

KUDEAKETING

GESTION ESTRATEGICA AVANZADA



www.kudeaketing.es

Autor: Martin Iturricastillo Plazaola



INDICE:

CAPITULO 1: EL MODELO DE GESTION ESTRATEGICA AVANZADA

- **INTRODUCCION** Pág. 4
 - ¿En qué consiste la Gestión Estratégica Avanzada? Pág. 4
 - ¿Para qué sirve?¿Qué beneficios produce a las organizaciones? Pág. 5
- **MODELO DE GESTION ESTRATEGICA AVANZADA**
 - 1. **EL ORIGEN DEL MODELO** Pág. 6
 - 1.1. Principios del Modelo Pág. 6
 - 1.2. La Estructura de Procesos de una organización Pág. 7
 - 1.3. Gestionar mediante una “Estrategia Competitiva” Pág. 12
 - 1.4. Recomendaciones Generales Pág. 19

CAPITULO 2: CUADROS ESTRATEGICOS OPERATIVOS

- 1. **INTRODUCCION** Pág. 20
 - 1.1. **Un objetivo al alcance de todos** Pág. 20
 - 1.2. **La Mayéutica** Pág. 22
- 2. **ELEMENTOS NECESARIOS PARA SU ELABORACIÓN** Pág. 25
 - 2.1. **Los Pilares de la Estrategia** Pág. 25
 - 2.1.1. Caracterización de los Mercados Pág. 25
 - 2.1.2. Análisis sobre el interés estratégico de segmentos Pág. 34
 - 2.1.3. Análisis de los 6 Factores Clave del mercado Pág. 39
 - 2.1.4. Información sobre objetivos de los grupos de interés Pág. 41
 - 2.1.5. Datos internos de Resultados y Rendimientos Pág. 42
 - 2.1.6. Benchmarking. Rendimientos conseguibles Pág. 42
 - 2.1.7. Análisis de los Modelos de Gestión de la empresa Pág. 43
 - 2.2. **Análisis estratégico y Pensamiento Estratégico** Pág. 44
- 3. **LOS CUADROS ESTRATEGICOS OPERATIVOS** Pág. 44
 - 3.1. **Estrategia de Gama. Mercados de Referencia** Pág. 44
 - 3.2. **Cuadros Estratégicos y Curvas de Valor** Pág. 45
 - 3.3. **La Propuesta de Valor** Pág. 48
 - 3.4. **La Robustez de la Propuesta: las Ventajas Competitivas** Pág. 50
 - 3.5. **El Mapa Estratégico** Pág. 51
 - 3.6. **El Modelo de Negocio actual** Pág. 52
 - 3.7. **DAFO propio y DAFO de competidores** Pág. 55
 - 3.8. **Mapa de Procesos** Pág. 56

CAPITULO 3: LAS CLAVES DE UN MERCADO Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

0. INTRODUCCION	Pág. 59
1. CONOCER BIEN LA NECESIDAD DE NUESTROS CLIENTES	Pág. 59
2. LAS CLAVES DEL MERCADO	Pág. 61
3. LA JERARQUIA DE LAS VARIABLES DE UN MERCADO	Pág. 64
4. ELIGIENDO UN MERCADO	Pág. 64
5. GENERANDO VENTAJAS COMPETITIVAS	Pág. 65
6. TRABAJAR LA ROBUSTEZ DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS	Pág. 66
7. CONCLUSIONES	Pág. 69

CAPITULO 1

EL MODELO DE “GESTION ESTRATEGICA AVANZADA”

INTRODUCCION

Casi ninguna interpretación de la realidad es definitiva: siempre aparecen nuevas formas de entender las cosas que las matizan o corrigen. Aspirar a plantear un “modelo definitivo de gestión” es casi tan desafortunado como creer que funcionar sin un “modelo de gestión” adecuado es posible. Yo lo hice y fallé. Por eso no lo puedo recomendar. Desde que me ocurrió, mi principal obsesión ha sido entender qué pasó: empecé a buscar las causas, y acabé estudiando estrategias competitivas; continué analizando los mercados de forma sistemática, y acabé entendiendo lo imprescindibles que son el pensamiento estratégico y el formular la estrategia competitiva en cuadros operativos para lograr el adecuado despliegue de la estrategia decidida; profundicé en el análisis de la sostenibilidad de las empresas, y acabé comprendiendo la importancia singular de tres aspectos clave: la explicitación de la estrategia competitiva, el adecuado despliegue de esta en procesos o funciones y, singularmente, la gestión de los procesos de innovación y de gestión de personas, porque en ellos residen principalmente las claves de la gestión estratégica avanzada.

Como resultado de todo ese proceso ha surgido este modelo particular de entender cómo han de gestionarse las empresas, de forma integrada y simple. El modelo pretende servir de guía a todo gerente o gestor en su tarea de dirigir la empresa de forma sostenible y para lograr los objetivos que se ha marcado la organización. El método persigue ser “integral” e “integrado”, mostrando las interrelaciones entre los procesos clave de la empresa (objetivos, inputs y outputs, relaciones), y mostrando cuáles son esas actuaciones clave que siempre han de ser acometidas y no olvidadas para una gestión eficaz y completa. Persigue además ser un método simple y operativo, no buscando grandes planteamientos teóricos o abstractos, sino que pretende concretarse en actuaciones “sencillas” y al alcance de cualquier organización, para que así sean muy fáciles de implementar, de usar en el día a día, y de actualizar regularmente. Creo que esas son las principales virtudes del modelo. Un gerente debe tener a mano una guía de qué es, y cómo se realiza, la gestión estratégica avanzada; una que le permita gestionar su empresa de forma “integral”, con garantías de estar considerando suficientemente “todo” lo que resulta necesario para lograr la sostenibilidad y los objetivos de la organización en el corto, el medio y el largo plazo. Creo haberlo conseguido. Espero que a algunos les pueda ser de utilidad.

¿EN QUÉ CONSISTE LA “GESTION ESTRATEGICA AVANZADA”?

1. Es una forma diferente de gestionar la empresa que, comienza por concretar una “estrategia competitiva” (que persigue actualizar permanentemente en el tiempo gracias a la vigilancia estratégica). Y sigue, desplegando dicha estrategia competitiva, de forma sencilla y alineada, a lo largo de la organización mediante todas las estrategias funcionales y operativas necesarias, asignando a cada una de ellas una responsabilidad concreta

2. Es un tipo de gestión en el que se abordan todos los procesos clave y estratégicos de la empresa de forma conjunta y coordinada, y que permite asignar a todos y cada uno de ellos, unos objetivos e indicadores específicos que sirvan para controlar su evolución.
3. Aplicar la Gestión Avanzada en cualquiera de los “procesos clave” de la empresa (modularmente) provoca mejoras en el funcionamiento de toda la organización. Pero el mayor potencial se logra si se aplica la gestión avanzada a todos los procesos de la organización de forma coordinada. Es así como se consigue un resultado óptimo.
4. El modelo no es exigente en recursos, en el sentido de que no supone un aumento de los recursos empleados por la organización, y con ello de los costes, sino que supone una REORGANIZACIÓN de los recursos actuales, basada en considerar todas las actividades de la empresa como procesos, y en tratarlos como tales, logrando con ello la "polivalencia" de las personas y generar estructuras horizontales que mejoren la colaboración y la coordinación en la empresa.

¿QUE BENEFICIOS PRODUCE EN LAS ORGANIZACIONES?

1. Mejor uso de los recursos, más efectivo y eficiente, provocando así una mayor productividad.
2. Mayor implicación y motivación de las personas, provocando así mayor satisfacción y compromiso.
3. Mejores culturas en la empresa (liderazgo, participación, desempeño, colaboración, formación, etc.) que generan un mejor funcionamiento de la organización.
4. Mejor atención a las demandas concretas y específicas del cliente, generando así mayor satisfacción en éste, logrando de esta manera su fidelización.
5. Mejor alineamiento de las diferentes estrategias de la empresa entre si, y de estas con la estrategia competitiva y con los objetivos generales de la empresa, generando así una mayor satisfacción en de todos los grupos de interés.

1.- EL ORIGEN DEL MODELO KUDEAKETING

Este modelo de gestión estratégica surge de la integración, en un solo método, de numerosas herramientas de Gestión Estratégica Avanzada, y tiene por objeto hacer fácil la explicitación de la “estrategia competitiva” de la empresa, hacer fácil su mantenimiento permanente, y hacer fácil su despliegue en diferentes estrategias funcionales y operativas, alineando así todas ellas. Aunque toma como base principal el método de trabajo propuesto por la SPRI del Gobierno Vasco para la "Gestión Estratégica Avanzada", a él se añaden algunas aportaciones propias y, sobre todo, se le da una visión de conjunto e integrada que facilita enormemente su aplicación en la organización. En algunos casos generará también algunas actividades o procesos nuevos, complementarios a los actuales o habituales en las empresas, que creemos aportarán mejoras en la Gestión Estratégica actual, y en el despliegue e implementación de muchas estrategias operativas y funcionales.

1.1.- PRINCIPIOS DEL MODELO KUDEAKETING

El nuevo método parte de considerar cada "elemento clave" de la gestión de las empresas como un PROCESO, y consiste en tratarlo como tal, es decir, en asignarle unos medios, unos objetivos, en establecer relaciones concretas entre ellos, en señalar responsables y equipos, en indicar y explicitar procedimientos, y además en dotarlos de una estructura operativa.

En ese sentido, es clave comprender que la diferencia entre un “departamento funcional” y un “proceso” es, sobre todo, filosófica y operativa: los departamentos funcionales suelen estar compuestos por personas que comparten normalmente formación y especialización, y que se encargan en exclusiva, dentro de la organización, de una tarea “especializada”; en un proceso, sin embargo, lo prioritario es “abordar” todas las actividades necesarias para atender alguno de los requerimientos del cliente de forma integral, aunque en ese empeño participen personas de diferentes formaciones (departamentos funcionales). En los departamentos funcionales prima la especialización (y por tanto entre departamentos existe el abismo de la “diferente formación”) y en los procesos prima la “polivalencia”, en la que las personas aportan sus diferentes especialidades para, entre todas ellas, ser capaces de atender alguno de los requerimientos del cliente y, sumando todos los subprocesos, poder atender a la demanda completa del cliente. Lo mejor es que una gestión por procesos está al alcance de cualquier organización, ya que no exige recursos nuevos o diferentes a los que ahora se tienen, sino que puede realizarse con las mismas personas que ya existen en la organización: sólo hace falta cambiar de filosofía y organizar estructuralmente dichas actividades como si fueran (que lo son) “procesos”.

Así, se puede hablar de “proceso de ventas” como unión de actividades propiamente comerciales, con actividades administrativas, con actividades de logística, actividades de producción, etc. Por ejemplo, si hay que atender un pedido que supone la “producción de tantas unidades de tal producto, en tal plazo, unidades que deben de ser entregadas en tal momento, en tal sitio, y embaladas o producidas de tal forma”, sin duda este pedido afectará a todos esos departamentos simultáneamente. Esta es la diferencia del “proceso de ventas”, frente a la visión del “departamento de ventas”. Uno abarca todo el proceso (uniendo para ello incluso a varios

subprocesos), y el otro es sólo una tarea especializada de generar o gestionar pedidos. La filosofía de relaciones entre las personas involucradas, y el cómo se conceptúa el trabajo, es diferente. Hacerlo así consigue “visualizar” al cliente en la cúspide de todo, como el verdadero “criterio” que determina qué debe hacerse y qué no, en definitiva, qué aporta valor y qué no. Si todos lo visualizan así, podrán ajustar más su actuación a aportar verdadero valor.

Funcionar en una organización entendiéndose a si misma como una serie de “procesos encadenados e interrelacionados” tiene enormes implicaciones operativas y permite importantes mejoras:

1. Permite lograr una visión global de las actividades de la organización y permite el análisis sistemático de todas ellas, impidiendo que alguna quede sin mejorar.
2. Permite evaluar el "valor añadido" de todas y cada una de las actividades de cada proceso (intentando eliminar las actividades sin "valor añadido") y buscando aumentar el valor total de la organización, mediante “innovaciones operativas” o mejoras de todo tipo.
3. Mejora las relaciones y la comunicación entre personas y departamentos, y permite la aplicación de la transparencia y de la equidad.
4. Permite una mejor comprensión de los requisitos de los clientes, en términos de calidad, plazos, servicio y costes, y permite así lograr un mejor cumplimiento de estos, así como una adaptación continua a ellos gracias a la conceptualización del cliente como la fuente y la medida de los requisitos a cumplir.
5. Permite un reparto de las responsabilidades sobre dichos requerimientos (necesidades de los clientes) entre los diversos procesos de la organización, de forma clara y entendible.
6. Permite el control, la medición y la obtención de resultados sobre el desempeño y la eficacia de la organización, evaluando los resultados de cada uno de los procesos, y permitiendo la comparación con otras empresas, incentivando así la mejora.
7. Permite aplicar técnicas de mejora continua de procesos, como forma de mantener la competitividad (principalmente por “eficiencia operativa”) y permitir la evolución constante de la organización.
8. Permite entrenar y formar a las personas y a la organización en el liderazgo avanzado y hacerlo en forma de liderazgo extendido (considerando cada ámbito de responsabilidad autónoma como un MINI-PROCESO y gestionándolo como tal), para así conseguir unas estructuras entrenadas, capaces de afrontar cambios e innovaciones estratégicas de forma rápida, ágil y exitosa.
9. Y sobre todo, permite la actualización continua de las estrategias competitivas y del modelo de negocio a las nuevas circunstancias del mercado. Y con ello facilita su SOSTENIBILIDAD permanente.

1.2.- LA ESTRUCTURA DE PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN

Una de las propuestas clave de Kudeaketing, consiste en que el Gestor deje de ver a su organización como una serie de departamentos funcionales, diferentes y especializados, ocupándose cada uno de ellos de sus diferentes misiones de forma autónoma, y empiece a verla

como una serie de PROCESOS interrelacionados entre sí, procesos necesarios todos ellos y que se coordinan para atender conjuntamente a las demandas de un mercado (de los clientes).

Los procesos que debemos de considerar siempre, porque con este u otro nombre, y de forma explícita o implícita, existen en todas las empresas, son los siguientes:

1. **PROCESOS ESTRATEGICOS:** los que abordan elementos clave de la estrategia
2. **PROCESOS OPERATIVOS:** los que tienen relación directa con la satisfacción de la necesidad del cliente
3. **PROCESOS ASISTENCIALES:** los que apoyan al resto de los procesos.



1.- LOS PROCESOS ESTRATEGICOS:

Los procesos estratégicos son aquellos que permiten a la empresa sobrevivir en el largo plazo, los que le permiten seguir siendo una organización útil y necesaria en el mercado y para la sociedad, y lo consiguen básicamente, permitiéndole a esta adaptarse continuamente a las nuevas circunstancias. Son aquellos que le permiten seguir consiguiendo su misión, seguir teniendo sentido como organización. Dentro de los procesos estratégicos incluiremos, al menos, los siguientes procesos:

- A. **PROCESO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA y PROCESO DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA:** el primero es aquel en que se define y actualiza la Estrategia Competitiva, y el segundo es aquel en que se vigilan los Pilares de la Estrategia y los Factores Clave de Vigilancia, respectivamente.
- B. **PROCESO DE INNOVACION:** aquel en que se ponen en marcha actividades tendentes a mantener la competitividad, o a mejorar las propuestas de valor o incluso los modelos de negocio, consiguiendo su diferenciación, y consiguiendo así disponer de una posición competitiva sostenible y rentable.
- C. **GESTION ESTRATEGICA DE PERSONAS:** aquel proceso por el cual la empresa genera las culturas y estilos de liderazgo adecuados para conseguir en las personas la motivación y la implicación convenientes para el logro de los objetivos al corto plazo, y sobre todo su

predisposición a la mejora y al cambio necesarios para la pervivencia en el medio y largo plazos.

- D. **PROCESO DE IMAGEN CORPORATIVA Y REPUTACION SOCIAL:** proceso por el cual la empresa gestiona sus relaciones y comunicaciones con la sociedad que le rodea: la empresa vive en un ecosistema del que se alimenta (recibe de él el “recurso personas” y otros recursos como materiales primas, servicios, etc. de la sociedad que le rodea) y al que devuelve su producto, consiguiendo servirle de esta manera (clientes, sociedad, etc.). Sin ese ecosistema no podría sobrevivir. Con todos los agentes del ecosistema debe establecer relaciones y alianzas. Y es, en ese sentido, en el que una empresa debe cuidar su reputación (para no ser rechazada o atacada por la sociedad y el entorno en que vive), trabajar su imagen corporativa (para hacer valer sus aportaciones y su valor para el ecosistema), y gestionar los medios adecuados para informar a la sociedad de sus actividades, así como para solicitar de ella cosas, o mostrarle sus necesidades.

PROCESOS ESTRATEGICOS

LOS QUE ABORDAN ELEMENTOS CLAVE DE LA ESTRATEGIA

INTELIGENCIA
COMPETITIVA
y VIGILANCIA
ESTRATEGICA

PROCESO de
INNOVACION

GESTION
ESTRATEGICA de
PERSONAS

IMAGEN
CORPORATIVA,
REPUTACION SOCIAL y
RELACIONES CON LA
SOCIEDAD

2.- LOS PROCESOS OPERATIVOS:

Los procesos operativos son aquellos que se encargan de atender los requerimientos concretos de los clientes: los que se encargan de proporcionar a los clientes los tipos de productos ofertados por la organización en sus propuestas de valor, y de hacerlo en tiempo, manera y forma, así como de gestionar la comunicación con ellos, en orden a poder conocer o atender bien sus demandas o necesidades, y también a poder así ofrecerles e informarles o promocionar en ellos el resto de productos o servicios diferentes de que disponemos para satisfacer sus necesidades. Dentro de los procesos operativos incluiremos, al menos, los siguientes procesos:

- A. **PROCESO DE COMPRAS O APROVISIONAMIENTO:** para producir los productos que vamos a ofrecer, la mayoría de las veces debemos aprovisionarnos de componentes y materias primas. Gestionar bien este aprovisionamiento es clave para no sufrir retrasos, o exceso de costes, o pérdidas de calidad, o incapacidad de suministro de cara a nuestros clientes finales, etc. En ese sentido, diremos que muchas empresas desconocen la importancia capital que sus proveedores pueden llegar a tener en su propio modelo de negocio, que en algunos casos es, muy “relevante” y “difícilmente sustituible”. Ser conscientes de ello y,

llegado el caso, cuidarlos como si de “procesos internos” se tratara, puede ser una de las claves de una competitividad sostenible: ellos serán, en este caso, un elemento “destacado” de nuestro modelo de negocio, que debemos cuidar.

- B. **PROCESO DE PRODUCCIÓN:** tiene por misión producir los productos concretos que cumplen con nuestra propuesta de valor a los clientes, y de hacerlo en cantidad, calidad, tiempo y manera (calidad y especificaciones adecuadas). Dentro de su influencia o ámbito de actuación podríamos situar muchos otros procesos que aquí están separados, o bajo otro apartado, pero que sabemos que según el caso concreto, el sector o el tipo de empresa, pueden ser considerados imprescindiblemente como parte de este proceso de producción, porque son claves para conseguir poder producir bien el producto (incluir los aprovisionamientos dentro del proceso de producción, por ejemplo). El de producción es, sin duda, uno de los procesos más importantes para muchas empresas. En otras, más de índole comercial, su importancia puede ser menor.
- C. **PROCESO DE VENTAS Y PROCESO LOGISTICO:** el proceso de ventas consiste en gestionar las relaciones con los clientes, desde la obtención de los pedidos, hasta la recepción de estos por los clientes, e incluso podríamos incluir aquí, hasta el cobro efectivo de dichas ventas. En este proceso hay involucradas personas en actividades comerciales, personas en actividades logísticas, etc.
- D. **PROCESO DE MARKETING, DE PROMOCION Y DE PUBLICIDAD:** informar a los clientes sobre las bondades de nuestros productos es muy importante, para que ellos puedan elegirlos, llegado el caso de sentir la necesidad adecuada y buscar satisfacerla. Aquí conviene hacer una distinción relevante entre “marketing” y “gestión comercial”. Cuando la relación proveedor-cliente final (el que usa el producto) es directa, la política comercial y el marketing están estrechamente relacionados, y deben fusionarse en uno; cuando esta relación no es directa, existe un canal de distribución más o menos largo (en este sentido, canal de distribución no es una ruta logística (o distribuidores logísticos), sino la existencia de decisores intermedios (clientes a su vez), que actúan como filtro, o realizando cualesquiera de las misiones del “comercio”, aquellas que están asignadas en los manuales a lo que denominamos “canal comercial”) entonces el Marketing es un proceso netamente distinto al “proceso comercial” y pueden abordarse por separado.

