiera hacer una fotocopia, tenía problemas.

\* McDonald's creó un negocio de gran éxito, basado en hamburguesas baratas y rápidas. Pero luego quisieron convertirse en un restaurante, que ofrecía hamburguesas de niños, hamburguesas de adultos, pizza, pollo; lo que fuera. Ahora se ha hecho más lento y tiene mucho menos éxito. Fueron demasiados "Macs".

\* Marlboro sufrió una pérdida de cuota de mercado cuando se expandieron de los cigarrillos normales a los light, ultra-light, medium y mentolados. Al final, se dieron cuenta de que los auténticos vaqueros no fuman cigarrillos light, ultra-light, medium y mentolados. Volvieron al Marlboro Country y las cosas mejoraron.

En los negocios se trata de diferenciación, diferenciación, diferenciación. Cuantas más cosas se intenta llegar a ser, más enfoque se pierde y más difícil es diferenciar el producto.

La gente no compra porque sea una mega-marca. En el mundo de los deportes, la gente compra la mejor marca de zapatillas, o pelotas de golf, o raquetas de tenis, o lo que sea. Compra lo que piensa que le ofrece lo máximo. Y la mayoría de veces compra del especialista de la categoría. *La razón*: si una compañía se especializa, tiene que saber cómo hacerlo mejor que los no especialistas.

Tiger Woods o Ronaldo tienen una razón de varios millones de dólares para llevar Nike de los pies a la cabeza. Pero el resto no tenemos ninguna. Cuanto antes Nike se dé cuenta de que no se trata únicamente de logotipos, sino de productos diferenciados, antes mejorará su juego.

Intentar ser todo para todo el mundo es complicado y antieconómico. Esta estrategia desperdicia recursos en batallas marginales, recursos que deberían concentrarse en el asunto principal. Las decisiones son mucho más simples cuando se tiene una sola cosa en

la que enfocarse.

En nuestra experiencia, menos es más.

Menos puede ser más en cualquier negocio.

Amorim, una empresa portuguesa, es el líder mundial en corchos para botellas de vino.

Krones AG, una empresa alemana, tiene una cuota de mercado mundial del 70% de las máquinas que ponen etiquetas en botellas de bebidas.

Construya una cuota de mercado y los números llegarán.

## La Gente.

En los negocios, se trata fundamentalmente de gente altamente formada y adiestrada. Intente no confundirles con tonterías.

## Motivación: el esfuerzo solo no es la respuesta.

"Cambiar y mejorar son dos cosas distintas", proverbio alemán.

"La misión del mando militar es mantener un nivel uniforme de bravura", Sun Tzu.

Cierta revista llamó en una ocasión a una experta en capacitación de personal. Las ventas de publicidad estaban bajando. La moral empeoraba. ¿Podría ir a su próxima reunión de ventas a dar un seminario para motivar al personal?

Antes de decir que sí, la experta investigó quién era la revista para los lectores. El nombre y la imagen habían quedado anticuados. Aunque habían hecho algunos cambios cosméticos, la línea editorial estaba desenfocada y era confusa. Los anunciantes habían perdido el interés por aparecer en ella.

*El diagnóstico:* carecían de una estrategia, no había ningún punto claro de diferenciación. La experta en cuestión estaría encantada de tocar estos temas tan importantes en la reunión de ventas en la que la invitaban a participar.

*La respuesta de la Editorial:* "es que sólo estamos buscando una conferencia para motivar a la gente. Tenemos que recargar sus pilas, volver a ponerles en marcha".

Señores, el esfuerzo solo no es la respuesta. Esforzarse más está sobre-valorado.

Motivar a los empleados no va a integrarlos en la empresa. Porque ellos probablemente ya se habrán dado cuenta de que la seguridad en el empleo es algo del pasado.

Ola tras ola de fusiones, reducciones de actividad y reestructuraciones, no han ayudado demasiado a fomentar un sentimiento de lealtad. "El frágil vínculo entre la organización y el empleado se ha roto". La actitud de muchos trabajadores es: "somos esencialmente temporales".

Sin embargo, la motivación es una solución muy tentadora. Como dice un famoso consultor de dirección: *"no sé la cantidad de veces que he oído a los directivos decir: no podemos dormirnos en los laureles. Tenemos que esforzarnos aún más de ahora en adelante"*.