Una última aclaración: el marketing es mucho más que el proceso de informar (publicidad) a un público amplio, o segmentado, sobre las bondades de un producto (posicionamiento). En nuestra concepción “funcional” del marketing, marketing implica también investigar mercados y, sobre todo, elaborar “estrategias competitivas”. Como es obvio, desde ese planteamiento integrado y en procesos, esas misiones de elaborar estrategias, corresponderían a otros procesos (al de Inteligencia Competitiva, por ejemplo) y por eso, aquí, no le llamamos a este proceso como “proceso de Marketing”, sino “proceso de

promoción y de publicidad”, porque esa es la parte del marketing que corresponde a las actividades que tienen incidencia directa en el servicio operativo a los clientes.

PROCESOS OPERATIVOS

LOS QUE TIENEN RELACION DIRECTA CON LA SATISFACCION DEL CLIENTE

PROCESO DE
VENTAS

PROCESO DE
COMPRAS

PROCESOS DE
PROMOCION
y PUBLICIDAD

PROCESO DE
PRODUCCION

3.- LOS PROCESOS ASISTENCIALES:

Llamamos procesos asistenciales a aquellos que son necesarios para el funcionamiento interno de la organización, que permiten la medición de los resultados, permiten los flujos de información entre los otros procesos, y generan la información y las actuaciones necesarias para que la organización cumpla con sus requerimientos legales de todo tipo: fiscales, administrativos, societarios, de seguridad e higiene, formalismos etc. Asisten a otros muchos procesos y en parte forman parte de ellos: ¿a qué proceso pertenece alguien que introduce pedidos en el sistema informático?; ¿al proceso de ventas?; ¿al proceso de Administración? En realidad a ambos. Dentro de los procesos asistenciales incluiremos, al menos, los siguientes procesos:

A.- **PROCESO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS:** en este proceso se incluyen todas las tareas relacionadas con las obligaciones formales de teneduría y presentación de cuentas de las empresas, al cumplimiento de las formalidades legales en emisión y contabilización de facturas, y a la gestión de los cobros y los pagos, entre otras labores. Asimismo se incluirán en algunos casos todas las tareas de cumplimiento de trámites legales ante las administraciones, etc.

En cuanto a las finanzas, en este proceso se gestionarán los flujos de caja, los cobros y los pagos, así como la obtención de fuentes de financiación, etc.

B.- **PROCESOS DE INFORMACION:** las empresas, para su gestión, deben de usar información pertinente: lograr, procesar y gestionar la información para que esté disponible allá donde se necesita, en la forma y cantidad que se necesita y en el momento en que se necesita es la misión de este proceso: es la labor de los “procesos de información”, que normalmente se gestionan mediante equipos informáticos, y mediante software adecuado llamado, o del tipo, “ERP” (integrado, si puede ser, con otros software asociados de tipo CRM, e incluso con la plataforma web).

C.- **OTROS PROCESOS:**

Según el sector o el modelo de negocio puede ser necesario generar otros procesos relevantes en las empresas.

PROCESOS ASISTENCIALES

LOS QUE APOYAN AL RESTO DE PROCESOS

ADMINISTRACION
y FINANZAS

PROCESOS DE
INFORMACION

OTROS PROCESOS

1.3.- GESTIONAR MEDIANTE UNA “ESTRATEGIA COMPETITIVA”

Hablamos de “Estrategia Competitiva” cuando nos referimos a la definición o explicitación que hace una organización sobre los mercados en los que quiere competir, o de los segmentos de clientes a los que quiere atender, y de las “propuestas de valor” con las que quiere competir en cada uno de ellos; posiciones, todas ellas, elegidas porque son sostenibles y rentables para la organización gracias a las “ventajas competitivas” de que dispone o piensa generar; y que permiten a la empresa lograr sus objetivos en términos de resultados. Posteriormente profundizaremos mucho en el concepto, pero aquí debemos establecer algunas claves iniciales.

Al establecer una Estrategia Competitiva, una empresa debe tener en cuenta las “ventajas competitivas” que tiene o que puede lograr, además de comprobar si son robustas (defendibles, o incluso crecientes con el tiempo, con la actividad). Si las ventajas competitivas están alineadas con la propuesta de valor y la favorecen, consideramos que son robustas. Si además esa propuesta de valor es muy “diferencial”, es decir, es muy diferente, en términos de muy favorable, a la que tienen otros competidores, permitirá lo que llamamos “diferenciarse”, es decir, apelar a unos clientes concretos (sub-segmento) que sienten esa necesidad de forma relevante, y que sienten que otros productos competidores no cubren, o no pueden cubrir. En ese sentido la propuesta será diferencial, es decir, será la única que cubre esa necesidad que ellos sienten. Y esa diferencia les debe resultar a los clientes “relevante”, es decir, lo suficientemente importante como para que ellos opten por nuestro producto frente al de otros competidores. A todo este proceso le llamamos segmentar y posicionar. Los productos que se diferencian bien de sus competidores (las propuestas de valor “diferenciales”), obtienen mejores márgenes operativos, ya que pueden asociar el precio de venta, con el coste real de producción, huyendo de las guerras de precios, y obtener así márgenes buenos y adecuados. En mercados sin mucha posibilidad de diferenciación, sin embargo, si la única posibilidad de diferenciarse reside en “ser más barato”, y este “ser más barato” está basado, no en ventajas competitivas reales que nos permiten tener menores costes en alguna parte del proceso de producción o comercial, sino en reducciones de margen, entonces, son propuestas de valor no sostenibles y estas, por tanto, generarán, tarde o temprano, problemas. Conseguir un “margen relevante y sostenible” tiene que ver, por tanto, con mantener posiciones “diferenciales sostenibles”, es decir, suficientemente diferentes para el público al que se destinan, y basadas en ventajas competitivas reales, robustas o defendibles.

Si además la “necesidad” que se cubre es “importante”, y existe, por tanto, un número grande de potenciales clientes a los que puede interesar (segmento grande), hablaremos de un mercado grande, por volumen o tamaño. Por supuesto apelar a grandes mercados es mejor que apelar a mercados pequeños, pero ser capaz de resultar “diferente” o “único” en esos mercados o segmentos grandes, es más difícil de conseguir, ya que el segmento es tentador también para muchos otros competidores. Un segmento menor atraerá a menos competidores y será más fácil conseguir ser único, pero su volumen será menor: se tratará entonces, si nos dejan solos en él, de nuestro “nicho” de mercado.

De esta manera podemos entender qué es definir o explicitar la Estrategia Competitiva: habremos elegido segmentos objetivo (definidos como conjuntos de consumidores que valoran un aspecto de forma suficientemente relevante, condicionando su compra), y para cada uno de ellos habremos definido nuestra “propuesta de valor”, que queremos sea lo suficientemente diferencial a la de otros competidores, para que sean valoradas por ellos tanto como para que determine sus compras (para que podamos así competir sin recurrir a reducir márgenes o a entrar en guerra de precios). El conjunto de mercados de destino elegidos, y de esos posicionamientos deseados, junto con las consecuencias que eso tiene en torno a nuestros volúmenes de ventas finales y al nivel de márgenes que eso nos permita obtener, es lo que caracterizará nuestra Estrategia Competitiva, y lo que permitirá evaluar su sostenibilidad y su adecuación para lograr los objetivos finales de la organización y de sus grupos de interés. Una estrategia competitiva será adecuada si permite prever unos volúmenes e ingresos y unas rentabilidades adecuadas a los objetivos de sus grupos de interés, y en general, garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Por tanto, y por concluir, el conjunto de mercados-segmentos, las propuestas de valor que hacemos para cada uno de ellos, la capacidad de diferenciación de estas propuestas, y las ventajas competitivas en las que podemos basar esas diferenciaciones, es lo que constituye la base de la Estrategia Competitiva. Y una “estrategia competitiva” es buena, si los resultados que prevé conseguir, son adecuados para garantizar la consecución de los objetivos al largo plazo de la organización.

Por supuesto, la posición real que ocupamos en cada mercado en que actuamos, y la “posición” en que queremos estar compitiendo, pueden ser, muchas veces, diferentes. Por eso, hemos de decir que, al definir la Estrategia Competitiva lo que estamos marcando es el “destino”, el lugar donde queremos estar, la forma en que queremos competir (porque consideramos que es una posición adecuada para lograr la misión y los objetivos de la organización, en términos de volumen, rentabilidad, sostenibilidad, etc.), y no aquella en la que ahora estamos. Por tanto, debemos de tener clara la diferencia entre dónde estamos ahora, y dónde queremos estar: la estrategia debe señalar siempre “dónde queremos estar”. Pero claro, para ello debemos de saber siempre primero cuál es nuestra SITUACION ACTUAL (de dónde partimos), situación que deberemos analizar y conocer bien, para así poder elegir la ruta adecuada a seguir, es decir, elegir una buena DIRECCION ESTRATEGICA. Si ese punto donde queremos estar o competir, coincide con la situación actual, entonces deberemos simplemente plantear una gestión que intente mantener dicha favorable posición en el tiempo, o que intente agrandar incluso, las ventajas competitivas en que se basa. Si, por el contrario, el punto donde queremos estar es algo diferente al actual, ya

que en el actual nuestra “diferenciación” es, por ejemplo, insuficiente (y eso lo notaremos porque se materializará en márgenes insuficientes para cumplir con nuestros objetivos como organización), tendremos que plantear una dirección y una gestión estratégica que nos permitan lograrlo: deberemos de explorar y ejecutar “cambios” que nos permitan conseguir la nueva posición, la diferenciación sostenible.

La “estrategia competitiva” habrá marcado las propuestas de valor que deseamos. Poder cumplirlas exige siempre la “actuación” de los procesos operativos, en los niveles de eficiencia y eficacia deseados. Por tanto, su primera implicación es a los “procesos operativos”, a los que indica objetivos de calidad, cantidad, precio, rapidez, etc. basados todos ellos en nuestra propuesta de valor completa, y en lograr la “ventaja competitiva” que debe llevar asociada (sin la cual la propuesta no es sostenible). Esto significa que la primera derivada de una estrategia competitiva es la asignación, mediante el Mapa de Procesos”, de las diferentes responsabilidades cuantificadas (objetivos para los indicadores) a los diferentes procesos. Como la “eficiencia operativa” avanza en el mercado, nosotros deberemos también avanzar continuamente, y por eso deberemos, de alguna manera implantar para todos los procesos de la empresa, y en particular para los operativos, los “ciclos de mejora continua”.

La “estrategia competitiva” habrá marcado también, como hemos visto, el nivel de diferenciación deseado. Cuando la diferenciación actual no coincide con la deseada, entonces habrá que generar una “estrategia de innovación”. Como la diferenciación se puede obtener de muchas maneras, la estrategia deberá elegir la nuestra: si innovaremos en producto o en otras variables del marketing mix; si innovaremos en alguna fase del proceso comercial, o buscaremos otras formas posibles de diferenciación, etc. Si la posición deseada difiere mucho de la actual, si debemos replantearnos completamente los mercados donde actuamos, o debemos realizar innovaciones radicales porque los mercados donde estamos son insostenibles o declinan, deberemos iniciar procesos de “innovación radical” como son, entre otros, la generación de nuevos mercados, la creación de segmentos muy diferentes, etc. enmarcadas en procesos que conocemos como de “intra-emprendimiento”, diversificación de mercados, integración vertical u horizontal, internacionalización, etc. Y esto es algo complicado y requiere método y recursos: es decir, será necesario generar y gestionar un “proceso de innovación” adecuado.

Por último, deberemos comprender que “desear competir” en una posición y hacerlo de verdad en ella, no es ni tan sencillo, ni por supuesto, automático. Hay que actuar para lograrlo. Es decir, la “estrategia competitiva” deberá materializarse o “desplegarse” en planes operativos y funcionales, que persigan conseguir dicha posición. Si no somos capaces de trazar y ejecutar adecuadamente los procesos que ponen en marcha la estrategia (sus planes y su funcionamiento), no conseguiremos cumplir con nuestra estrategia, y aunque esta sea buena, la empresa no logrará sus objetivos. Marcar la dirección adecuada es clave; tanto como ejecutar dichas directrices de forma adecuada. Por tanto, tener estrategia es tener dirección a la que ir: es crucial, porque “el que no sabe dónde va, nunca llega a su destino”. Sin ella actuamos perdidos. Pero como ha quedado implícitamente claro; no es suficiente. La “estrategia competitiva” debe hacerse posible, desplegándose en las numerosas estrategias funcionales y operativas que la desarrollan. Sin ello, de nada sirve.

Quiero añadir aquí, finalmente, tres ideas, que se derivan de lo dicho arriba:

1. Hay gente que piensa que la estrategia no es necesaria (que es una pérdida de tiempo). Lo cierto es que “estrategia” existe siempre, porque es simplemente la idea de dónde queremos estar. Otra cosa es, que no se “explícite” formalmente: con ello, al hacerlo así, lo único que se consigue es correr muchos riesgos. De hecho, uno puede estar haciendo estrategia sin saber que lo está haciendo, porque estrategia es simplemente “direccionar la empresa” (decidir dónde y cómo se compite), y eso, quien más quien menos lo hacemos todos, y hasta puede que lo estemos haciendo bien: acertando. Lo malo es que, no explicitarlo haciendo un “proceso” reflexivo consciente, puede suponer muchos riesgos de todo tipo. En primer lugar, si ese proceso es sólo mental (no escrito) y se realiza por una sola persona, el riesgo es enorme (esto hace más difícil que el resto de la organización participe de la estrategia, o pueda alinearse con ella en su trabajo; además puede perderse el direccionamiento, si esta persona desaparece o se va); pero es que además, si las estrategias no son vigiladas más que por la persona que las formula, que no puede verlo todo, ni estar a todo, ni en todas partes, su actualización puede ser inadecuada (debido a cambios de las circunstancias de mercado de los que no es consciente), con lo que las estrategias derivadas pueden empezar a ser inadecuadas, y nadie en la organización darse cuenta del error hasta que es demasiado tarde. Por todo eso, en una organización en que trabajan varias personas, no explicitar la estrategia es, a mi modo de ver, un error de concepto, porque impide el aprovechamiento del potencial que supone ser variosa pensar y vigilar, varios para tener miradas diversas. Y es un error, sobre todo, porque explicitar una estrategia es fácil, y hacerlo representa, además, ventajas de todo tipo.
2. La estrategia exige conocer bien los mercados y las bases o claves de competitividad por las que se rigen. Por eso, el análisis de mercados es clave al formular toda estrategia. Pero hablar de “estudiar o conocer el mercado”, no debe generar miedo a las empresas o a sus gestores, por pequeñas que estas sean: alguien que compite ya desde hace años en un mercado, conoce de éste ya muchísimas cosas, probablemente todo lo relevante y necesario para construir la estrategia. Sólo debe darle forma a ese conocimiento, para que sirva, sea útil y para que así pueda ser trasmitirlo a todos de forma sencilla y comprensible.
3. Como además sabemos que los mercados evolucionan siempre, esto nos indica o sugiere, que elaborar la estrategia no debe de ser un proceso farragoso, de formular un “plan” complicado y a largo plazo, sino que requiere hacer algo operativo, sencillo y concreto, que pueda ser revisado y actualizado en cualquier momento y con facilidad. Si además ese plan debe ser comprensible por todas las personas en la organización, y así facilitar el despliegue en los diferentes procesos operativos, y la alineación de todas sus actuaciones, vemos que por tanto que, tanto generarlo, como mantenerlo y como desplegarlo requiere que el “proceso” y el resultado obtenido (su materialización en Cuadros) sean sencillos.

Como se ha dicho, una vez establecida la ESTRATEGIA COMPETITIVA deberemos “desplegarla” en la organización, lo que implica hacer muchas cosas. Por una parte deberemos de

alinearse el MODELO DE NEGOCIO con ella, es decir, deberemos de hacer posible dicha estrategia mediante el establecimiento de los procesos operativos, estratégicos o asistenciales necesarios y que el modelo de negocio sea coherente y posible. Y por otra, al hablar de “despliegue”, de lo que hablaremos será de formular o explicitar las que llamaremos “ESTRATEGIAS FUNCIONALES”, que son aquellas que conocemos como “estrategia de marketing”, “estrategia comercial”, “estrategia de producción”, “estrategia de I+D+i”, etc. Normalmente las asociamos a los departamentos funcionales en que hemos estructurado la empresa, aunque en la medida en que desarrollemos en la empresa el funcionamiento mediante procesos (funcionamiento horizontal, polivalente, etc.) podremos generar “estrategias operativas” para cada uno de ellos.

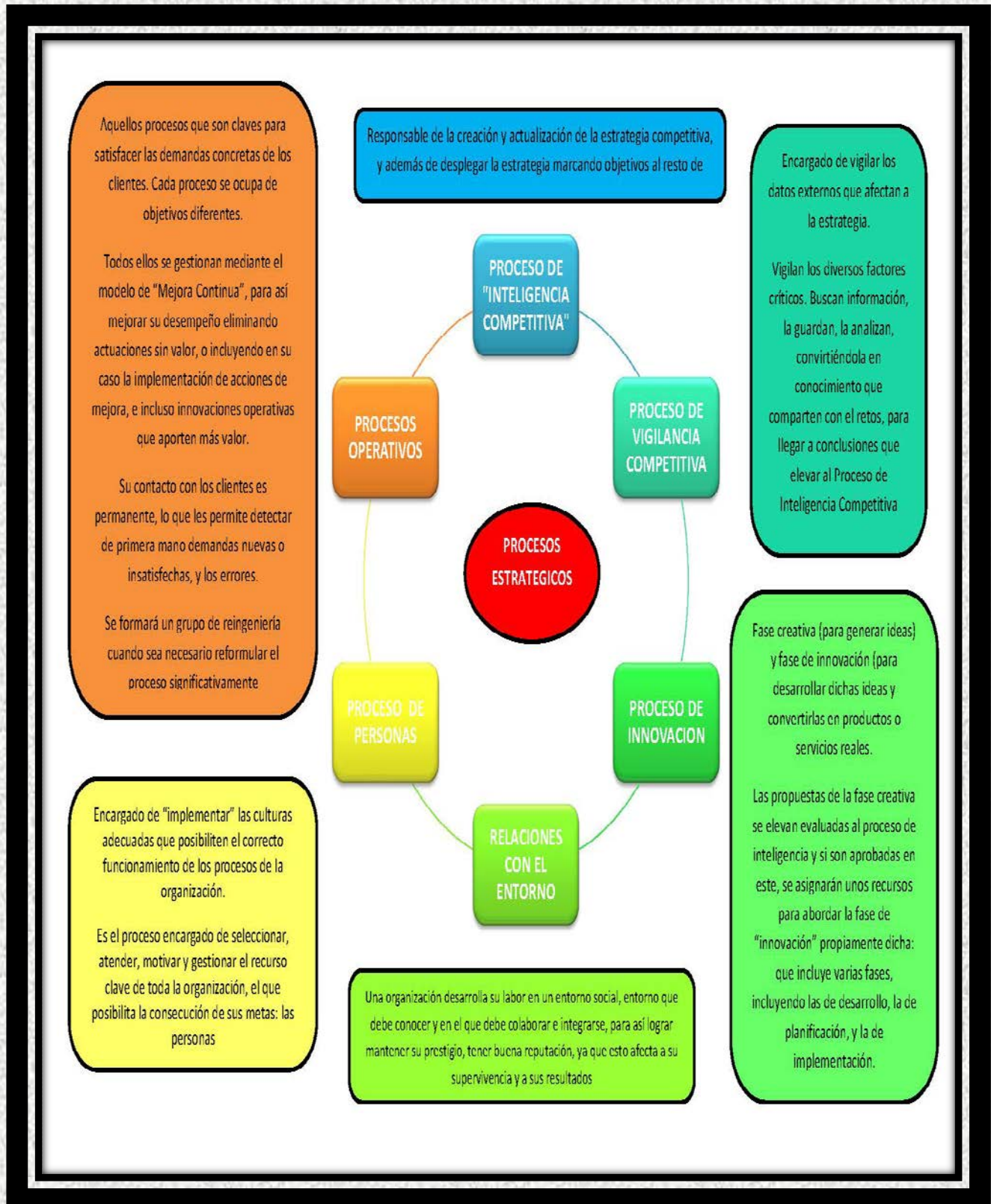
Como es de esperar cada una de esas estrategias deberá estar “alineada” con la estrategia competitiva. Alineada querrá decir, que persigue los mismos objetivos, es decir, que en el reparto de las responsabilidades para conseguir la posición estratégica global deseada, a cada proceso le tocará una parte de los objetivos, y por tanto éste “proceso” realizará “planes” concretos para conseguirlo, planes que de lograrse permitirán conseguir a la organización el conjunto o global de la posición competitiva deseada. El “despliegue” es, como se ve, igualmente importante porque reparte objetivos (asigna misiones a los departamentos o a los procesos) y porque asegura que todos en la empresa trabajan en la misma dirección, al ser todos los objetivos parte del mismo objetivo conjunto final.