Entonces, un día, a alguien se le ocurre una idea brillante: demos un poco de reposo a las tropas y enviémoslas a una reunión motivacional. Allí oirán eslóganes pegadizos como estos que llenaron el aire de uno de estos festivales:

- \* "Siéntase como un campeón y será un campeón".
- \* "Los triunfadores no se rinden. Se ponen de pie".
- \* "El éxito no llega de la noche a la mañana, llega con el tiempo".

O puede que se piense en algo más exclusivo. Traer a un orador motivacional al auditorio de la empresa. Una vez allí, el carismático personaje puede inspirar a las tropas para que sean "todo lo que pueden ser" y les haga "arrancar sus motores" (todo esto acompañado de succulentos banquetes, pines y folletos conmemorativos).

Estos eventos suelen tener títulos como:

- \* "Las cosas grandes ocurren cuando se hacen bien las pequeñas".
- \* "El arte de conseguir un mayor esfuerzo de todos".
- \* "100 maneras de motivarse".
- \* "1.001 maneras de motivarse uno mismo y a otros" (obviamente, 100 es para los aficionados).

O se podría ir por todas y traer un "motivador" famoso.

El dinero, por supuesto, es un objetivo. La motivación es un gran negocio. Sólo en E.U. genera unos 1.000 millones de dólares en ingresos anuales, según publicaba hace poco una revista de formación.

¿Es que los conferencistas famosos añaden valor de verdad? ¿O sólo confunden las ya confusas mentes de los empleados?

Apliquemos un poco de sentido común a este asunto del Esfuerzo Extra. Detrás de la mayoría de estos intentos hay un razonamiento mal dirigido. Es algo así: dele a las tropas algo especial, motívelas, y se esforzarán más, venderán más y producirán más. Harán ese esfuerzo adicional.

En realidad, esto nunca ocurre. Al principio, puede que siente bien, pero el efecto se evapora en minutos. Sólo es un masaje mental. Sólo una diversión, un gran espectáculo.

Todas las empresas tienen acceso a la misma psicología, los mismos conferenciantes, los mismos seminarios motivacionales.

No nos mal interprete. No hay nada malo en querer motivar a los empleados.

Como dijo de forma simple y sencilla el presidente de una importante multinacional:

*"aunque esté en el camino correcto, le pasarán por encima si se queda sentado".*

Pero primero, asegúrese de que está en el camino correcto. Que sabe a dónde quiere que vaya su gente. Que tienen la formación y las herramientas fundamentales para llegar.

Volvamos a lo básico por un momento: ¿cuál es la definición en el diccionario de "motivar" aplicada a este caso? Respuesta: "mostrar el atractivo o el interés de algo para incitar a un tipo de conducta". Pero, ¿qué tipo de conducta?

¿Cuál es la acción específica que se tiene pensada? ¿Qué es exactamente lo que se quiere que hagan?

La pregunta para la que la gente que está en el auditorio necesita una respuesta no es: "¿cómo hago para liberar mi verdadero potencial?".

La pregunta que quieren que se les conteste es: "¿qué es lo que hace diferente a esta empresa?" (¿cuál es la idea a la que me pueda subir y andar con ella?). Esto exige mucho de la persona que se pone delante de todos.

Por esto es por lo que los discursos motivacionales más eficaces son los de alguien de dentro de la empresa. Alguien que ha ido al frente de batalla y ha vuelto para dar un informe honesto. Hoy, para liderar el ataque, hace falta la capacidad de apasionarse, de integrarse en la estrategia de la empresa.

La motivación de verdad empieza con una idea como arma, y luego con un desafío a las tropas que le dan vida en ventas, en desarrollo de productos, en ingeniería, en lo que sea. La motivación de verdad tiene que ver con dar la batalla en el mundo real, no en el mundo ideal del "rendimiento óptimo".

*Trabajar más no es tan eficaz como trabajar mejor.*

## **La auto-mejora es el traje nuevo del emperador.**

*"La evolución implica mejorar de forma continua en todos los sentidos, consiguiendo al final lo mejor de todo", Deepak Chopra.*

*"Conócete, acéptate, supérate", San Agustín.*

Érase una vez en que el karma de cada empleado era cosa suya. Pero cada día más, las empresas se ocupan de los aspectos espirituales de sus empleados.

La meta es crear empleados más centrados que prosperen en un entorno integrado y emocionalmente tranquilo. Estos salmos de la nueva era se están extendiendo más rápido que el fuego. "Niño interior" y "potencial humano" forman parte hoy del vocabulario normal de las empresas.

¿Los empleados tienen las siquis dañadas? Hay una cura para todos sus achaques.

\* Boeing juntó a sus altos directivos y les pidió que contaran sus experiencias personales dentro de la empresa. Luego pusieron por escrito las negativas y las quemaron en un acto ritual de muerte y nacimiento corporativo.

\* En un curso en el Esalen Institute de California, con el título "Acabar con el ego

fracturado", hay rituales y ceremonias enfocados a "soltar y renovar" (a los participantes se les pide que traigan un pañuelo de colores, un periódico, tambores y carracas).

\* Un grupo de formación en Nuevo México utiliza conceptos y ejercicios de alteración de la percepción, sacados de la tradición de los indios navajos y apaches. Clientes como Honeywell y Bethlehem Steel les mandan gente para que estudie la Rueda de la Medicina, una representación de los 4 polos de la experiencia humana (intelectual, físico, emocional y espiritual).

\* Los participantes en otro laboratorio de aprendizaje diseñan una "piedra de toque" de madera, piedras, tela, hojas y trozos de cristal. Utilizan estos materiales para "simbolizar lo que su trabajo significa para ellos". Posteriormente pueden rediseñar sus piedras de toque (veo tus dos piedras y subo una).

El pensamiento de la nueva era se ha infiltrado hasta en los programas de MBA y en las Casas de Gobierno de los países más desarrollados.

\* Un profesor de la escuela de negocios de la Universidad de Georgetown exige que sus estudiantes salgan al campus a plena luz del día y griten a pleno pulmón: "*a veces -digo que finjan que son un plato de gelatina, o una pizza, o les pido que ladren*".

\* Jean Houston, fundadora del movimiento del "potencial humano" y confidente de Hillary Clinton, recomienda ejercicios para "recuperar el ego". Los participantes se quitan los zapatos, anillos y gafas. Se sientan en dos círculos, espalda con espalda, los brazos entrelazados, los ojos cerrados, y cantan. Esto se llama el "recuerdo de la comunidad primitiva".

\* Los Clinton también son forofos de los gurús de transformación personal, como Stephen Covey y Tony Robbins. Una afición que se le adjudica también a Felipe González y a Silvio Berlusconi.

¿Tambores y carracas? ¿Piedras de toque y meditación? ¿Ladrar como un perro?

¿Los futuros líderes empresariales llevarán cartas de Tarot, amuletos y ensalmos junto con sus portátiles?

Para contestar esas preguntas tenemos que echar un vistazo a Covey, Chopra y Robbins, los 3 grandes rivales en el negocio de vender el ego a la gente de empresa.

*Stephen Covey* representa el nuevo sueño americano: éxito económico y salvación espiritual en un solo paquete.

Su primer libro, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, ha vendido 10 millones de ejemplares. *El mensaje*: "para alcanzar su máximo potencial, ha de forzar un carácter".

Stephen Covey no nos dice lo que hay que hacer. Nos dice cómo mirar dentro de nosotros, encontrar el principio universal correcto y aplicarlo.

En su mundo existen 7 de estos principios (ni uno más ni uno menos). Uno de ellos, el

principio ganar-ganar es interesante. Covey dice que nos dirá todo lo que necesitamos saber para ser efectivos, pero también promete decirle lo mismo a todos los demás. Entonces, nuestros competidores sabrán lo que nosotros sabemos. No importa, dice el profesor Covey. Si todos sabemos lo que siempre hemos sabido desde el principio, todos saldremos ganando (por favor, si logra entenderlo, llámenos).

*Deepak Chopra* es un antiguo endocrinólogo de Boston, nacido y criado en Nueva Delhi, y educado durante 12 años por misioneros jesuitas. Se auto-define como "*un pionero en el campo de la medicina mente-cuerpo y del potencial humano*".