Ejecutar un buen “despliegue”, como se puede suponer, no es tan sencillo: conseguir la alineación de todo (que todas las piezas trabajen en la misma dirección y coordinadamente) no es nada sencillo. Por una parte, está la dificultad originada porque no es lo mismo hacer un plan que conseguir acertar con el plan más adecuado. Y, por otra, está el hecho de que una cosa es tener un buen plan y otra saber ejecutarlo bien. De hecho, la mayor fuente de problemas en la puesta en marcha de las estrategias competitivas surge “no” en la “definición” de estas, sino en la “ejecución” de los planes que las desarrollan. Y esto es así porque siempre que hay que ejecutar un plan, siempre que hay que realizar acciones o afrontar cambios, las empresas se enfrentan inevitablemente a lo que denominaremos las “barreras a la implantación” y, la mayor parte de las veces, las empresas no generan ni las condiciones, ni los planes adecuados que permitan su superación. La principal causa de todo esto es que estas barreras, o no se conocen, o no se “consideran” importantes y lógicamente, como resultado de ello, no se efectúan los planes concretos que permitirían “superarlas” o vencerlas.

Con esto lo que queremos decir, en definitiva, es que los planes estratégicos suelen ser, la mayoría de las veces, correctos (tanto la “estrategia competitiva” como las correspondientes “estrategias funcionales” o las “estrategias operativas” en que se despliegan), y que el verdadero problema a superar en las empresas es el de “implantar el cambio”, es decir, la ejecución de los planes y superar correctamente las barreras a la implantación. Superarlas exige planificar, y actuar para conseguir anularlas, pero desgraciadamente, la mayoría de las empresas no saben cómo hacerlo, o simplemente no han preparado un plan específico para ello.

A continuación mostramos un diagrama sobre cómo funcionaría una empresa gestionada de forma estratégica avanzada, una que hubiera explicitado su estrategia competitiva y que

funcionara con la filosofía de organizarse mediante procesos. Se ha simplificado mucho el número de PROCESOS implicados, en aras de una más fácil comprensión, ya que los procesos finalmente utilizados son los que consideramos más relevantes de cara a lograr la sostenibilidad, el mantenimiento permanente de la estrategia competitiva, y la continua alineación de esta con las estrategias de procesos (operativas) o funcionales.



DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

1.- Envían información sobre los resultados de los indicadores de los procesos operativos, que influyen en la Estrategia. El Despliegue (reparto) de los objetivos entre los diferentes procesos se hace a través del MAPA DE PROCESOS, que establece las interrelaciones entre los procesos y les asigna su correspondiente parte en los objetivos de coste, rapidez, calidad, nivel de defectuosos, etc.

2.- Si reciben informaciones sobre "posibles nuevas demandas del cliente", o de movimientos en el mercado, informan de ello.

3.- Si existe una demanda nueva del cliente, un pequeño cambio sobre la oferta actual que pueden acometer por si mismos lo realizan, pero en caso de innovaciones que superan el ámbito de la innovación operativa, solicitan la colaboración del Proceso de Innovación.



1.- Señalan los objetivos de COSTES, CALIDAD, CANTIDAD, PLAZOS DE RESPUESTA, ETC. correspondientes a la propuesta de valor deseada. Si el cambio sobre los resultados deseado es excesivo se inicia un proceso de REINGENIERIA.

2.- Marcan las prioridades de innovación: tipo de innovación requerida (incremental, radical, de marketing mix, de modelo de negocio, etc.) dotando al proceso de recursos y de objetivos.

3.- Se indican los Factores Críticos de Vigilancia, y se establecen los Pilares de la Estrategia Actual, de forma que se sabe qué se ha de vigilar, y puede interpretarse la importancia de lo buscado.

1.- Envían los datos y las conclusiones que obtienen de su vigilancia sobre los FCV y en base a los Pilares de la Estrategia elaboran RECOMENDACIONES

1. Participan en la definición e implementación de los cambios importantes de los procesos debidos a la puesta en marcha de las innovaciones.
2. Remiten las ideas evaluadas de la fase creativa, para que se consideren por Inteligencia. Si son aprobadas se inicia la fase de innovación propiamente, con recursos, objetivos y plazos asignados.

1.4.-RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA GESTION ESTRATEGICA AVANZADA:

La recomendación general que hacemos, es la de considerar todas las actividades de la empresa como PROCESOS. Y además planteamos o sugerimos la aparición de algunos nuevos procesos especializados, que complementan a los habituales de las empresas. En ese sentido, ¿hemos de crear procesos permanentes?, ¿qué hacemos con los departamentos y el funcionamiento actual de la empresa?

Las “revoluciones” sólo son buenas si son imprescindibles (un enorme cambio de Reingeniería es necesario y adecuado, cuando es imprescindible para seguir a los exigentes requerimientos de un mercado que ha cambiado mucho, o para conseguir generar una relevante ventaja estratégica; de lo contrario dicha reingeniería podría resultar inadecuada porque puede ser una inversión no rentabilizable). Lo normal es ir adaptando las empresas a los nuevos métodos de gestión, y hacerlo de forma progresiva, lógica e inteligente. Hemos de entender por eso que, con este nuevo método no se propone cargar a las empresas con nuevas estructuras, sino que lo que se pretende conseguir, es usar las mismas personas actuales y los mismos “procedimientos” que ahora existen, sólo que dándoles algunos nuevos enfoques y mejorándolos, es decir, imbuir a la empresa de una nueva filosofía que permita, entre otras cosas, aplicar la “mejora continua”; que permita desplegar más fácilmente la estrategia y repartir tareas entre todas las personas y procesos de la organización; que así asigne responsabilidades más claramente, sin lugar a dudas, todas y cada una de las responsabilidades necesarias para una gestión sostenible; y que permita dotar a las empresas de estructuras, formas de trabajo y de entrenamiento, para afrontar cambios e implementar innovaciones a futuro, siempre que esto sea necesario.

Por tanto, estos procesos que dibujamos como estratégicos y claves en las empresas, no son sustitutos de la forma de proceder actual de la empresa, sino que deben encajarse en ella. Es al dotar a las actividades actuales de la filosofía de los procesos cuando entendemos mejor su funcionamiento, y podemos gestionarlos mejor. En ese sentido, el PROCESO DE INNOVACION por ejemplo, no es un departamento concreto nuevo a crear; tampoco es una actividad pre-existente en muchas empresas: sin embargo, es lógico pensar que las empresas necesitan abordar procesos de innovación para obtener mejoras en su diferenciación. Es en esa situación concreta, por ejemplo, cuando puede activarse el proceso de innovación; dotarse de personas concretas y de procedimientos concretos y ponerse en marcha en pos de los objetivos marcados, en los plazos señalados, y con los medios asignados. Esta es una forma de funcionar que es posible, y puede que hasta sea en algunos casos la adecuada: activar los procesos cuando se necesitan. Pero hay otra manera que creemos puede funcionar mejor, ya que de alguna manera “garantiza” la continuidad y operatividad del nuevo proceso en el tiempo, que es que el proceso tenga unos procedimientos de trabajo periódicos, regulares en el tiempo aunque puede que pausados (reuniones quincenales, mensuales, trimestrales, etc.), y disponga de asuntos concretos a tratar, y asigne a personas concretas tareas de preparación o de otro tipo, a desarrollar entre reuniones. Al ser así el proceso algo establecido y continuo, y con objetivos, indicadores, resultados, etc., no caerá en desuso, e irá dando sus frutos con el tiempo, resultados que serán cada vez más apreciados por la organización y que provocará o asegurarán la pervivencia del proceso mismo.

Ambos modelos, procesos permanentes y ligeros, o procesos ad hoc con misiones concretas urgentes, son posibles y plausibles, y además pueden actuar combinadamente. De hecho, combinarlos es la mejor de las fórmulas: disponer de “procesos” ligeros de Vigilancia, Inteligencia, Innovación, etc. que se reúnen mensualmente, trimestralmente, etc. de forma regular y establecida, y a la vez dotarse de la posibilidad de generar subprocesos específicos para “proyectos específicos” que requieran una mayor implicación, debido a necesidades extraordinarias y puntuales. En ese caso, se organizaría un nuevo proyecto (un sub-proceso), dependiente del primero, que abordaría con ritmos de trabajo mucho mayores, y consecuentemente con mayores recursos, el proyecto concreto y urgente que se plantee. Este puede ser el caso, por ejemplo, de una necesidad de REINGENIERIA, o de una necesidad de generar e implantar una innovación radical en producto, o el de reestudiar el modelo de negocio, o el de reformular la Estrategia Competitiva, etc. En consecuencia, los procesos normales habrán estado funcionando a un ritmo normal y adecuado a las circunstancias y, si de pronto surge una necesidad urgente e importante, se generará, derivado del proceso anterior, un PROYECTO nuevo que aborda dicho reto urgente o ambicioso, con más medios y un planteamiento más acelerado. Este nuevo proyecto se generará también con forma de proceso, y será dependiente del proceso superior.

Como ya se ha dicho antes, y queda implícito en otros textos que hemos creado referidos a la Gestión Avanzada de Personas, la existencia del funcionamiento por procesos (e incluso por Mini-procesos de responsabilidad), permite entrenar a las organizaciones para los cambios, pequeños o grandes, para cuando sean necesarios. Pero además permite potenciar la polivalencia de las personas, y la comunicación horizontal de las personas, lo que provoca variados y enormes beneficios. Por último, consigue dotar a las empresas de muchas nuevas oportunidades para el desarrollo del liderazgo extendido, y de la equidad y la transparencia, consiguiendo así un mayor rendimiento de las personas de la organización, gracias a su extra motivación y su extra implicación.

CAPITULO 2

CUADROS ESTRATEGICOS OPERATIVOS

1.- INTRODUCCION:

Como se ha expresado en el capítulo anterior, en las organizaciones que quieran realizar una gestión profesional resulta del todo recomendable la “**explicitación**” de la “Estrategia Competitiva” (aquella que indica los mercados y segmentos de referencia, y las propuestas de valor diferenciales para cada uno de ellos). En ese mismo texto hemos hecho referencia a que esa explicitación puede, y debe, ser sencilla, porque eso tiene indudables ventajas; y que eso se puede conseguir gracias a los CUADROS ESTRATEGICOS OPERATIVOS (*cuadros CEO*). En este texto intentaremos ver cuáles son esos cuadros estratégicos clave y cómo se generan.

1.1.- UN OBJETIVO AL ALCANCE DE TODOS

Como se ha dicho antes, hay muchas razones para explicitar una “estrategia competitiva”, sobre todo porque es necesario para saber qué camino seguir. Pero es que además, como veremos a continuación, el proceso de elaboración es mucho más sencillo y económico de lo que pudiera pensarse. De hecho, lo puede hacer cualquier organización, y hacerlo usando sobre todo los recursos internos. En ese sentido diré que, el alcance y la profundidad de la investigación y reflexión que ha de hacerse para generar una “estrategia competitiva” depende, en gran medida, de varios factores externos e internos, como pueden ser los siguientes:

1. **El nivel de competencia en el mercado:** a mayor competencia, más necesaria es la correcta definición de la estrategia, para poder salirse de ella y buscar “propuestas diferenciales”
2. **La cantidad de “cambio” a plantearse:** si una empresa va a emprender una “innovación radical” en su modelo de negocio o en sus productos, es mejor que lo haga en la dirección correcta, y por eso debe estudiar antes bien las circunstancias y la dirección del cambio.
3. **Cualquier empresa que intente generar un “proceso de innovación” permanente,** que aspire a generar innovaciones continuas en valor para los clientes, debe generar una “estrategia de innovación” y esta es imposible de perfilar si no se ha hecho antes, al menos implícitamente, una explicitación de la “estrategia competitiva”
4. **La necesidad de inversión que planteen las decisiones a tomar:** si la competitividad que necesitamos está basada en hacer una profunda reingeniería realizando grandes inversiones, o en largos procesos de I+D que consumen mucho tiempo y recursos, etc. conviene que la “estrategia competitiva” haya sido bien analizada previamente porque el riesgo inherente es, por tanto, grande. En definitiva, si el riesgo a asumir con la decisión es importante, tanto más importante es tomar la decisión correcta; y para eso conviene estudiarla bien antes.
5. **Si la situación actual de la empresa es complicada** y por tanto las oportunidades y recursos son escasos, es más conveniente y necesario planificar bien porque no se puede fallar y corregir después: hay que acertar a la primera.

Todo lo que hemos comentado es de puro sentido común: en esas circunstancias es del todo necesario hacer un análisis previo, es necesario explicitar la estrategia competitiva a seguir. Pero desde aquí queremos añadir que recomendamos que la “explicitación” se haga, al menos en algún nivel, en todas las organizaciones porque, al igual que elaborar un PLAN DE NEGOCIO es clave para que un emprendedor pueda clarificar, sobre todo ante sí mismo, las ideas principales de su negocio y no dejar aspectos sueltos sin considerar, del mismo modo un proceso de Inteligencia Competitiva que derive en una “estrategia competitiva” es adecuado para todas las empresas en todas las circunstancias, porque al realizarlo éstas podrán comprenderse a sí mismas mejor, y verán más claramente la posición que ocupan en un mercado, y las oportunidades y amenazas que tienen. La buena noticia es que hacerlo es relativamente fácil, como explicaré a continuación.

Sólo añadir un punto más: en marketing se dice que “es mejor realizar un estudio de mercado simple, aunque sea pobre, que no tener ninguno”, y que un “estudio de mercado” pueden ser muchas cosas, no sólo un estudio encargado a una empresa exterior y basado en tales o cuales metodologías, sino también algo hecho con nuestros propios medios en busca de alguna información concreta o específica. Siguiendo el símil, diremos que un “análisis estratégico” parcial es mejor que nada, y añadiremos que además, hacer el análisis no requiere emplear grandes recursos externos o realizar complejos y farragosos procesos, sino que puede hacerse uno suficientemente bueno usando los medios al alcance de cualquier organización. Concatenando esta idea con la anterior, concluiremos que incluso una pequeña organización puede hacer un análisis estratégico, pequeño, pero suficiente: aquel que le resulte razonable a su situación y necesidad. La recomendación la extendemos incluso a las empresas que se hallen en una posición cómoda y no preocupante, y piensen por ello que no lo necesitan, ya que hacer un pequeño “análisis estratégico”, por sí mismo, les aportará claridad para tomar las decisiones contingentes y estratégicas correctas, y evitará así que se comentan errores, pequeños y grandes, que de sucederse y acumularse, poco a poco, irán horadando esa cómoda posición y la convertirán en problemática.

La conclusión parece obvia: todas las empresas, no importa su tamaño, su situación y el mercado en que compitan, pueden “beneficiarse” de las ventajas de explicitar su “estrategia competitiva”. Por eso, lo recomendamos encarecidamente; cada empresa en su nivel y necesidad, en la medida en que lo necesita para su funcionamiento y para tomar las decisiones acertadas.

1.2.- LA MAYEUTICA

Como se ha dicho antes, un proceso de análisis estratégico puede hacerse principalmente con recursos internos. Aquí explicaremos algunas de las razones que explican esta posibilidad y las formas de realizarlo.

Empezaremos por explicar el concepto INTERNO-EXTERNO que manejamos. Las empresas albergan en su interior muchos conocimientos del mercado en que compiten: su experiencia de años les ha dotado ya de la gran mayoría de las informaciones que necesitan para comprender su mercado, y “definir” la estrategia. Lo único que les hace falta, por tanto, es “extraerla” de allí

donde está, procesarla, analizarla, y sacar así de ella el conocimiento y la inteligencia que hacen falta para “explicitar la estrategia”. Y esto plantea varios condicionantes:

- A. **Saber extraerla:** para extraer la información hay que saber dónde y cómo buscarla en la organización; y hay que saber, sobre todo, “qué se está buscando”, qué información es relevante y cuál no. Si la organización dispone de experiencia en ello, o de personas con conocimientos sobre “estrategia” adecuados, podrá hacerlo por sí misma. Si no es así, podrá contar con los servicios profesionales de una persona experta –en este caso EXTERNA- que de “forma mayéutica”, sea capaz de extraer dicha información del propio seno de la organización, y sea además capaz de prepararla para que luego pueda ser utilizada en el análisis.
- B. **Saber generar conocimiento:** además es necesario saber generar los cuadros CEO, y eso exige conocerlos bien, comprender bien cada concepto, para así no mezclar cosas o confundir churras con merinas. No es especialmente difícil si se ha practicado alguna vez: los cuadros son relativamente fáciles de entender si se les dedica un poco de tiempo, ya que así debe de ser por concepto, como se ha indicado antes, porque su misión o razón de ser es que sean fáciles de entender por todos, y fáciles de actualizar. Aquí sólo puede quedar un pequeño problema que es el referido a lo que denominaremos “ser capaz de disponer de conocimientos de PENSAMIENTO ESTRATEGICO suficientes o adecuados”, que son el conjunto de razonamientos causa-efecto que usamos para analizar los datos obtenidos de la investigación previa y convertirlos en “conocimiento”, y posteriormente en Inteligencia (en la estrategia). El pensamiento estratégico se puede adquirir y acrecentar en las personas de la dirección mediante formación al respecto en libros, cursos, etc. Y en su caso, si nada de esto es posible, se puede obtener mediante la colaboración de consultores externos.
- C. **Algunas de las informaciones puede ser necesario obtenerlas en el exterior.** Por su naturaleza algunas de las informaciones surgen obviamente del exterior: del propio mercado, de los competidores, de los clientes, etc. Lo normal es que esa información ya exista internamente, en alguna medida, en las personas de la organización (la usan en su trabajo diario), pero si notáramos que hace falta profundizar en ella, la buscaríamos exprofeso allá donde esté. Buscarla significa muchas cosas diferentes: en algunos casos lo haremos a través de entrevistas con clientes, expertos o colegas que haremos por nosotros mismos, con personas internas. Y en otros casos, lo haremos buceando en la web 2.0 y obteniendo de ella mucha información relevante que nos hace falta sobre competidores, proveedores, etc.

Como he indicado arriba, hace falta extraer la información de allí donde esté. Para eso hace falta saber “qué se está buscando” y saber “quién” puede tener esa información en la organización. Este es un proceso sencillo si se hace de forma sistemática y por personas experimentadas. La Mayéutica es una forma de, mediante preguntas adecuadas, llegar a la verdad sobre algo. Las “preguntas” (metáfora de “saber lo que estamos buscando”) nos las podemos hacer nosotros mismos si sabemos hacerlo. En caso de no saber bien cómo hacerlo, podemos contar con un profesional de la estrategia, que nos ayude a ello. Bastará que, en un proceso

conjunto entre las personas adecuadas de la organización y el profesional mayéutico, se explore y busque, en las personas de la organización y por otros medios, toda la información necesaria para generar la estrategia. En estas reuniones y con diversos métodos de análisis, se irán descubriendo las informaciones clave sobre el mercado, los clientes, los competidores, las estrategias propias, etc., extrayéndolas de las propias personas y de los datos y conocimientos de toda la organización. Todo aquello que necesite complementarse fuera, porque es relevante y no está lo suficientemente claro o no es lo suficientemente completo, se buscará por otros medios, entre los que destacan usar la web 2.0 (la mayoría de la información que necesitamos de competidores, proveedores, clientes, mercado o entorno, está ya disponible en la red; sólo hace falta buscarla) y en su caso, de consultar o recabar dicha información en nuestros contactos personales con expertos del sector, con otros colegas del sector, o incluso con clientes habituales, etc.