Sus empresas ingresan más de 15 millones de dólares al año. Es muy popular entre profesionales de mediana edad. Ha escrito 19 libros, tiene un boletín mensual, conferencias a 25.000 dólares y seminarios de 5 días en todo el mundo.

El mensaje de Deepak Chopra es una bullabesa de filosofía oriental, teología occidental, tradiciones celtas, medicina moderna y hasta música rap. "*Todo lo que ha oído alguna vez es una fuente para él*", dice un observador.

Millones de sus fervorosos seguidores creen firmemente en su mensaje, aunque no puedan explicar exactamente cuál es el mensaje. No es extraño. Si se lee *7 leyes espirituales del éxito*, se encuentran conjuros como este: "*La vida es la danza eterna de la conciencia, que se expresa como el intercambio dinámico de impulsos de inteligencia, entre microcosmos y macrocosmos, entre el cuerpo humano y el cuerpo universal, entre la mente humana y la mente cósmica*".

Si se prueba con el libro y la cinta de Deepak Chopra titulados *Creando abundancia*, se tropieza con esta nota del autor: "*este material es extremadamente concentrado y tiene que ser metabolizado literalmente y experimentado en la conciencia*". Masticamos fuerte y tragamos.

Pronto se aprende que: "*la gente con conciencia de riqueza sólo se conforma con lo mejor. Esto se llama también el principio del máximo nivel. Vaya en primera clase todo el camino y el Universo le responderá dándole lo mejor*". Si se viaja en primera clase desde Madrid a Buenos Aires, el Universo suele responder con una factura de 6.000 dólares.

Igual que sus hermanos en auto-ayuda, Chopra es una brillante máquina de marketing. Fuera de ese salón de hotel, su máquina vende libros, cintas, infusiones, vitaminas y aceites corporales.

¿Y por qué no? "*La conciencia de riqueza y la espiritualidad van unidas -según Chopra-. La pobreza es el reflejo de un espíritu empobrecido*".

*Tony Robbins* es un guerrero prognato, vestido de Armani, que mide más de dos metros y que anda a zancadas por el escenario, disparando máquinas de humo y focos intermitentes.

La esencia del mensaje de Robbins, descrito en libros como *Pasos de gigante* y *Poder sin límites*, es que se puede alcanzar lo que uno se proponga con tal de que se adopte la

actitud correcta.

*"Quiero asegurarme de que se comprometen con una vida de mejora constante y sin fin", dice en sus seminarios (puede empezar comprando algunas cintas más al salir).*

Tony Robbins se hizo famoso cuando se topó con una técnica terapéutica poco conocida (y muy sospechosa), que se llama la programación neurolingüística (PNL). La PNL utiliza un trance hipnótico leve para reorganizar el subconsciente, supuestamente eliminando fobias dolorosas, una auto-imagen negativa y otros problemas.

Pensamos que es el momento de "parar la locura". He aquí algunos consejos sencillos para tratar los asuntos de la auto-mejora personal.

1. *Entienda cómo funciona.* Todo parte de gente insegura o infeliz. Se les ofrece una respuesta a su problema. Se envuelve el consejo en lenguaje que parezca inteligente, pero que sea básicamente un galimatías. Se acepta que el mundo está revuelto, pero se exigen pocos cambios en la forma de vida y el trabajo del discípulo.

*"La paz e iluminación espiritual ofrecidas por los guías populares no exigen una vida de disciplina, exigen que prescindas de su juicio crítico, asista a sus conferencias y talleres y que compre sus libros o cintas".*

La revista *Forbes* les llama "los buhoneros de la felicidad".

*"Es el cultivo del paisaje interior a expensas del mundo exterior. Lo que usted aprende es principalmente habilidades sensitivas. Pero no descubre nada sobre cómo funciona el mundo".*

2. *Deje el crecimiento personal a la persona.* Si su gente quiere andar sobre brasas de carbón y aporrear tambores, deje que lo hagan en su tiempo libre. Y con su dinero. Es un vicio benigno, no más peligroso que el de la cafeína.

Mientras tanto invierta el dinero de formación de la empresa en esfuerzos que produzcan mejores trabajadores, no mejores almas.