Lo normal es que, tras recabarla, al final nos sobre información, en un proceso que se ha venido en llamar “INFOXICACION”. Es en extraer la información verdaderamente relevante y en obtener CONOCIMIENTO a partir de ella, donde reside la clave de un buen análisis: lo determinante para ello es, como siempre, saber qué se está buscando en concreto, para así distinguir entre “el polvo y la paja”. Una de las cosas que recomendamos en este sentido es “direccionar muy bien la búsqueda”, es decir, marcar “la pregunta a responder” antes de ir a buscar información, y ceñirse a buscar exclusivamente dicha información y sólo esa, o corremos el riesgo de que el proceso se vuelva largo y tedioso, y que sea tanta la información encontrada y a manejar, que al final, se tenga la sensación de que “nunca se va a dominar todo lo que hay que saber”, y se abandone el proceso por “poco práctico”, y por sus pobres resultados operativos. La manera de evitarlo es ir a lo concreto: coger sólo aquello que necesitamos y buscamos porque es una pieza clave en el puzzle que estamos formando, olvidando todo lo demás. Llegado el caso, si hay tiempo de sobra después, podremos profundizar en esas otras informaciones que han ido apareciendo y a las que no hemos prestado mucha atención, para así poder tener una visión más poliédrica y rica. Lo contrario, intentar abarcarlo todo desde el principio, es un camino que tiene muchos riesgos, y casi siempre termina siendo impráctico y, por tanto, un camino que resulta abandonado, no dando en conclusión resultados. Si queremos resultados, vayamos a lo concreto.

Un asunto clave también es el del Pensamiento Estratégico. Una vez extraída la información, y convertida en conocimiento (los datos con que elaboraremos la estrategia) hace falta que los analicemos estratégicamente y que tomemos decisiones: es decir, hace falta que hagamos “inteligencia”. La mayoría de las veces, hacerlo es aplicar el sentido común y utilizar las enseñanzas que nos da la experiencia propia o la formación que ya hemos recibido, pero en su caso, si la ocasión lo requiere, usaremos “conocimiento experto” en estrategia, apoyándonos en algún experto en estrategia externo a la empresa. A este respecto hemos de decir que el consultor, de ninguna manera conocerá nuestro mercado mejor que nosotros mismos (lo normal es que los que mejor conozcan el mercado propio sea el staff interno propio de la empresa). Lo que sí hará él mejor, probablemente, es analizarlo más “objetivamente”, con más distancia emocional, y además mucho más, por así decirlo, técnicamente: usando un más profundo “pensamiento estratégico”, ya que su formación y experiencia serán mucho más ricos y profundos en este campo, que el que albergan las personas de la propia organización.

Por tanto, en conclusión, la mayoría de la información necesaria se halla en el interior de la organización, o es fácilmente accesible a ésta, y es en filtrar la información y en analizarla para extraer inteligencia, donde puede existir alguna dificultad y donde puede ser, por tanto, conveniente que busquemos apoyo externo. Pero es que, además, una vez realizado el primer “proceso” de explicitación de la estrategia (una vez que los Pilares de la Estrategia se han definido, se han determinado los FCV, y se han elaborado a partir de todas esas informaciones relevantes los Cuadros Estratégicos), su actualización en el tiempo resulta sencilla, ya que la información con que revisar los pilares de la estrategia sigue siendo de la misma naturaleza que la buscada antes, sigue estando en el interior o al alcance de la organización, y los cuadros estratégicos que ya han sido contruidos una vez a partir de ellas son, por tanto, fáciles de comprobar y actualizar siguiendo simplemente la ruta marcada antes. Nos limitaremos, por tanto, a comprobar que nada relevante o trascendente ha cambiado en los pilares del mercado, o en los factores relevantes, y en su caso, si esto ha ocurrido, a realizar pequeños ajustes en la estrategia, y sólo en aquello que se vea afectado por los cambios. Todo esto es relativamente fácil: sólo ante cambios significativos en los pilares de la estrategia, puede ser necesario volver a realizar un profundo análisis y volver a requerir de nuevo el uso de un profundo “pensamiento estratégico” y, por tanto, ser necesario recurrir a apoyo externo. Si no, como vemos, la estrategia puede ser mantenida internamente, de forma continua y periódica, y de forma sencilla, sin requerir grandes esfuerzos: basta con “revisar” cada uno de los datos y razonamientos usados en la elaboración inicial. Esta es una virtud fundamental del proceso de explicitación de la estrategia en cuadros CEO que hemos establecido. Nuestra propuesta consiste en generar un sistema de cuadros que permitan realizar una revisión rápida pero suficiente de todos los datos y de sus conclusiones, cada cierto tiempo, para así comprobar su vigencia y, en su caso, realizar los pequeños ajustes que sean necesarios. Si lo hacemos así, seremos capaces de cumplir con la recomendación tan extendida y acertada de que “la estrategia” debe primero explicitarse, y debe además ser comprobada y actualizada regularmente. Como vemos no es especialmente difícil, y no es más de lo que cualquier empresa puede y debe hacer.

Al fin, lo que hemos pretendido con este capítulo es “quitarle hierro” al hecho de elaborar la estrategia competitiva. No sé si lo hemos conseguido. Sólo repetiré que hacerlo es mucho más fácil de lo que parece y hacerlo bien reporta importantísimos beneficios, entre los que destaca el impedir “cometer grandes errores” que pueden poner en riesgo el futuro de la empresa.

2.- ELEMENTOS NECESARIOS PARA SU ELABORACION

2.1.- LOS PILARES DE LA ESTRATEGIA

Para la elaboración de los CUADROS ESTRATEGICOS OPERATIVOS (cuadros CEO) existe una fase inicial de búsqueda de información o de INVESTIGACION. Esta información de base para la construcción de la estrategia, que llamaremos LOS PILARES DE LA ESTRATEGIA, sería la siguiente:

1. CARACTERIZACION DE LOS MERCADOS (INVESTIGACION DE MERCADO)

1.1. Tipo de mercado:

Se trata de conocer bien el tipo de mercado en que nos movemos, ya que las recomendaciones de actuación que da el Pensamiento Estratégico son diferentes en unos y en otros casos: no es lo mismo un mercado de bienes (productos) que uno de servicios; no es lo mismo un mercado de ámbito local, que un mercado abierto e internacionalizado que se puede abastecer desde cualquier lugar; no es lo mismo un producto de Gran Consumo que se vende a través de grandes cadenas de distribución, que un producto industrial para un cliente único, etc.

Asimismo es crucial determinar en qué fase del CICLO DE VIDA se encuentra un mercado, ya que de ello dependen muchas decisiones clave. Es pertinente analizar cómo ha ido evolucionando en el pasado dicho mercado, para comprender su posición actual en el ciclo de vida y su previsible evolución futura. Asimismo deberemos ver cómo (de qué manera) el mercado se ha ido regenerando en el pasado (cómo reinaugura sus ciclos de vida, cómo se innova en el mercado para crear nuevos “sub-mercados” o “segmentos” que inician un ciclo de vida nuevo, dentro de la misma necesidad que el mercado anterior cubría). Es decir, si las necesidades permanecen, los mercados pueden ir cambiando en las formas, pero atenderlas igual en el fondo: así, el mercado de transporte cambió en un momento dado de la “carreta” al “camión”, pero la necesidad cubierta seguía siendo la misma. ¿Era un mercado nuevo o seguía siendo el mismo? La clave para responder a esta pregunta es precisamente comprender si las “claves del mercado”, los pilares del mercado seguían siendo los mismos (el cliente, el comportamiento de este, sus hábitos de compra, la estructura del mercado, etc. seguían siendo los mismos). Si habían cambiado significativamente, si las claves de competitividad son diferentes entre ellos, se trata de mercados diferentes: uno ha muerto y ha nacido el siguiente. Si simplemente, las mismas compañías que antes usaban carretas, usan ahora camiones para atender a los mismos clientes, dándoles igual servicio, puede que el “mercado” siga siendo el mismo, sólo que con “modelos de negocio” ligeramente diferentes.

1.2. Estructura del mercado:

Necesitamos conocer la cadena de valor del sector: qué aporta cada eslabón de la cadena, qué margen se queda, qué poder negociador tiene (su fuerza), el riesgo que existe ante sus posibles actuaciones, o ante su tamaño, o ante sus estrategias competitivas, etc.

Y además conocer la forma real de funcionamiento del mercado en cuestión: qué diferentes formas de distribución se usan, cuál es la importancia de los diferentes actores, los condicionantes de todo tipo en el mercado (localización, distancia física, condicionantes legales, sociales, de mercado, etc.)

Asimismo debemos saber el tamaño y el número de competidores existentes, y las razones que hay detrás de esas realidades (por qué tienen ese tamaño, cómo han llegado allí, qué ventajas o desventajas presenta tenerlo, etc.). En definitiva,

diseccionaremos el funcionamiento actual del mercado, para comprenderlo bien, y así comprender sus claves de funcionamiento.

Y además debemos identificar los potenciales Productos Sustitutivos, si existen.

1.3. Comprensión de las CLAVES DE COMPETITIVIDAD en cada mercado:

Debemos de tratar de entender, a través del análisis anterior, qué permite la posición de cada competidor en el mercado, es decir, qué hace a alguien fuerte, y qué le hace débil; analizar qué permite a cada uno de los competidores estar en la posición en que está (su tamaño, su localización, sus alianzas, sus patentes, etc.). Esto da mucha información sobre las claves de competitividad de un mercado: en definitiva, saber lo que es necesario para competir en él, o alcanzar una determinada posición, y saber qué nos capacita o incapacita para poder competir en el mercado eficientemente. Este, al fin, es un análisis del “marco” en que vamos a competir. Puede parecer que es “menos” relevante que el saber los datos concretos sobre “quién” es nuestro cliente, “por qué nos compra o elige a nosotros”, “qué criterios usa al comprar”, “qué necesidad tiene”, etc. que exploraremos a continuación, pero nada más lejos de la realidad. El marco determina el “potencial futuro” del negocio, la senda profunda por la que va a seguir el mercado y que, por tanto, ninguna estrategia que afecte a los aspectos concretos que veremos después y que han sido mencionados antes, por afortunada que sea, podrá evitar o cambiar.

Por tanto, saber hacia dónde va un mercado (cuánta vida le queda, o que alternativas tiene de supervivencia; hacia qué tipo de modelos de negocio se dirige, o qué factores determinarán el éxito de una empresa u otra, es decir, qué factores determinarán la capacidad de las organizaciones de competir en él (tamaño, localización, legales, etc.), y conocer las propias dinámicas de organización del mercado y de la cadena de valor, etc., es clave para enmarcar el futuro previsible de la empresa en ese mercado. Es el primer componente de la estrategia, porque luchar contra lo inevitable, es desgastarse en el camino, y acabar pereciendo (en parte esto es lo que me ocurrió a mi; y no es sabio; ni merece la pena).

1.4. Analizar la competencia en el mercado:

Conocer profundamente la estructura y límites del mercado (quienes son competidores y quiénes no, porque no son propiamente empresas “de nuestro mercado”), y conocer la intensidad de la competencia, reflejada en el número de competidores y productos ofertados, así como en los márgenes finales del sector (identificando las causas por las que esto se da). Conviene también analizar las estrategias competitivas existentes en el mercado (si persiguen competir por costes o por diferenciación, o si van al mercado en general o segmentan mucho hasta ir a nichos; si actúan como líderes o como seguidores o imitadores, etc.), es decir, las que aplican nuestros competidores e intentar saber por qué lo hacen así: en qué ventajas

competitivas se basan para hacerlo, etc., e intentar inferir de todo ello sus debilidades y fortalezas (DAFO a los competidores).

Si bien es un ejercicio de inferencia sometido a la posibilidad de errar, es recomendable añadir además un ejercicio de “previsión” de sus movimientos futuros, o de su trayectoria a futuro, como resultado de la prolongación de su trayectoria pasada y actual. Conocer lo que hacen y van a hacer los competidores es clave.

1.5. Estrategias de diferenciación utilizadas o utilizables en el mercado:

Analizando las diferentes ofertas (propuestas de valor) existentes en el mercado, podremos extraer las “variables de diferenciación” usadas en el mercado o segmento correspondiente. Esta información nos permitirá distinguir entre los segmentos existentes en el mercado, buscando la “variable” que los caracteriza. Son las “variables principales” las que caracterizan a los segmentos existentes. Las “variables secundarias”, nos permiten diferenciar las distintas ofertas dentro de los segmentos: serán aquellas que permiten “diferenciarse” dentro de él. Por tanto los “productos concretos” compiten en segmentos concretos, ya que “participan” de las variables principales de dicho segmento de forma muy similar, y se diferencian del resto de los productos de su segmento por medio de variables secundarias. Debemos de comprender por tanto todas las variables usadas en un mercado, y saber distinguir entre las unas y las otras.

La explicación anterior parece afirmar que todos los competidores de un segmento son similares en cuanto a las variables claves que lo determinan (por ejemplo: la potencia del motor, o el precio, etc.). Esto no suele ser así exactamente: para cada variable principal, las evaluaciones de los consumidores sobre cada marca o producto son diferentes. Lo que marca que un producto pertenezca o no a un segmento concreto es que esa diferente evaluación no sea de tal nivel, de tal magnitud, que haga que un producto pase de pertenecer a un segmento, a pertenecer a otro (es decir, que la valoración debe estar dentro de unos márgenes que permitan considerar al producto como perteneciente a un segmento –gama alta de coches, por ejemplo- a pesar de que no todos los coches sean de “la misma calidad”). Esto permite comprender un poco la complejidad del tema. En cuanto a las variables secundarias, las que permiten la diferenciación, debemos de saber que si esas ventajas o extras son “imitables” pueden dejar de ser ventajas fácilmente, y que por tanto debemos de elegirlas de forma que supongan “disyuntivas”, es decir, que tener una característica concreta suponga renunciar a otra, etc. Hacerlo así, nos permite elegir un camino diferente al de nuestros competidores, y no tan imitable por tanto, cosa que no podrán hacer salvo que decidan abandonar el camino previo que tenían, con el que la nueva propuesta es incompatible. Y en cualquier caso, la variable elegida para diferenciar debe ser “sostenible” es decir, estar basada en una ventaja competitiva nuestra real que la permite, y que no tienen otros competidores (no la tiene porque le implica disyuntiva, o no la tiene porque realmente hemos conseguido sobresalir o ser únicos en algo). Por tanto, en general

diremos que debemos de perseguir que todas las variables que usamos en nuestras propuestas de valor sean verdaderamente basadas en ventajas competitivas robustas y sostenibles, o de lo contrario supondrán una pérdida de margen y un debilitamiento de la compañía.

Comprender las variables usadas por los competidores es imprescindible para diferenciarnos en el mercado, bien sea para crear un nuevo segmento (alguna innovación radical, que nos permite hacer sostenible una diferencia significativa en alguna de las variables clave) o bien sea para generar una posición diferencial dentro de un segmento ya existente. Generar diferencias no sostenibles es poner en riesgo la organización.

1.6. Análisis del COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR (necesidades y criterios de compra):

En este caso intentaremos ver el mercado más desde el lado del consumidor. El origen de todo este análisis parte de comprender la “necesidad” o necesidades (las motivaciones) verdaderamente atendidas por los productos: las que les cubren a los consumidores. Comprenderlo es clave porque determinan si existen “criterios de compra” o no y, en su caso, cuáles son esos criterios que se suelen usar al comprar. Por tanto, este tipo de análisis aporta datos clave para comprender y diseñar posibles innovaciones. Conocerlo bien es imprescindible.

Conviene aquí distinguir entre el cliente final (usuario del producto) y el “cliente comercial” o canal. Hablaremos de “política comercial y política de marketing unificadas o entrelazadas”, cuando exista relación directa entre el proveedor y el cliente final; hablaremos de estrategia de marketing por un lado, y estrategia comercial por otro, cuando exista un canal comercial entre el cliente final y el proveedor. Por supuesto el canal comercial está compuesto de “clientes”, pero son en sentido estricto “clientes comerciales”, no usuarios finales, y por tanto son objeto de “políticas comerciales”, y no de lo que entendemos por “políticas de marketing” que debemos dirigir las a los consumidores finales.

Al hacer el análisis de las necesidades (motivaciones) de los clientes debemos distinguir entre los que “sienten una necesidad y creen que un determinado tipo de producto la satisface bien” y que, por tanto, se convierten en “clientes habituales” de ese mercado, y aquellos que no compran habitualmente ese tipo de producto que pueden ser, a su vez, de diferentes tipos: pueden ser personas que efectivamente “no necesitan el producto” (y por tanto son “no clientes”), pueden ser personas con “motivos excluyentes” (personas que por alguna razón se niegan a consumir, como los condones y la religión católica), pueden ser clientes “latentes” (no saben que el producto concreto que ofertamos les sirve para cubrir esa necesidad que si sienten y que, por tanto, podemos llegar a convertir en clientes habituales mostrándoles que el producto les sirve) o pueden ser “clientes pasivos” (que no tiene suficientes motivos para comprar, porque no les compensa en su relación coste-beneficio (les supone más

el sacrificio que tienen que hacer, que el beneficio que sienten al satisfacer esa necesidad); a estos podemos atraerlos aumentando la utilidad o valor de nuestra oferta, y también disminuyendo los sacrificios que conlleva: los costes, pegos, problemas). Como se ve, existen posibilidades de atraer a nuevos clientes al mercado si sabemos distinguir la necesidad que satisfacemos y entre las distintas actitudes tomadas ante dicha necesidad.

Paralelamente analizaremos el tipo de compra que se hace en el mercado: si la compra es reflexiva (si utilizan “criterios” de evaluación) o irreflexiva (y en este caso si es “marquista” o “por preferencias intrínsecas” o “por azar”). En el caso de que sea compra “reflexiva”, analizaremos cuáles son los criterios de compra usados: si usa criterios “técnicos” (razones técnicas de producto), criterios “adaptadores”(que disminuyen la incertidumbre y el riesgo al elegir un producto, como el prestigio o la recomendación), criterios “integradores” (que dan estatus o posición, como las modas), criterios “económicos” (precio o ventajas económicas) o criterios “legales”, entre otros. En definitiva, se trata de caracterizar a los mercados por sus "hábito de adquisición". En función de todo ello podremos definir casi todas las políticas de Marketing, de comunicación y de promoción adecuadas, así como casi todo el marketing mix, y tomar muchas decisiones estratégicas.

1.7. Análisis de las “Actitudes de compra” que existen en el mercado:

Cuando hablamos aquí de “actitud” hablamos de la suma de tres factores:

- a) **Componente cognitivo:** la suma de los conocimientos y creencias que las personas tiene sobre el tipo de producto, y sobre el nuestro en particular.
- b) **Componente afectivo:** valoración que se hace del producto (mucho de ella proveniente de la propia experiencia previa con él) y por tanto emociones y sentimientos hacia él.
- c) **Componente activo:** hábito resultante de compra que se tiene; si se compra o no el tipo de producto y, en el caso de comprar, qué tipo de compra realiza (reflexiva o no, etc.)

Este tipo de información es la que normalmente se busca cuando se hacen los llamados “estudios de mercado”. Esto es así, porque en el fondo lo que las empresas pretenden es conseguir generar un cambio de “actitud” en aquellos que no son consumidores propios (o porque no son todavía clientes del mercado, o porque son clientes de otros), y para ello necesitan comprender fácilmente qué es lo que han de cambiar en las actitudes de los consumidores: si es el conocimiento que existe sobre su producto, si son las causas de las valoraciones negativas que provocan (insatisfacción, por ejemplo), o si debemos cambiar en ellos un hábito de compra asentado, sabiendo de qué tipo es, y por tanto, qué tipo de acciones pueden funcionar con él.

Al poder disponer de todos esos datos a través de “estudios”, es fácil comprender que las empresas tenderán a hacerlos para, a partir de ellos, tener la base con que

establecer muchas de las ESTRATEGIAS de MARKETING necesarias para cambiar actitudes y para así conseguir clientes nuevos (más participación de mercado).

1.8. Análisis de los FACTORES que afectan al consumidor en su proceso de compra:

También será preciso que examinemos con cierta profundidad lo posibles factores externos e internos que afectan al consumidor en la compra, y que pueden determinar las estrategias que debemos tomar.

- A. **Factores externos que pueden afectar a los clientes y que son:** el entorno, la cultura, la clase social, el grupo social de referencia, la familia, los líderes de opinión, los iconos públicos (o celebrities), etc.
- B. **Factores internos que son:** las motivaciones, los factores demográficos y sociales, la percepción que tienen sobre nosotros (reputación e imagen), etc.

Si alguno de estos factores es relevante deberemos tenerlo en cuenta, y abordarlo en nuestras estrategias funcionales u operativas.

1.9. Análisis de la CONDUCTA DE USO y DE CONSUMO del producto

Saber cómo es el comportamiento del consumidor cuando adquiere el producto es, en si mismo, una enorme fuente de información de cara a INNOVAR y a obtener diferenciación: conocer cómo obtener ventajas o, lo que es lo mismo, eliminar inconvenientes en la forma de adquisición, uso, mantenimiento, o reparación de los productos puede ser una relevante fuente de ventajas diferenciales que apoyen un posicionamiento, y que lo hagan de éxito. Es por eso necesario que sepamos bien la forma en que el consumidor adquiere y usa el producto y todo lo que rodea ese uso, porque en superar los problemas o inconvenientes existentes reside una de las mayores fuentes de innovación.

1.10. EL PROCESO DE COMPRA y los ROLES del cliente

Es necesario asimismo revisar completamente cómo es el proceso de compra del cliente, con todas sus fases, desde el reconocimiento del problema, a la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la decisión de comprar o no y de qué comprar, y posteriormente el uso y la evaluación de la satisfacción obtenida. Este indicado es un proceso completo de compra, pero no siempre se da en ese estado puro. Muchas veces se genera un HABITO que simplifica mucho el proceso (se pasa de sentir la necesidad a la compra y al uso). La aparición de este hábito simplificador, se verá favorecida por la cantidad de trabajo que suponga realizar el proceso completo, y por la suficiente satisfacción que el cliente haya obtenido previamente del producto con su uso (que habrá permitido generar una “actitud” o hábito de compra positivo hacia él). Un cliente satisfecho tenderá a repetir compra, para evitar los problemas que supone generar un proceso completo de compra y cambiar de opción: por una parte está el esfuerzo y trabajo de realizar el proceso de búsqueda y análisis completo, y por otra está el riesgo de hacer una mala elección (llevarse una sorpresa desagradable, con

la pérdida económica que eso supone), y el riesgo añadido de la pérdida de “autoestima” debida a una mala elección. Por eso debemos de considerar que lo normal es tender a tener comportamientos de compra “habituales”, es decir, a tener unos “productos” que consideramos principalmente en nuestras compras: romper ese hábito ya establecido en una persona, es el arte de ofrecer ventajas y diferencias suficientes para que a esas personas habituadas les compense asumir el trabajo de informarse y realizar una nueva evaluación, y les compense asumir el riesgos de cambiar de elección. Para conseguirlo hay que realizar acciones concretas que permitan cambiar su actitud: o darles conocimientos nuevos, o provocarles emociones nuevas sobre el producto (informales, como con publicidad), o provocar en ellos “pruebas de producto” con resultados satisfactorios, lo suficientemente diferenciales sobre su opción o elección habitual (el producto sea perceptiblemente superior o mejor en cuanto a una variable significativa) que podamos conseguir que ellos interioricen esas valoraciones y emociones positivas de cara a sus próximas compras, etc. En definitiva, realizar acciones que les permitan en cambiar la “actitud” hacia el producto, cambiar su hábito actual, y se pasen a elegir en cambio nuestro producto.

Conocer bien cómo se produce el proceso de compra concreto de nuestro mercado, nos permite planificar estrategias para influir en los clientes. Hemos de comprender sobre todo, que la información no se busca de la misma manera o se evalúa de la misma manera en los distintos mercados, dependiendo entre otras cosas de lo reflexiva o irreflexiva que sea la compra, y del tipo de criterios de compra que se usen. Todo esto combinado determinará la EXISTENCIA, o no, de “prescriptores” en el mercado, que deberemos conocer y considerar, o la necesidad de usar criterios adaptadores como la recomendación de expertos, etc. Conocer este aspecto es clave al marcar las estrategias y los planes de acción.

Hay un aspecto importante relacionado con el anterior: existen al menos 3 roles que puede adoptar el cliente. Estos pueden ser adoptados todos por la misma persona, o pueden estar asignados a diferentes personas. Está, por una parte, el rol de “prescriptor” que es quien influye o determina la compra; está el rol de comprador, que es quien paga y en muchos casos determina qué producto concretamente se compra; y está el rol de consumidor final, que es el que realmente consume el producto. Hace falta saber si estos papeles los asume la misma persona, o si los asumen varias personas distintas, ya que eso determinará el sentido o alcance de muchos planes y políticas de marketing y comerciales.

En definitiva deberemos responder a las preguntas de ¿cómo se entera de los beneficios de las diferentes ofertas del mercado?, ¿cuánto compra?, ¿dónde lo compra?, ¿cuándo lo compra?, etc.

Del ANALISIS DEL MERCADO que hemos explicitado arriba (los 10 elementos de la CARACTERIZACION DEL MERCADO) deben de surgir conocimientos clave sobre los que articular todas las estrategias de la empresa (ya que las condicionan). Se trata por tanto de los PILARES DE LA ESTRATEGIA que debemos “listar” explícitamente y tener claros siempre, de forma que

nos sirvan para definir cada estrategia funcional u operativa, pero además para que se puedan “cuestionar” siempre, en todo momento. Estos pilares serán la suma de los DATOS concretos recabados sobre cada uno de los puntos anteriores, referidos a nuestro mercado e industria. Es necesario listar explícitamente uno a uno todos los puntos que sean necesarios para caracterizar un mercado completamente (es decir comprender su funcionamiento): esto significa, que deberemos indicar el dato concreto (por ejemplo decir: “mercado de servicios”) y a continuación (junto a ello) extraer y listar las “consecuencias” que esto tiene de cara a la Estrategia Competitiva, y a las diferentes estrategias funcionales en que se materializa (mediante RAZONAMIENTOS CAUSA-EFECTO explícitos que puedan por tanto ser revisados o repasados continuamente). Este es un proceso mucho más sencillo y racional de lo que pudiera parecer: hay que aplicar el sentido común y los conocimientos adquiridos fruto de la experiencia y del “pensamiento estratégico”. Al hacerlo así, aunque parezca mentiría, aparecen poco a poco TODAS LAS CLAVES que necesitamos para comprender cómo funciona un mercado, y quedan además medio perfiladas todas las estrategias funcionales y operativas que debemos seguir (descartando unas y recomendando encarecidamente otras, ya que son “lógicas”, tal y como hemos descubierto que es, y se comporta, el mercado).

De esta manera sencilla, habremos listado todo lo que es relevante para matizar o condicionar las estrategias que construiremos después. A esto le llamaremos explicitar los PILARES DEL MERCADO. A futuro, bastará con el ejercicio de ir repasando uno a uno “cada uno de ellos” para ver si siguen siendo reales, si los DATOS corresponden a la realidad, tal cual es en ese momento posterior. Por supuesto, si un dato cambia, cambiarán sus consecuencias, y con ello, las estrategias que condicionaban deberán tenerlo en cuenta y cambiar. Ese es el proceso simple y automático de revisión y actualización de la estrategia que hemos de establecer: esta sencillez permite que se pueda mantener sin mucho problema una actitud de vigilancia permanente para ver si las cosas están cambiando. El sistema nos permitirá incluso interpretar todos los movimientos del mercado o de los competidores (bajo esas mismas claves o Pilares), de forma que podremos evaluarlos mejor, y anticipar las consecuencias, tomando medidas correctoras.

Al explicitar los PILARES DEL MERCADO, por tanto, se trata de versar o explicar las características del mercado y además los razonamientos causa-efecto que elaboramos a partir de ellos: estos razonamientos y datos son los que usaremos al construir la ESTRATEGIA COMPETITIVA, que es a partir de la cual se definirán a su vez las diferentes ESTRATEGIAS FUNCIONALES y OPERATIVAS (que también están muy directamente influenciadas por ellos).

Por tanto, la caracterización de un mercado debe de finalizar con la lista de los PILARES DEL MERCADO, y la lista de sus correspondientes consecuencias concretas (sacadas con razonamientos causa-efecto explicitados), que son las que afectan a todas las estrategias propiamente. El hacer explícito todo esto no es un formalismo sin más: es imprescindible, porque facilita enormemente, y de paso permite, la revisión y actualización sencilla y continuada de la estrategia. Los Pilares son, como se ve, la base de la estrategia, y son los que pueden llegar a determinar la necesidad de su cambio.

Nota Importante: analizar las actividades de los principales competidores (de los líderes del mercado) es una de las formas de comprender mejor muchos de estos puntos: ofrece mucha información para comprender cómo funciona el mercado. Pero hacer exclusivamente “seguidismo” no permite innovar y diferenciarse. Por eso, debemos usar ese seguimiento de los productos y de todas las políticas o estrategias diferentes que tienen nuestros competidores, porque nos ofrecen rica información sobre cómo es y cómo funciona el mercado. Pero debemos de saber que sólo en lo que aportamos por nosotros mismos, en la diferencia de estrategia que generamos a partir de esa información previa, es donde podemos medrar: los datos hemos de conocerlos y usarlos para comprender el marco de actuación, pero el hacerlo así no es suficiente: usando la lógica del mercado que hemos descubierto, debemos de ofrecer algo distinto a lo que ofrecen los demás, para lograr ventajas y diferenciación que nos permitan la sostenibilidad.

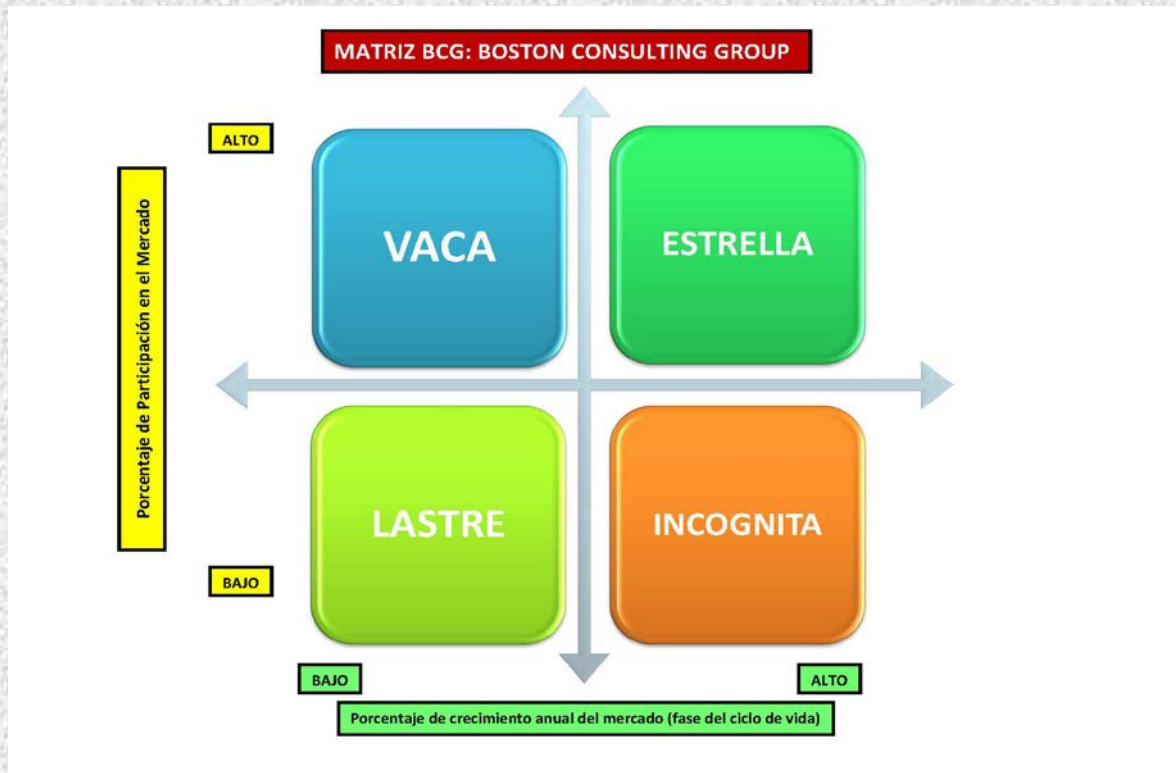
2. ANALISIS SOBRE EL INTERES ESTRATEGICO DE LOS SEGMENTOS

Hay empresas que compiten en un solo mercado y en un solo segmento dentro de él. Pero lo más habitual es que haya empresas que compitan en al menos varios segmentos de un mismo mercado, o incluso, cuando tienen gran tamaño, en varios mercados diferentes a la vez. En cualquiera de los dos casos, las empresas deben de hacer una suerte de “ANALISIS DE CARTERA DE PRODUCTOS” o análisis de gama o, también llamado, “análisis de portafolio”, mediante el cual definan de, entre todas las opciones posibles, cuáles son aquellas que presentan las mejores oportunidades de negocio, o las más adecuadas a las características y objetivos de los grupos de interés de la empresa. Para la realización de este análisis existen diversas herramientas que repasaré a continuación:

- 1. MATRIZ “BOSTON CONSULTING GROUP”:** para determinar en qué mercados invertir y centrarse, según la fase del ciclo de vida en que están los mercados y nuestro market share en ellos.

En esta matriz podremos hablar de PRODUCTOS VACA (los que estando ya el segmento en fase de madurez, nosotros tenemos una participación relevante en dicho segmento: se trata de productos muy rentables de los que obtenemos grandes recursos), PRODUCTOS ESTRELLA (productos en mercados en elevado crecimiento y en los que tenemos un market share alto actualmente: si conseguimos mantener esa posición de mercado hasta que el mercado se estabilice y se convierta en maduro habremos conseguido generar otro producto “vaca”. Es por tanto preceptivo intentarlo y “destinar recursos” a ello, si presentamos ventajas competitivas que lo permitan: por tanto, consumen recursos), PRODUCTOS INCOGNITA (productos en mercados con alto crecimiento pero donde nuestro market share no es relevante. En estos deberemos cuestionarnos qué hacer: si somos capaces de aumentar esa participación porque tenemos ventajas de las que podemos aprovecharnos, debemos de intentarlo; pero si no tenemos ventajas para hacerlo, y por eso tenemos poca participación, puede que estemos haciendo enormes esfuerzos por seguir al mercado sin que eso nos genere retornos positivos, ni ahora ni después, y nos estemos así haciendo daño (gastaremos

pero no rentabilizaremos). La conclusión es que, para estos productos, hay que estudiar bien la estrategia a seguir, analizando sobre todo si podemos generar o tener ventajas competitivas sostenibles para tomar, en función de ello, la decisión. Este tipo de productos es un caso claro de necesidad de diferenciación para capturar market share, o de abandono si esto no es posible), y PRODUCTOS LASTRE (productos a no invertir, lo que quiere decir a no hacer ningún esfuerzo extra o inversión por mantener las ventas, ya que no podremos rentabilizarlo, y que pide abandonarlos si llega el caso, como cuando sean necesarias inversiones para continuar, o cuando mantenerlos suponga más problemas que ventajas).



2. **CUADRO DE "ANALISIS DE DIFERENCIACION":** mide la importancia de la DIFERENCIA obtenida entre nuestra propuesta de valor y la de los competidores, y la relaciona con su posible facilidad de IMITACION por otros (o posible exclusividad de ésta).
Al igual que la matriz BCG, esta matriz es útil para tomar decisiones de estrategia competitiva sobre mercados o segmentos existentes en los que se está actuando ya. Debemos de evaluar cuánto de diferente es nuestra oferta de las otras (el valor siempre será subjetivo, pero a falta de mejores medidas, es recomendable basarse en la cantidad y calidad de los criterios donde somos diferentes, y en el nivel de diferencia que se aprecia en ellos) y de mezclar esto con la "exclusividad" de esa diferencia (si esas variables son robustas- crecen con el ejercicio y con el tiempo, o son difícilmente imitables por otros porque presentan disyuntivas- o están basadas en claras ventajas

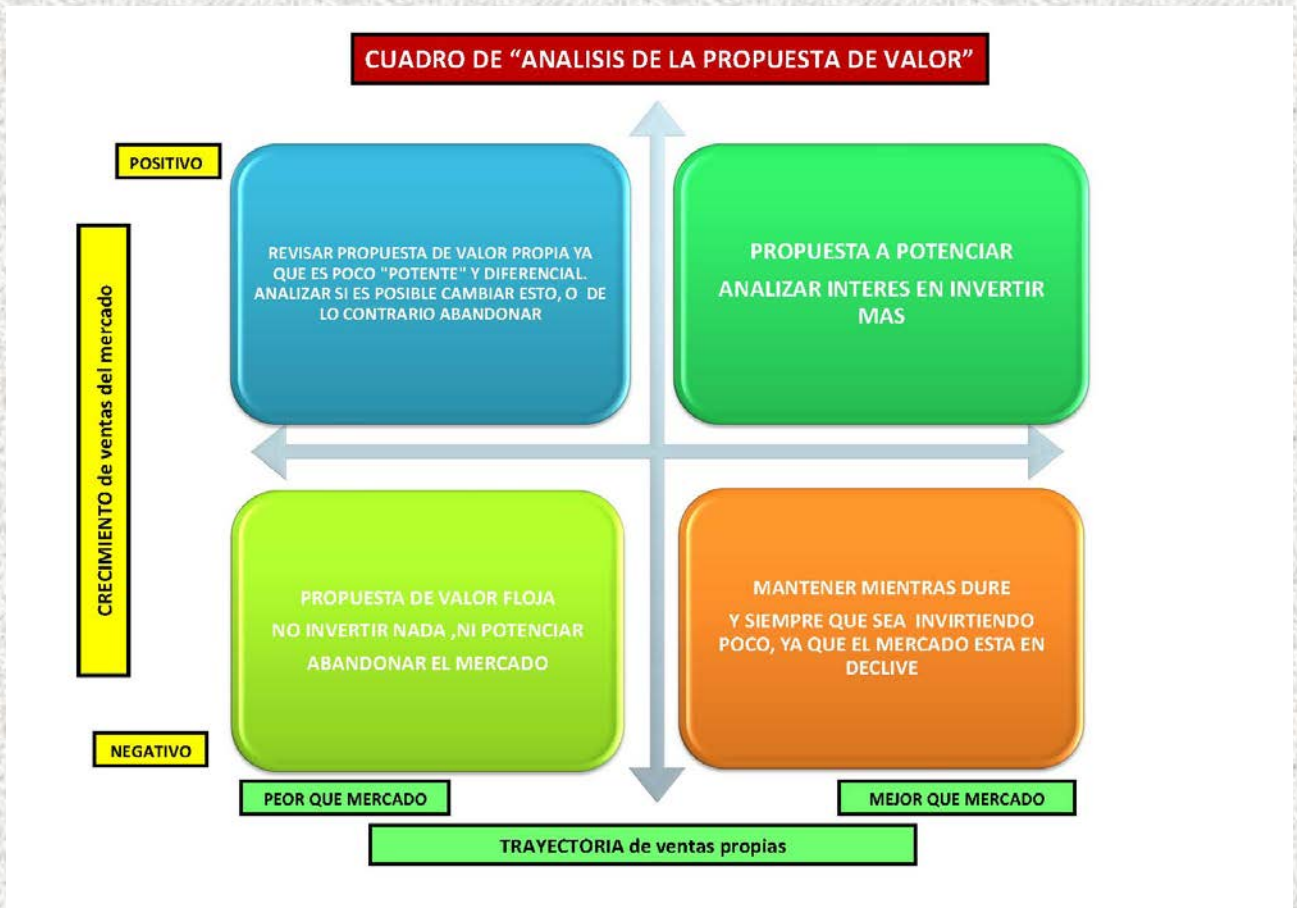
competitivas nuestras). En el caso de tener una diferencia significativa de propuesta de valor, y además ser las diferencias defendibles (EXCLUSIVIZABLES), debemos de proteger y en la medida de lo posible profundizar en la diferencia. Si por el contrario la diferencia actual es alta, pero es poco exclusiva (la pueden imitar fácilmente) es conveniente recurrir a técnicas de protección de mercado como son las Economías de Escala o las Externalidades (beneficios por tener un elevado número de usuarios, como



el caso de whatsapp) que generen “ventajas competitivas” nuevas debidas al volumen de clientes o dominio de un mercado (monopolizar el concepto), y que por tanto, son difícilmente imitables. En el caso tercero de haber conseguido poca diferenciación y que las diferencias que tenemos son además poco defendibles, no conviene hacer mucho esfuerzo, porque no se va a rentabilizar dicho esfuerzo en ningún momento. Y por último, si teniendo poca diferenciación, esa diferenciación es muy exclusiva, intentar mantener esa diferencia, pero invirtiendo poco para no perder competitividad (mucho gasto en mantener esa diferencia, para crear realmente poco valor diferencial al cliente puede permitir la aparición de ofertas alternativas más interesantes, que aunque no tuvieran nuestras diferencias, podrían resultarle al cliente mucho más interesantes, por poder presentar un alto diferencial de precio a su favor).