3. *Empiece por mejorar lo básico.* Mirar de forma honesta a su plantilla. Lo más probable es que tenga gente que no sepa leer bien, no hable bien, no sea capaz de escribir un memorando coherente, no sepa leer un balance o encender una computadora.

Es ahí donde tiene que empezar la formación.

*"Hay que entrenar a la gente exactamente para aquello que hace".* FedEx ha entrenado a sus trabajadores para distribuir y embalar paquetes de forma tan eficiente que el ejército estadounidense, al diseñar el sistema de suministros para la guerra del Golfo, copió las técnicas de FedEx.

4. *Después de lo básico, trabaje en construir habilidades.* Este es el enfoque adoptado por la gente seria.

*"Nunca mandes de vuelta a una persona que ha cambiado a un entorno sin cambiar".*

5. *Recuerde que se llama formación, no diversión.* Un seminario no debe ser mortalmente aburrido. Pero evite los programas donde la gente se viste de druidas y brujas y se embarca en búsquedas míticas.

Si lo único que quiere es amenizarles la vida o recompensar a sus empleados, regádeles entradas de cine.

*Todos los días nacen un cándido y dos charlatanes.*

## **La crítica: ser simple no será fácil.**

*"Es mucho más fácil ser crítico que ser correcto",* Benjamín Disraeli.

*"Es propio de hombres de cabezas medianas embestir contra todo aquello que no les cabe en la cabeza",* Antonio Machado.

Como dijimos antes, la especie humana admira la complejidad aunque no la comprenda. Por ello corremos el riesgo de que nos pongan en ridículo cuando intentemos ser simples. Sobre todo por la gente que vende complejidad, o que se esconde detrás de ella para evitar tomar decisiones.

Su crítica llegará de muchas formas distintas, así que habrá que estar preparado para defenderse. He aquí las críticas favoritas.

1. *Nos llamarán "simplistas".* Dirán que estamos siendo demasiado simples y que hace falta una respuesta más ingeniosa. Citemos a Máximo Gorki: *"Todo lo que es verdaderamente sabio es simple y claro".*

2. *Nos acusarán de "no entender".* Dirán que este es un problema tan complejo, que obviamente necesita una solución compleja. Que no llegamos a entender todos los matices. Citemos a Winston Churchill: *"De las complejidades intensas surgen las sencilleces intensas".*

3. *Nos dirán que "todos sabemos eso".* Considerarán que nuestras respuestas simples son demasiado obvias y básicas. Exigirán más alternativas. Tiene que haber una respuesta desconocida al problema. Algo en lo que nadie haya pensado. Citemos a Jacinto Benavente: *"¡Pero que afán de no creer nunca lo más sencillo, lo natural, lo verosímil!"*.

4. *Nos acusarán de "perezosos".* Nos criticarán por no habernos esforzado aportando más ideas y sus datos de apoyo. Su premisa es que si tiene aspecto de complejo, habrá requerido mucho más esfuerzo que un enfoque sencillo carente de detalles. Edward Teller aconsejó: *"Perseguir la sencillez en la vida, en el mundo, en el futuro, es la empresa más valiosa".*

Tengamos valor. Como decimos en la Introducción de este libro, cuando se busca la sencillez, se está del mismo lado que los mejores pensadores del mundo.

Albert Einstein, uno de los mejores, lo describió de esta manera: *"Posesiones, éxito, publicidad, lujo; para mí siempre han sido dignos de desdén. Yo creo que una forma de vida sencilla y sin presunciones es mejor para todo el mundo, mejor para el cuerpo y la mente".* Una gran idea.

*La mejor revancha frente a los críticos es tener razón.*

## En conclusión.

No nos mal interprete. No a todo el mundo le gusta la "complejidad". A los que practican la sencillez les va muy bien, gracias.

### Lo simple: su poder sigue vivo.

"La mejor fuerza es la simpleza", Jean Lebon.

"Nada puede ser más simple que la grandeza: de hecho, ser simple es ser grande", Ralph Emerson.

Lo simple y sencillo ha sido la base de muchas historias de éxito en los negocios.