- CUADRO DE "ANALISIS DE PROPUESTA DE VALOR"**: sirve para saber si la propuesta de valor elegida y con la que intervenimos en un mercado (y de paso nuestra ejecutoria con ella) son adecuadas: compara la evolución de nuestras ventas y el crecimiento del

mercado. Este análisis sirve para mercados que no estén en sus fases iniciales, sino que estén ya en fases de crecimiento o de madurez, ya que en los primeros momentos de lanzamiento de un mercado, el crecimiento debe ser muy alto y, a nada que aparezcan nuevos competidores, nuestras ventas no podrán crecer tanto como las del mercado, con lo que las conclusiones que sacáramos podrían ser erróneas. Delimitado este tema, sabremos lo buena que es nuestra propuesta de valor según la comparativa de ambos ritmos de crecimiento. Al hacerlo, en alguna medida, estaremos también juzgando lo efectivas y adecuadas que son las estrategias y planes funcionales y operativos que estamos desarrollando en dicho mercado para lograr cuota.



Si nuestra trayectoria es peor que la del mercado, y el mercado es decreciente, deberemos de dejar de invertir en el producto, y plantearnos la salida del mercado. Si por el contrario, el mercado es creciente, estaremos ante un producto INCOGNITA y por tanto deberemos replantearnos la propuesta de valor, por ver si podemos hacer algo para mejorarla (si existen ventajas competitivas que podemos conseguir para mejorar la propuesta de valor) o, en caso contrario, abandonar esa lucha porque en condiciones normales no la rentabilizaremos.

Si nuestra trayectoria es mejor que la del mercado, distinguiremos entre los productos de mercados que crecen, lo que indicará que estamos ante un producto Estrella en el que lo hacemos bien y que por tanto debemos de potenciar, y los productos en mercados que decrecen, donde esta circunstancia responderá más que

nada a la salida de competidores del mercado, por lo que deberemos medir bien los esfuerzos que hagamos, para poder lograr aprovecharnos de esa circunstancia favorable, pero para no hacer ningún esfuerzo que no esté justificado, es decir, un esfuerzo que no rentabilicemos en el corto plazo

NOTA: cuando analizamos la evolución de un mercado desde el punto de vista de su ciclo de vida, debemos de ser capaces de obviar o extrapolar las circunstancias ajenas que no obedecen al propio ciclo de vida del producto. Es decir, en circunstancias de crisis profunda de demanda, como las actuales, que la demanda concreta de un producto decrezca es normal, y eso no querrá decir que el mercado está en “fase de declive”, sino que la demanda se está ajustando por la crisis. Saberlo distinguir es importante a la hora de sacar las conclusiones.

4. **CUADRO DE "INTERES DE LOS MERCADOS":** esta herramienta sirve sobre todo para hacer análisis del interés de los mercados o segmentos nuevos que pudiéramos crear usando nuestros procesos de “innovación radical”. Pone en relación el volumen potencial futuro de un mercado o segmento, con la existencia o posible generación de barreras a la entrada en dicho mercado (lo que en otros apartados llamamos ROBUSTEZ de los factores de nuestra propuesta de valor, o en su caso, ventajas competitivas sostenibles).



Si pensamos en generar un nuevo mercado o segmento conviene saber cuáles son las Barreras a la Entrada que podremos generar (pueden ser legales, tecnológicas- como patentes exclusivas- o de otro tipo, como las basadas en claves de competitividad muy robustas o ventajas competitivas disponibles o conseguibles).

Si existen muchas barreras a la entrada y estas son muy potentes, el esfuerzo que será necesario hacer por nuestros competidores para que consigan entrar en el mercado será grande, y es probable que lo desestimen. En el caso de mercados con un volumen potencial pequeño, estaremos ante un Mercado de Nicho; si el volumen de mercado es grande y se pueden generar muchas barreras de entrada se generará un OCEANO AZUL.

Si hablamos de mercados con la posibilidad de establecer pocas barreras de entrada a los competidores (cualquiera puede crear un producto y competir en él con facilidad), y con volumen potencial bajo, las ventas serán bajas y la competencia puede ser tan fuerte, que la rentabilidad esperable será baja y por tanto es un mercado que debe tener poco interés para nosotros. Si hablamos de un mercado con pocas barreras de entrada y un volumen potencial alto, al final será atractivo a muchos, habrá bastante competencia y la rentabilidad sólo alcanzará un nivel medio con mucho esfuerzo y sólo si lo hacemos bien. En estos casos deberemos intentar usar adecuadas políticas de eficiencia operativa para mejorar dichos márgenes, o en su caso usar políticas de dominio del mercado, que nos permitan aprovechar las economías de escala o la externalidades (generar monopolios de facto, por dominio del mercado (como lo son Google, Skype, Whatsapp, etc.). Esos dominios de mercado serán la “barrera” más importante, la que conseguirá que nadie sea capaz de dar semejante servicio a medio plazo, con lo que una inexistencia de diferencia inicial, se haya convertido en una gran diferencia.

3. ANALISIS DE LOS 6 FACTORES CLAVE DEL MERCADO:

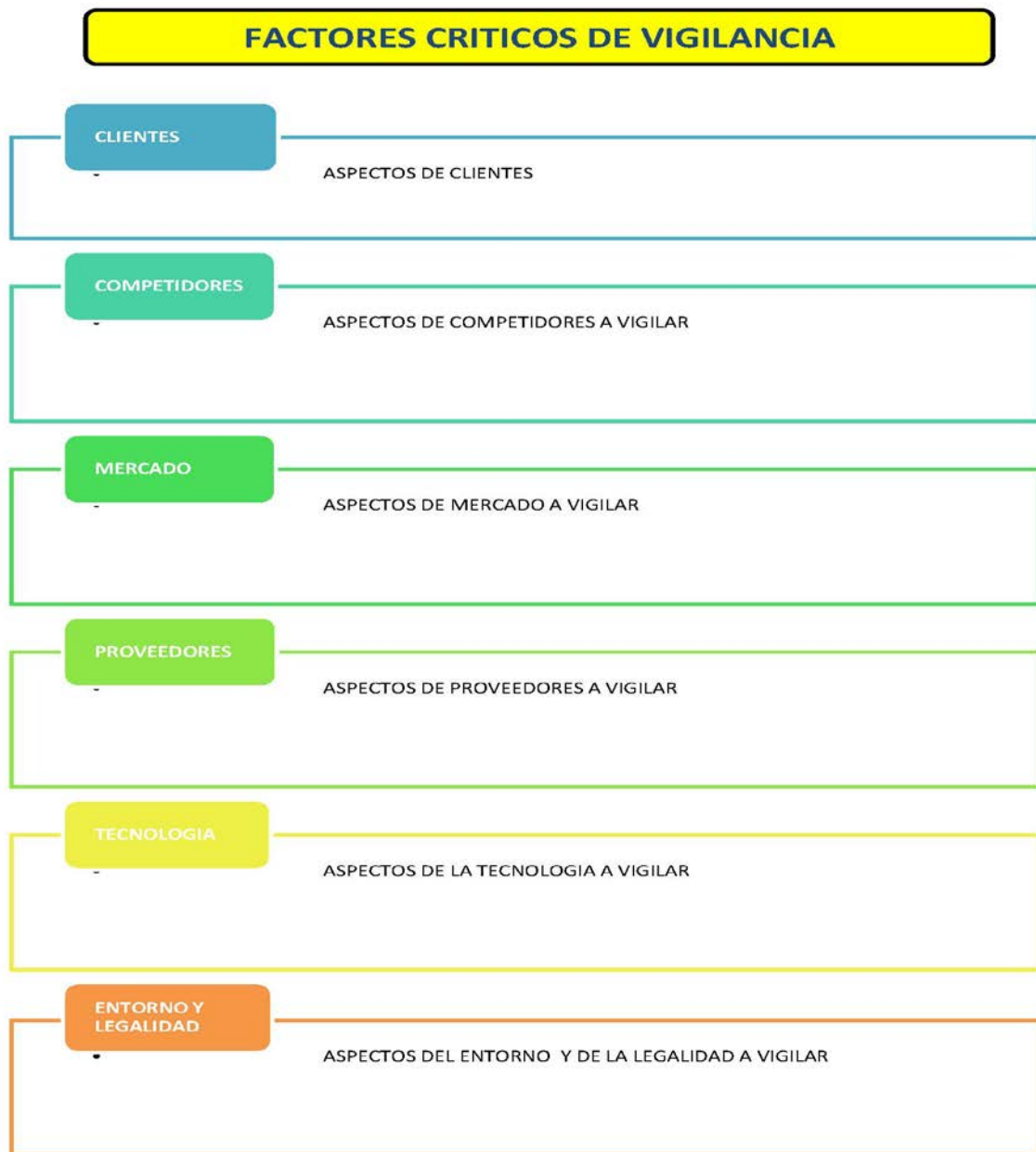
Este es un análisis que acompaña al análisis de caracterización del mercado, ya que lo complementa, matiza o completa. Es otra forma menos “finalista” de hacer el mismo análisis que antes, ya que los datos que busca son los mismos, si bien las conclusiones son menos operativas que las anteriores. Conviene hacer ambos, porque son enfoques distintos que enriquecen. Este enfoque, además, permite visualizar o concretar mejor los FCV (Factores Claves de Vigilancia) a seguir, asignando mejor las tareas a las distintas personas encargadas de la Vigilancia Estratégica.

1. **COMPETIDORES:** se trata de hacer un DAFO a la competencia de forma constante: revisar las variables de diferenciación que usan en sus propuestas de valor y las ventajas competitivas que consiguen y que les permiten tenerlas. Esto nos permite analizar su trayectoria y la posible dirección que seguirán a futuro.

2. **CLIENTES:** analizar la evolución de las necesidades de estos (las que cubren con el tipo de producto que vendemos), cómo cambian estas necesidades en las personas a lo largo del tiempo, llegando a desaparecer en algunos casos, o cobrando más importancia en otros; analizar el cambio de sus requerimientos o criterios de compra y las posibles tendencias a futuro; analizar el cambio de los hábitos y costumbres de compra, así como de los hábitos de utilización del producto, etc.
3. **PROVEEDORES:** la situación y capacidades de los proveedores con que trabajamos, son claves para nuestro modelo de negocio: lo condicionan importantemente porque a veces son incluso parte fundamental de nuestra ventaja competitiva. Debemos de comprobar también la evolución de ellos en su campo respecto de otros competidores suyos, principalmente los proveedores de la competencia, porque eso afecta a nuestra competitividad.
4. **MERCADO:** los cambios sustanciales en el funcionamiento del mercado afectan a toda la estrategia, así como lo hacen la evolución del propio mercado (crecimiento o decrecimiento debido a la fase del ciclo de vida, claves de competitividad del mercado, cadena de valor, tendencias, aparición de mercados sustitutivos, etc.)
5. **TECNOLOGÍAS:** las tecnologías pueden afectar tanto a las prestaciones del producto que ofrecemos (tecnologías incorporadas, embebidas) como afectar a las formas de producir que tenemos (PROCESOS OPERATIVOS) pudiendo dar origen a la necesidad de realizar procesos de REINGENIERIA. Pueden incluso afectar a otro tipo de procesos asistenciales (ya que su aplicación o adopción produzca otro tipo de ventajas competitivas de tipo operativo, y se hagan, por tanto, necesarios: como por ejemplo las muchas ventajas que a las empresas les ofrecen las TIC, internet y la robotización)
6. **ENTORNO-LEGALIDAD:** revisar la legislación que afecta a nuestro mercado, así como a nuestra actividad (y que puede suponer una fuente de pérdida de competitividad por causas legales) y aquella legislación que afecte al comportamiento con respecto a aspectos clave en nuestra imagen social (ecología, igualdad, etc.). En este sentido es necesario también revisar y cuidar nuestra imagen y REPUTACION SOCIAL entre los clientes, proveedores, y en el mercado y en la sociedad.

Recabar todos estos datos es necesario: algunos, como en parte los datos de clientes, competidores y de mercado, consiste en un proceso similar y complementario al de obtención de los pilares de la estrategia. Pero los datos sobre las tecnologías, el entorno y legalidad, o sobre proveedores es más profundo en este caso. Se pretende con todo ello “enmarcar” el contexto en que se produce nuestra actividad. La información, una vez más está disponible, o es accesible, o puede ser consultada a través de colaboradores o expertos del mercado. En el proceso inicial de inteligencia quedarán bastante bien definidos los parámetros influyentes o significativos de cada uno de estos factores. Estos

aspectos suelen ser similares en su naturaleza con el transcurso del tiempo, lo que servirá para establecer fácilmente los FACTORES CLAVES DE VIGILANCIA (FCV) para cada uno de ellos. Ahora ya tendremos la base para establecer un proceso de vigilancia estratégica basado en ellos.



4. INFORMACION SOBRE OBJETIVOS DEL LOS GRUPOS DE INTERES

Para construir una “estrategia competitiva” es necesario conocer y tener datos sobre las aspiraciones y objetivos de los diferentes grupos de interés de la organización (propiedad de la empresa, empleados, clientes, sociedad, etc.). La forma de obtener esta información es,

como es evidente, comunicándose con ellos y recabando de ellos, en entrevistas o mediante cuestionarios, sus objetivos y aspiraciones.

5. DATOS INTERNOS DE RESULTADOS Y RENDIMIENTOS

Una empresa que quiere conocer su situación competitiva necesita tener datos sobre sus resultados y rendimientos en los diferentes procesos internos, de forma que pueda compararlos con los de otros, y así identificar sus fortalezas o sus desventajas frente a otros competidores. Deberemos, por tanto saber cómo es el rendimiento que obtenemos actualmente en ellos, para lo que debemos establecer los INDICADORES concretos a utilizar y la forma de obtener esa información: obtendremos esos datos, o bien de la información disponible en los sistemas de gestión de la empresa, o bien generaremos sistemas de medición específicos para lograrla.

1. La organización deberá disponer de sistemas de evaluación y de medición de RESULTADOS eficaces y eficientes: si no los tiene, es necesario generarlos, porque “sólo se puede mejorar aquello que se puede medir”
2. Deberán establecerse sistemas internos de gestión y de obtención de la información complementaria, suficientes y adecuados, en el caso de que existan indicadores o datos no accesibles mediante la ERP o la CRM, u otros informes de resultados disponibles.

6. BENCHMARKING: RENDIMIENTOS CONSEGUIBLES EN LOS PROCESOS

El “benchmarking”, al contrario de lo que se cree en algunos ámbitos, no hace referencia sólo a los resultados que obtienen los competidores en procesos similares a los nuestros, sino que hace referencia a los resultados que otros fabricantes o empresas de referencia, en diversos mercados (no sólo en el nuestro), obtienen en dichos procesos. La razón de esto es que, limitar este análisis a los competidores propios puede traer dos consecuencias graves: por una parte, existe la posibilidad de tomar como referencia un rendimiento de por si malo, en lugar de tomar como referencia a empresas que lo hacen bien, y por otra parte, dificulta la obtención de datos, ya que siempre es más fácil recabar información de alguien que no es competidor (y que podrá colaborar con nosotros de forma proactiva enseñándonos a mejorar los rendimientos) que de un competidor directo, que no estará tan dispuesto a colaborar con nosotros dándonos la información. El proceso de Benchmarking consiste en:

1. Obtener rendimientos referidos a los indicadores, que obtienen otras empresas externas y que nos sirvan de referencia, lo que permite evaluar cuál es el rendimiento más adecuado para cada tipo de proceso de la empresa. En este proceso no buscaremos datos exclusivamente de competidores sino que también, si es posible, los analizaremos de otras empresas similares que usen procesos de la misma naturaleza, y que obtengan buenos datos en sus mercados, o sean una referencia de eficiencia operativa.

2. De hecho, esta información indirecta, es más fácil de obtener, porque siempre pueden trabarse relaciones de colaboración no competitivas con otras empresas que actúan en otros sectores: se puede aprender unas de otras y colaborar en mejorar.

7. ANALISIS DE LOS MODELOS DE GESTION ACTUALES DE LA EMPRESA

La razón de evaluar estos modelos de gestión actuales de la empresa es que muchos de ellos inciden “decisivamente” en el desempeño final, y en la posibilidad de conseguir “determinadas ventajas competitivas”. Sin unas adecuadas culturas y políticas, determinadas estrategias operativas no darán un fruto suficiente (como las de innovación, las de mejora continua, etc.) y sin ese fruto, las “ventajas” asociadas a ello (que lo requieren), y que estén en la base de la sostenibilidad de nuestra propuesta de valor, no se harán realidad, con lo que la propuesta de valor NO SERA SOSTENIBLE, por mucho que el planteamiento teórico estratégico sea impecable. Es, por tanto, en una mala ejecución interna donde residen muchas de las ineficiencias que hacen imposible obtener las ventajas que justifican una propuesta de valor. Por tanto, es clave no sólo la definición de la estrategia, sino el generar las bases de una implementación adecuada: es lo que determinará el éxito de esta.

La empresa debe saber de dónde parte actualmente, cuáles son sus capacidades actuales de innovación, de eficiencia operativa, de gestión de personas y de clima laboral, etc. ya que según sean éstas, se definirá en parte las capacidades alcanzables: es decir, las capacidades actuales POSIBILITARAN, o HARAN IMPOSIBLE, la propia estrategia competitiva definida, o por lo menos indicarán el ritmo de adopción posible, o la necesidad de cambios colaterales que la permitan o hagan posible. Ahí reside la importancia de este análisis que, aunque pudiera parecer ajeno a la estrategia, es en si mismo, probablemente el más relevante de cara al éxito final de la estrategia competitiva. Plantear una estrategia irrealizable, dadas las culturas, las políticas y los estilos de liderazgo actuales de una organización, es cometer un error: y no porque la estrategia sea equivocada, sino porque es irrealizable debido a que no se ha tenido en cuenta la situación actual de la empresa. El análisis a realizar incluirá al menos los siguientes puntos:

1. Analizar los modelos de gestión actuales respecto de las personas, de la innovación, de los procesos operativos, de la vigilancia estratégica, de la sociedad, o sobre la revisión de resultados, etc.
2. Evaluar además la información que se genera de cara a la gestión interna (qué informes: tipo, número e información que proporcionan los sistemas de información de resultados)
3. Evaluar los estilos de liderazgo aplicados (existentes), y las culturas que subyacen debidas a dichas formas de funcionar y liderar. Es importante, a este respecto, evaluar el clima laboral, y las "creencias limitadoras" que puedan existir en la compañía.

2.2.- ANALISIS ESTRATEGICO Y PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Al ir recabando en el proceso anterior muchos datos sobre el mercado, hemos ido continuamente aportando RAZONAMIENTOS CAUSA-EFECTO que nos servirán para definir las estrategias. Estos razonamientos que hemos vertido, y otros muchos que se han quedado en el tintero, están basados en el acervo de la experiencia de muchas personas y organizaciones, y constituyen formas de pensar aceptadas y valoradas porque han sido ya comprobadas en el mercado. Usar ese conocimiento sobre las mejores estrategias a seguir dada cada circunstancia de mercado, dada cada circunstancia propia, o según los objetivos deseados, es “aprender en carne ajena”: es usar el PENSAMIENTO ESTRATEGICO. Este es el conjunto de razonamientos que debemos a muchos autores, y que nos sirven para anticipar las posibles consecuencias de nuestras decisiones estratégicas antes de acometerlas, de forma que así podamos evaluar las distintas opciones que tenemos en cada momento, y tomar las decisiones más adecuadas.

El PENSAMIENTO ESTRATEGICO debe ir acrecentándose en las personas de la dirección y extendiéndose, en alguna medida, a lo largo de toda la organización. Hacerlo servirá para que la gente pueda comprender mejor el “sentido” o corrección de las decisiones que se toman por la organización, y así aceptarlas mejor, como se señala que es necesario en una de las claves de la implantación de los procesos equitativos.

Lo normal es que los razonamientos “causa-efecto” no cambien mucho en el tiempo, porque sean completamente erróneos. Lo normal es que sean duraderos y ciertos, y que el paso del tiempo sólo consiga mejorarlos, o matizarlos, en su alcance, o en sus casos de aplicación. Y eso significa que los aprendizajes de “pensamiento estratégico” que hagamos serán buenos y positivos para nuestra evolución. A esto sólo cabe añadir que, si bien los razonamientos “causa-efecto” (el pensamiento estratégico) no varía mucho en el tiempo, sí lo hacen los DATOS sobre los que deben de ser aplicados. Es por eso, que las estrategias cambian (y no tanto porque cambien las lógicas que hay detrás). Hacer un esfuerzo en incrementar la capacidad de “pensamiento estratégico” en las personas de la organización, rinde sus beneficios en el largo plazo, y en el funcionamiento diario de estas y de la propia organización.

3.- LOS CUADROS ESTRATEGICOS OPERATIVOS

Con toda esta información de base anterior, y usando el PENSAMIENTO ESTRATEGICO, estaremos en disposición de realizar los siguientes CUADROS ESTRATEGICOS OPERATIVOS (CEO):

3.1.- ESTRATEGIA DE GAMA: "MERCADOS DE REFERENCIA"

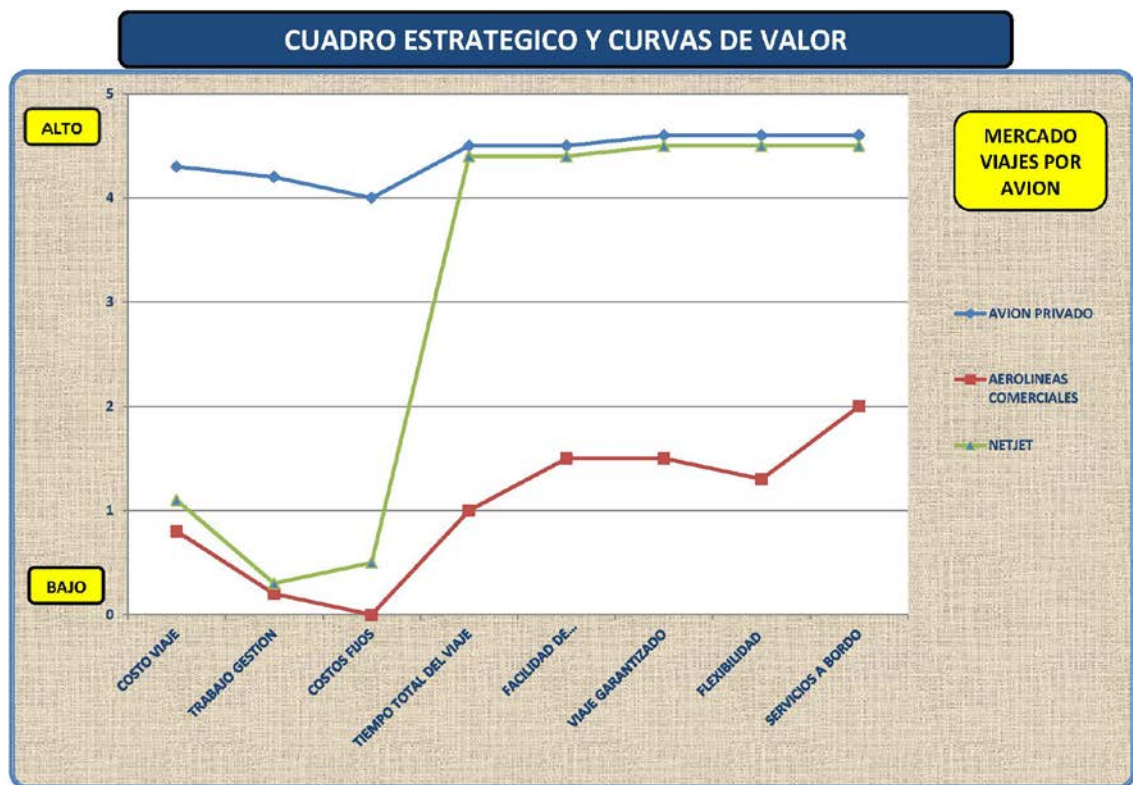
- Este tipo de análisis, que en esencia puede pertenecer a lo que llamamos ESTRATEGIA CORPORATIVA (la que sirve para empresas con diferentes UNIDADES DE NEGOCIO), se puede aplicar también a una sola unidad de negocio, tomando como base para el análisis los diferentes segmentos de clientes o tipologías de productos que conviven en su mercado. Nos sirve, en definitiva, para orientar nuestros esfuerzos inversores hacia unos u otros segmentos, y orientar así nuestros esfuerzos de innovación (lo que llamaremos la

Estrategia de Innovación) hacia los segmentos clave y de futuro que consideramos conforman nuestra “estrategia competitiva”.

- A la hora de realizar la visualización de este apartado, no existe un cuadro específico al respecto, Nuestra recomendación es rellenar con cada mercado (las propuestas de valor y segmentos de destino definidos en la estrategia competitiva), la correspondiente matriz BCG y el resto de cuadros que hemos considerado a la hora de analizar el interés estratégico de los segmentos-mercados. Al dibujar todos veremos si todos son “adecuados” y podremos tomar decisiones de futuro, sobre en cuáles centrarnos y cuáles abandonar.

3.2.- CUADROS ESTRATEGICOS Y CURVAS DE VALOR

Deberemos realizar un “Cuadro estratégico” para cada mercado (o en su caso cada segmento) en que compitamos, y así podremos visionar en un solo cuadro, por una parte, las variables clave de dicho segmento y las variables secundarias usadas para la diferenciación. En esos Cuadros Estratégicos deberemos dibujar las CURVAS DE VALOR de los productos que compiten en él, incluyendo el nuestro: esto nos permitirá ver y comparar los posicionamientos de todos los productos que compiten en cada segmento. De esta manera, en un sólo vistazo podremos evaluar y comparar las distintas “propuestas de valor” existentes, lo que nos permitirá visualizar oportunidades y hacer análisis sobre “potenciales innovaciones en valor”, y estrategias competitivas a seguir.



Una CURVA DE VALOR, a diferencia de una PROPUESTA DE VALOR que sólo toma en consideración las variables diferenciales positivas (las que añaden valor positivo al consumidor), supone la representación de las evaluaciones de cada producto para TODAS las variables consideradas (principales y secundarias). Esto nos permite ver las diferencias entre las diferentes propuestas de los diferentes productos (ofertas) que conviven en un mercado o segmento: por supuesto unos productos destacarán en unas cosas y otros en otras, y por tanto, de alguna manera apelarán a públicos diferentes. En la práctica, las propuestas de valor más atractivas son las que resultarán en mayores cuotas de mercado (de ventas).

Las curvas de valor van variando con el tiempo, ya que las valoraciones de los productos van variando: esta es la virtud que debemos usar, mejorando la curva propia (diferenciándola y haciéndola más atractiva) y es, también, la fuente del peligro que sufrimos, que es que otros hagan lo mismo. Por tanto, la curva está en continuo movimiento. Las valoraciones deben de ser revisadas de forma periódica, para ver si el análisis que hemos hecho sigue siendo pertinente.

Del mismo modo, este CUADRO ESTRATEGICO es una herramienta magnífica para innovar, ya que todas las nuevas propuestas de valor que generemos (sus CURVAS DE VALOR) deberán dibujarse sobre él y, para tener posibilidades de éxito, deberán reflejar “curvas” diferentes a las de otras ofertas existentes: esto quiere decir que sus curvas deben “mostrar” FOCO (ser muy superiores –relevancia- a las otras ofertas, en alguna de las variables importantes del segmento) DIVERGENCIA (de forma que eso permita que sea mucho más apreciada –el criterio debe ser “importante”- que otras ofertas), y MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE (que sea una diferencia fácil de percibir, de comunicar y de entender – percibida- por los clientes).

Por tanto son una herramienta excelente para “analizar nuestro posicionamiento” y el de los competidores, y para hacer ejercicios de “innovación en valor”. Con este Cuadro Estratégico podremos estudiar y definir, las claves de las propuestas de valor que incluimos en nuestra ESTRATEGIA COMPETITIVA y, por tanto, es una de las principales herramientas con las que debemos de contar. De hecho deberemos dibujar un cuadro estratégico para cada mercado en el que actuemos (y en su caso hasta por segmento). En él, deberemos dibujar una CURVA DE VALOR por cada tipo de producto con que actuamos en el mercado, y hacer después el análisis de la potencia de la PROPUESTA DE VALOR (es decir, el mix de variables final que se ofrece, para poder predecir el resultado final).

EN CONSECUENCIA:

- Los Cuadros Estratégicos sirven para dibujar las diferentes CURVAS DE VALOR de las diferentes ofertas existentes en un mercado, nuestras y de la competencia, y comprobar así su potencial "valor diferencial" (al comparar nuestras curvas con las de los otros competidores).
- Una CURVA DE VALOR evalúa para un producto concreto, una a una, todas las variables clave que se usan para definir los segmentos, y todas las variables secundarias de diferenciación utilizadas por los competidores.

- Una vez visualizada nuestra CURVA DE VALOR (que incluye la valoración de todas las variables relevantes, y no sólo las variables diferentes y favorables, como hace la PROPUESTA DE VALOR) en comparación con las de otros, y visto si es suficientemente diferencial o no (si tiene foco y es potente), podremos decidir la estrategia competitiva a seguir en ese segmento-mercado: sabremos si necesitamos innovar y cambiarla para conseguir diferenciación, o si debemos simplemente de seguir igual, potenciando y defendiendo la propuesta actual (profundizando en sus valores diferenciales actuales), entre otras opciones. Una propuesta es DIFERENCIAL si presenta algún valor notablemente superior a otros (mejor) en alguna o varias de las variables importantes, sin suponer un menoscabo grave de otras variables también relevantes: es decir, por ejemplo, que alguien puede admitir un pequeño diferencial de precio al existir en el producto algunas ventajas extras diferentes; pero no puede admitir “cualquier diferencial de precio” para conseguir esas pequeñas ventajas; no al menos uno que tenga para él menos “valor”, que el “extra-sacrificio” de dinero que le pedimos. Cuantas más variables de la curva de valor se usen simultáneamente para diferenciar, mejor será la propuesta de valor.
- Los productos que compiten en un mismo SEGMENTO son, por lo general, aquellos que presentan para las variables claves que caracterizan el segmento, valores similares, es decir, que están dentro del rango donde la diferencia de valoración para esa variable no es significativa. Entre los productos que pertenecen al mismo segmento, las diferencias más importantes, por tanto, suelen pasar a darse en otras variables secundarias del mercado, menores en potencial, insuficiente como para crear un nuevo segmento, pero que dentro de cada segmento, pueden resultar claves en la elección final del producto por el consumidor. Es en la mezcla de variables (en el mix de varias de ellas) donde se produce la valoración final del consumidor que marca su elección final: como en todas las variables hay pequeñas diferencias, el consumidor hace una evaluación subjetiva, conjunta y ponderada de ellas, primando aquello a lo que da más importancia, y valorando cada producto de forma subjetiva, y muchas veces inconsciente.
- Una variable secundaria (de diferenciación) puede pasar a ser una variable clave, y por tanto a generar un nuevo criterio de segmentación (y en el fondo permitir un NUEVO SEGMENTO) si correspondiendo a un “criterio” importante de valoración del producto, y a la vez se consigue una diferenciación tan fuerte (relevante) en la valoración de ese aspecto con respecto de otros, que pasa a ser relevante en si mismo, y supera así en importancia a otras variables de cara a la elección final del cliente, pasando a ser así la variable clave por la que se decide un grupo de clientes: es decir, sirve para constituir un nuevo segmento de mercado que toma esta variable como clave. Así, por ejemplo, en el pasado, el precio no era la variable clave de segmentación entre las diferentes las líneas aéreas “de bandera” que existían en América, hasta que llegaron las low cost, y generaron un segmento nuevo, basado precisamente en el precio del billete, que pasó a ser el criterio determinante del segmento.
- Para crear un SEGMENTO NUEVO (innovación radical), podemos usar el Cuadro Estratégico, que indica cuáles son las variables importantes del mercado, pero deberemos aportar para alguna de ellas un valor significativamente distinto al de otros segmentos

existentes, o generar una nueva variable en base a criterios de elección del consumidor, que hasta ahora no habían sido detectados o atendidos debidamente.

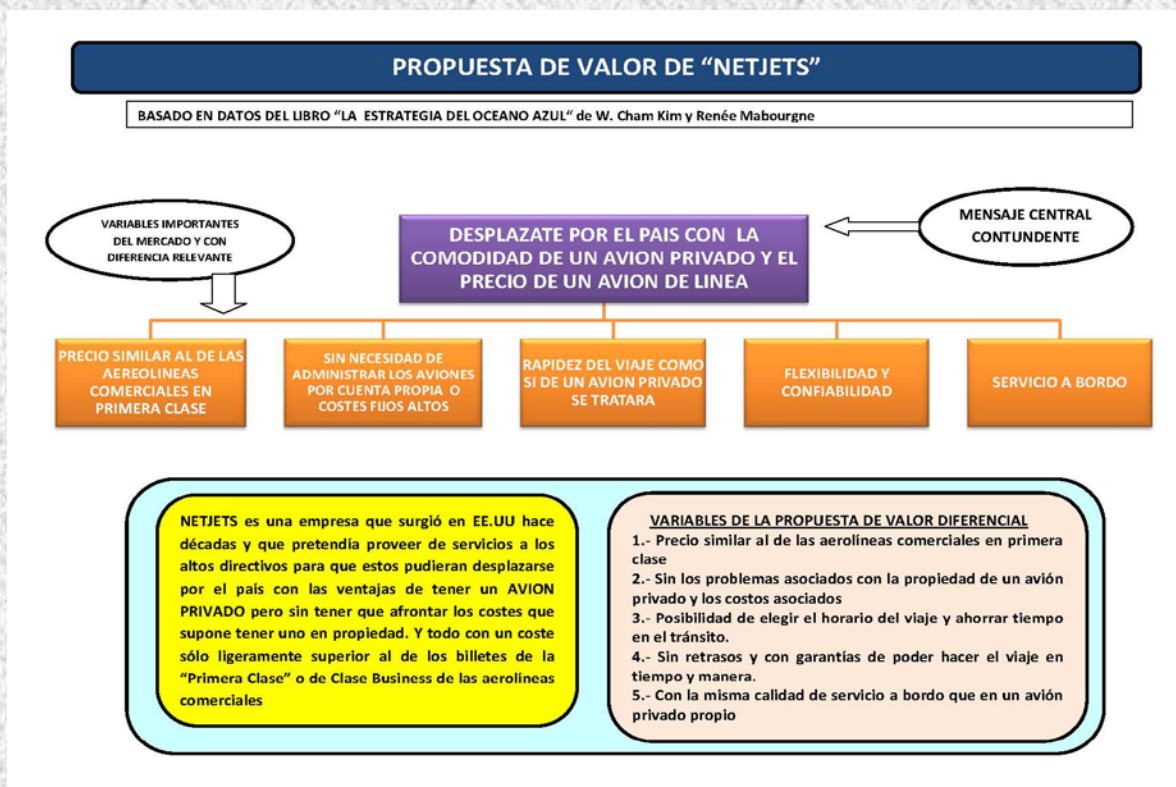
- Sólo cuando añadimos algunas “variables clave” nuevas a ese mercado, que pueden sustituir a otras viejas que llegan a desaparecer o que las matizan, estamos cambiando las claves (los pilares) por las que funciona un mercado y, por tanto, estamos generando un NUEVO MERCADO. Es decir, sólo hablamos de nuevo mercado, cuando las claves por las que funciona el mercado son sustantivamente diferentes a las del anterior (incluye cada uno de los mercados, variables que en el otro mercado son irrelevantes). Por tanto, si hacemos una curva de valor tan diferente, que incluso para dibujarla cambiamos las “claves” por las que funciona el mercado, estaremos generando un OCEANO AZUL: un mercado nuevo, todavía sin competencia.
- Para identificar variables clave o secundarias (las que sirven para “diferenciar” dentro del segmento) no hay que hacer grandes investigaciones, porque se basan en los “criterios” de compra usados por los clientes en su compra, criterios que antes hemos identificado. Tener una mejor valoración sobre uno de esos criterios relevantes, permite diferenciar. Que el “criterio” sea más o menos “importante” en el proceso de compra concreto del mercado, determinará si la diferencia aporta más o menos valor. En función de todo ello se construirá cada “posicionamiento” diferente, y en función de lo importante del criterio, se generarán mayores o menores demandas.
- Llegamos a un punto clave: ¿cómo concretamos o definimos nuestra puntuación en cada una de las variables elegidas? Como es lógico, hay datos objetivos (como el precio, consumo eléctrico, o criterios técnicos de todo tipo, etc.), pero los hay subjetivos, como la confianza que ofrece la marca, la moda, el prestigio, etc. Lograr valoraciones adecuadas de estas variables subjetivas es un proceso más complicado: deberá intentarse siempre que se basen en datos lo más objetivables posibles. No estaría de más usar alguna técnica de investigación de mercado objetiva, y evitar así nuestras propias valoraciones subjetivas. En cualquier caso, además de en eso, la gran dificultad de este método radica siempre en valorar la RELEVANCIA de las diferencias detectadas (sean variables medibles objetivamente, o sean variables cualitativas que requieren estudios ad hoc) ¿Cómo sabemos cuánta diferencia es mucha o es poca? ¿Es 100.000€ un precio muy diferente a 95.000€? la respuesta puede ser que “no” aquí, y sin embargo la respuesta es que “sí” en este otro caso: un precio de 6.000€ versus uno de 1.000€. Por tanto, debemos dedicar tiempo a estudiar y decidir cómo valorar cada dato obtenido: su “importancia” (si es una variable clave o secundaria, es decir cuánto importa el criterio), y en su caso la “relevancia” de la diferencia (considerar la diferencia como mucha o como poca, subjetivamente), de cara a poder así graficarlo bien, y no errar en las conclusiones.

3.3.- LA PROPUESTA DE VALOR

- La propuesta de valor es lo que define nuestra oferta a nuestros clientes. En ella se destacarán explícitamente aquellas variables que son muy diferenciales respecto de otras

ofertas, y que creemos harán que determinados clientes se decidan, preferentemente, por nuestra oferta.

- Tal y como hemos visto antes, las propuestas que tienen más éxito son las diferenciales, y específicamente aquellas que tienen FOCO, DIVERGENCIA y MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE. Una sola frase puede definir muy bien dicha PROPUESTA de VALOR DIFERENCIAL, en cuyo caso tendremos lo que se ha venido en llamar en marketing una UNIQUE SELLING PROPOSITION (USP). La defensa de una USP ante los clientes requiere muchas veces algún tipo de explicación, en lo que también en marketing ha venido en llamarse un REASON WHY (explicación de por qué podemos cumplir con esa promesa). En mercados reflexivos esta explicación suele hacerse más relevante, y es donde la propuesta de valor (beneficio) debe extenderse más para incidir en los porqués, es decir en todas las variables claves que soportan o provocan el beneficio (cada valor de variable clave que define la propuesta de valor diferencial). Llegado el caso, en algunos negocios, deben incluso de entenderse las razones últimas que explican las ventajas en dichas variables, para así ser más creíbles, y lograr el posicionamiento los objetivos deseados.
- Por tanto, consideramos que una Propuesta de Valor debe incidir principalmente en los principales valores diferenciales sobre otras propuestas del mercado (y si puede ser, concentrarse en un mensaje potente y único). En ella quedan implícitas las variables no diferenciales (no son explicitadas) pero, por supuesto, deben de estar también definidas a través de la CURVA DE VALOR, para que llegado el caso de que lo solicite, podamos presentar al cliente la “oferta completa”, es decir, para que pueda éste comprobar o evaluar, por si mismo, las otras variables que también usa para decidir, y por tanto conocer, en su caso, los sacrificios colaterales que la oferta puede llegar a tener.