*Benetton.*

En el prólogo de su biografía Luciano Benetton recuerda lo que le dijo un joven abogado chino: "*Señor Luciano, usted es demasiado lineal y así es imposible hacer negocios con los chinos; me obliga a hacer mucho más complicadas las cosas que me dice para poder llegar a algún acuerdo*". Es evidente que dirigir un Grupo con fábricas y tiendas en cuatro continentes, no es fácil y requiere de una gestión muy compleja que debe coordinar fábricas, almacenes totalmente informatizados y tiendas propias y de terceros en muchos países. Sin embargo, el fondo de la cuestión es entender cómo llegó a construirse y cómo se mantiene este imperio. Lo simple ha sido la referencia fundamental.

Por los años sesenta, los hermanos Benetton descubrieron un "hueco" en el mercado italiano; la demanda insatisfecha de ropa de punto para jóvenes, que empezaban a mostrar su preferencia por la ropa informal. Para acercarse a su mercado potencial y para distinguirse de una oferta muy amplia, pero poco diferenciada, encontraron un atributo muy simple: los colores llamativos. Luego estructuraron un sistema que integraba eficazmente lo productivo y lo comercial. Es decir, buscaron la forma de tener la flexibilidad adecuada, para adaptarse más rápido que nadie a los gustos de los clientes. Seguían muy de cerca cuáles eran los colores que los jóvenes preferían en cada momento.

Para responder, algo que hasta entonces no se le había ocurrido a ningún fabricante de tejidos: producir todas las prendas en crudo y teñirlas luego en función de los colores más solicitados.

Abrieron la primera tienda que vendía exclusivamente sus productos. Ofrecía algo especial y totalmente nuevo para la época. Una idea simple: no tenía mostrador y los clientes estaban en contacto con las mercancía, sin sentirse presionados por los vendedores.

Luciano Benetton se define a sí mismo: "*me considero una persona normal, nada complicada, sin actitudes particularmente originales y sin complejos*". Es decir, una persona simple.

*Palm Pilot.*

Este producto no es sólo un éxito de ventas, está llegando al estatus de culto.

Lo más asombroso es que este producto ha tenido éxito donde tantos han fracasado. "*Es una estrella brillante en un cementerio de grandes fracasos*".

Se han vendido más de 2 millones de unidades en sólo dos años, 10 veces más que todos sus predecesores juntos, y controla más del 80% del mercado.

¿Cuál es la fórmula de éxito del Palm? Se diseñó para realizar unas pocas funciones, con lo que es un complemento del PC, no un sustituto. Además de su diseño y potencia, las pocas cosas que hace, las hace bien y sin complicaciones. Tiene tan pocos botones y menús que el usuario no tiene que aprender nada del sistema operativo.

Esto significa darle la capacidad de intercambiar nuevos números de teléfono o actualizar agendas con un portátil dándole a un botón. "*Nuestra aura fue la sencillez*".

Ni siquiera el todopoderoso Microsoft ha podido ganarle terreno.

*Papa John's Pizza.*

"La mejor cadena de pizzas de Estados Unidos".

Cuando preguntamos a su fundador, John Schnatter, acerca de su éxito, esto es lo que dijo: "*no hay secretos de nuestro éxito. Es cuestión de mejores ingredientes y la calidad y el trabajo duro de antaño. La cosa más diferente que hacemos es que mantenemos las cosas simples. No es que no sepamos hacer pizzas complejas como las pizzas sicilianas, pizzas hondas y pizzas rellenas. Pero hace 13 años decidimos sencillamente hacer una pizza tradicional mejor. Ahora hacemos este producto mejor que cualquier otro del mundo. Para llegar a este nivel de pericia, tuvimos que renunciar a otros productos. También tuvimos que mantener las cosas simples. Cada sucursal tiene la misma batidora, el mismo sistema de purificación de agua, el mismo horno, hasta el mismo ordenador. Esto mantiene la continuidad de nuestra calidad y evita los errores*".

En sólo 13 años, este enfoque sencillo le ha permitido abrir casi 1.800 establecimientos, facturar casi 900 millones de dólares por año y captar el 4,1% de un mercado en el que podría parecer que ya no había nada nuevo que diferenciar.

**El poder de lo simple...**

*Hágalo simple y algo bueno ocurrirá.*