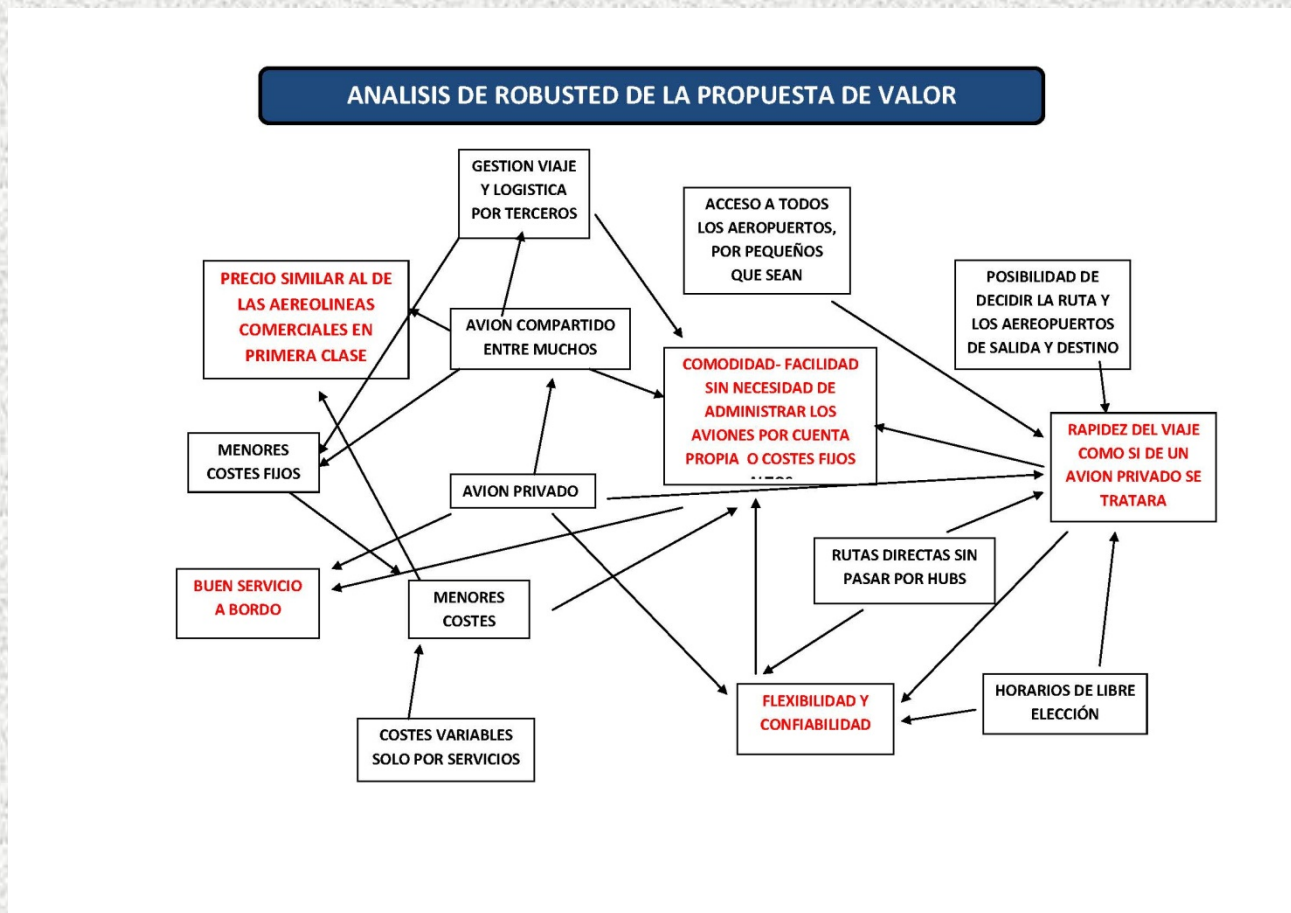
3.4- LA ROBUSTEZ DE LA PROPUESTA DE VALOR: LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Para que una “propuesta de valor” sea sostenible en el tiempo, y defendible de los competidores, debe estar basada en “ventajas competitivas” reales.

- *Una VENTAJA COMPETITIVA es aquella variable “importante” de diferenciación, para la que nuestros resultados son muy superiores a los de nuestros competidores (diferencia relevante), por alguna razón lógica y conocida.*
- Una VENTAJA COMPETITIVA es algo que tengo dentro de la empresa y que es difícil de imitar por mis competidores. Se trata de MIS CAPACIDADES ESPECIALES, de aquello en que destaco, soy único, o puedo hacer mejor que otros (actualmente o consiguiéndolo mediante procesos innovadores).
- Mi “propuesta de valor diferencial” será sostenible en el tiempo (rentable y defendible) si está alineada con mis ventajas competitivas. En ese sentido, a más variables usadas para generar dicha diferenciación, MÁS COMPLEJO será EL PROCESO DE IMITACION o de reproducción de nuestra estrategia por otros, y por tanto mejor será la estrategia.
- Se tienen o se pueden conseguir ventajas competitivas (invirtiendo para conseguirlas) y, por tanto, también se pueden perder. Algunas se acrecientan con su uso (prestigio, marca, etc.) y otras se pueden perder si no se cuidan (eficiencia operativa, costes, etc.)
- Las VARIABLES de DIFERENCIACION pueden y deben analizarse en profundidad, despiezándolas por componentes, hasta entenderlas completamente. Saber si tenemos ventaja o no en cada una, es un proceso de comparación (Benchmarking). Debemos despiezar las fuentes potenciales de cada tipo de ventaja, dando lugar a lo que llamaremos los CUADROS de COMPONENTES, que pueden permitir encontrar formas nuevas de conseguir ventajas o de mejorar las que tenemos. Estos cuadros pueden servir también para comprender el porqué de la posición ventajosa de otros competidores. Esta forma de analizar el origen de cada ventaja, permite estudiar las posibilidades existentes y que tenemos para generar, mejora o cimentar ventajas competitivas, y hasta permite en parte evaluar cuánto costaría conseguirlas, mejorarlas, e incluso estudiar o planear cómo hacerlo. Por eso los consideramos también una herramienta relevante. Las ventajas se producen por razones concretas que debemos de conocer (las nuestras y las de nuestros competidores) y en su caso debemos propiciar o aumentar.
- Estas ventajas, en algunos casos, están asentadas en eficiencias operativas de nuestros procesos, y por tanto para mantenerse deben mejorarse los procesos continuamente (para mantener la posición relativa, comparada con la de otros).
- Pero existen otro tipo de ventajas que son muy eficaces, porque van adquiriendo robustez con el tiempo (se retroalimentan con la práctica o con la presencia y el tiempo en el mercado), y están más basadas en la diferenciación estratégica, es decir, en usar variables no de eficiencia operativa, sino de "diferenciación" no imitable (como la marca, el prestigio, el branding, la notoriedad, la exclusividad tecnológica por patentes, etc.)
- Hay que hacer, por tanto, un ANALISIS DE ROBUSTEZ de las ventajas, que consiste en ver en qué se basa cada ventaja (relaciones lógicas causa-efecto), y en ver si esa ventaja se reproducirá, consolidará o acrecentará en el tiempo (si crece con el tiempo y la práctica

en el mercado) o es difícilmente imitable (exclusiva), o si es, por el contrario, FACILMENTE IMITABLE y se pierde con facilidad, por ser poco duradera, o porque es una ventaja no adecuada que exige mucha inversión para conseguir poca diferencia real.

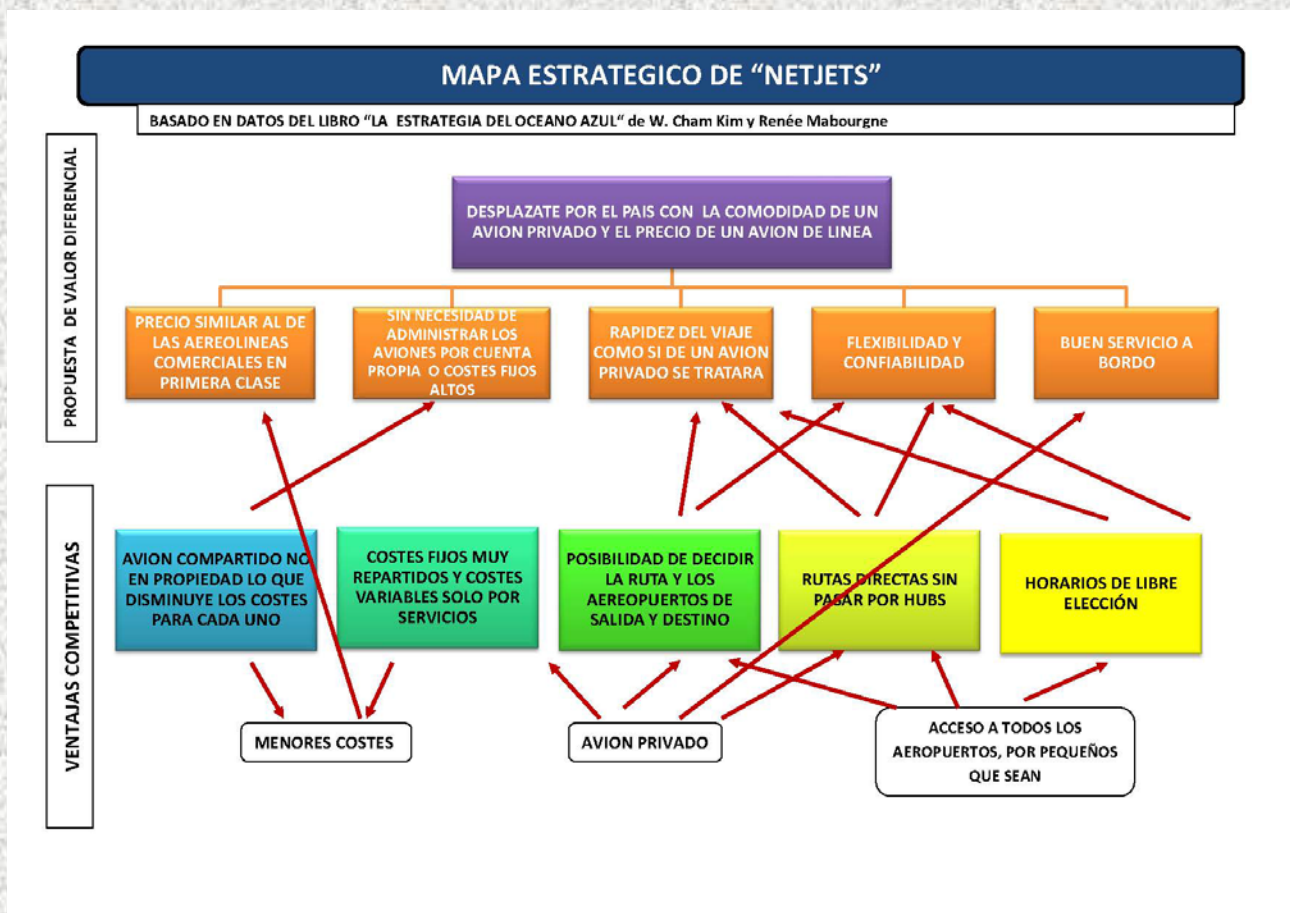
- El resultado óptimo es el de encontrar ventajas que crecen con el tiempo, o con la actividad, o que podemos exclusivizar: como son entre otras las debidas a la "curva de aprendizaje o a las externalidades; lo son también las basadas en el prestigio, la notoriedad, la marca, las patentes, los métodos exclusivos, etc.



3.5.- EL MAPA ESTRATEGICO

- Tal y como hemos visto antes, una PROPUESTA DE VALOR se compone en muchos casos de las variables importantes en que tenemos diferencias relevantes respecto de otras ofertas del mercado. Y como hemos señalado, las podemos expresar en frases con FOCO, DIVERGENCIA y MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE.
- También hemos visto que dichas propuestas pueden requerir de explicaciones adicionales, de desarrollar la comprensión del porqué existe dicha ventaja en el cliente (lo que pertenecería al terreno de la “explicación” de la posición o propuesta).
- Si a todo esto le añadimos las ventajas competitivas en que lo basamos, es decir, las bases donde se asienta cada ventaja (sean originadas por el modelo de negocio elegido, o sean parte de algún proceso concreto, o sean de cualquier otro tipo), lo que habremos dibujado es el MAPA ESTRATEGICO.

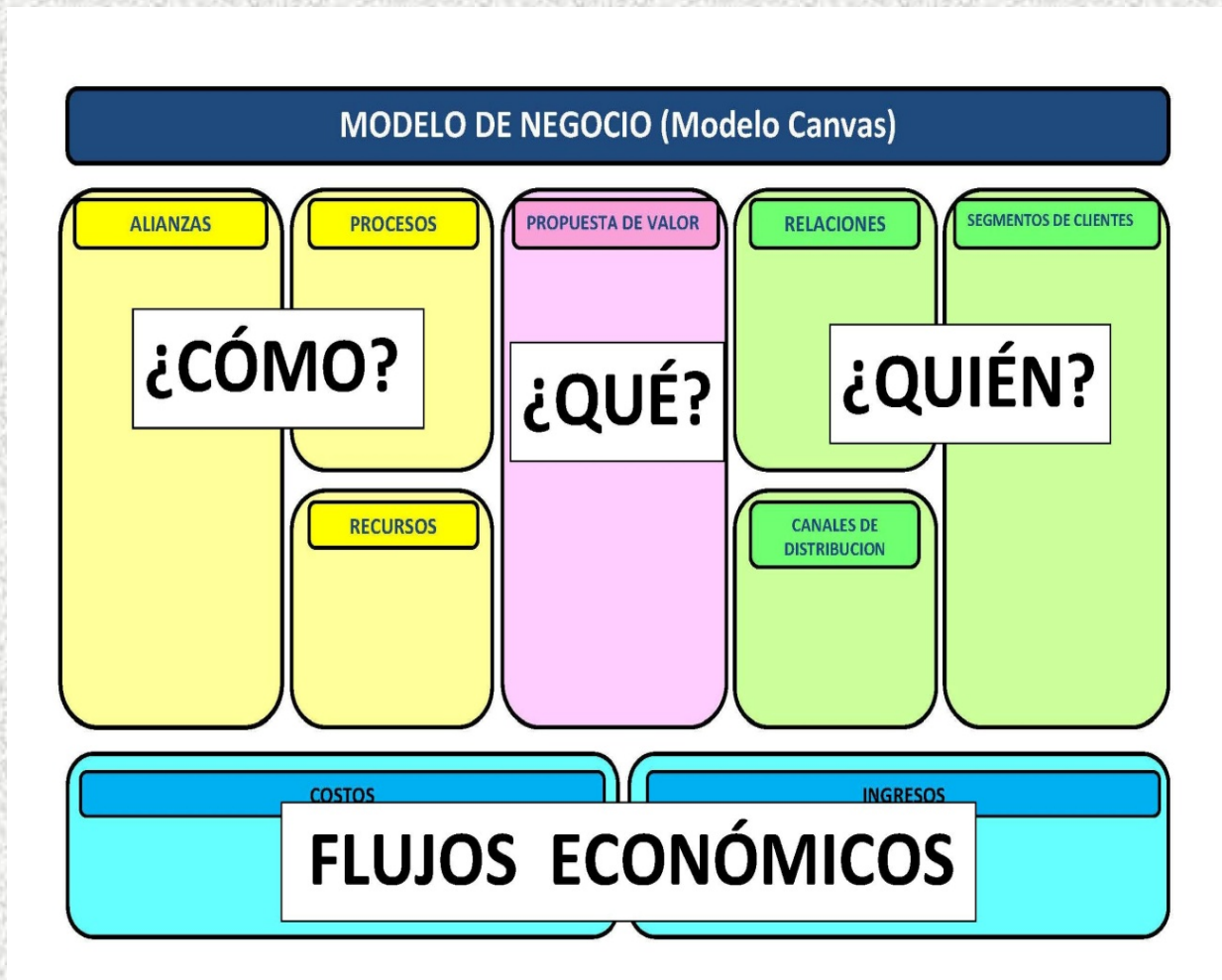
- Un MAPA ESTRATÉGICO sirve, por tanto, para comprobar la coherencia de toda la propuesta, y sobre todo, para EXPLICAR dicha propuesta de valor “internamente” (a todas las personas de la organización) de forma sencilla, para que estas “comprendan” bien el sentido de su trabajo (donde se insertan y qué aporta su trabajo al objetivo final) y comprendan así, además, las razones por las que se toman determinadas decisiones a nivel de empresa. Es además, como consecuencia de todo ello, el marco adecuado para que cada persona comprenda cuál es la mejor decisión posible a tomar, en cada ocasión que deba decidir él, por sí mismo, algo dentro de su ámbito de actuación, permitiéndole esto alinear sus decisiones con la estrategia competitiva de la empresa.

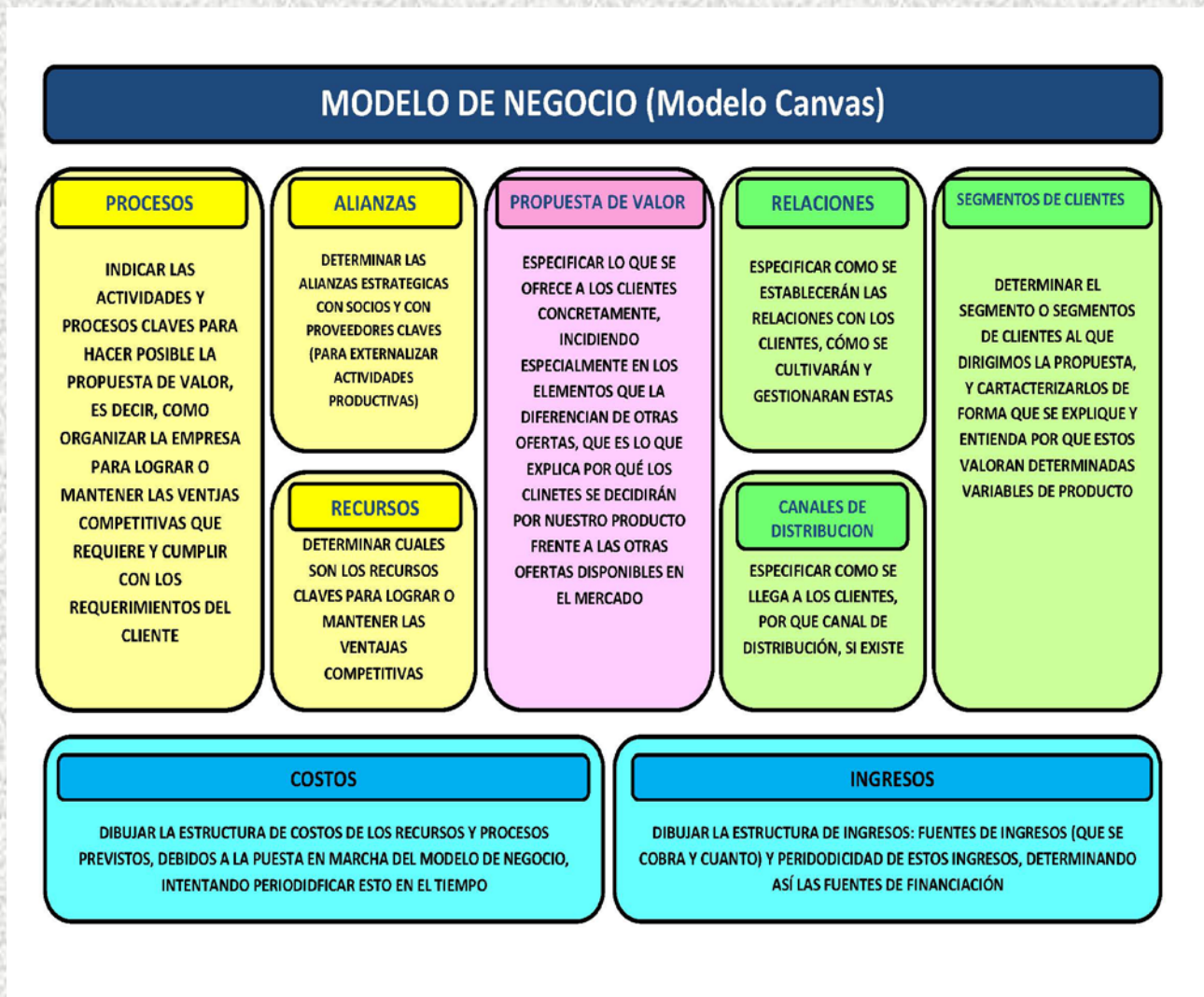


3.6.- EL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

- Consiste en dibujar de forma resumida QUE (qué producto o servicio), para QUIEN (qué clientes o segmento de mercado), COMO (cómo producir dicho producto), y las FUENTES de INGRESOS obtenibles y los GASTOS NECESARIOS para lograrlo.
- Explicitarlo tiene mucho valor, porque sirve para pensar y planificar primero, y ejecutar después, todos los aspectos troncales y las claves que hacen posible el negocio, sin dejarlos a la improvisación o olvidarnos de alguno: sirve para ver que todo encaja y es posible, y que las cosas son coherentes entre sí; que todas juntas son posibles y que se pueden hacer de una forma rentable.

- En un negocio que ya está en marcha (la mayoría), reflexionar y dibujar el MODELO DE NEGOCIO sirve para CUESTIONARSELO todo, y para revisar así todas las bases del propio negocio, lo que permitirá, en su caso, innovar en el modelo de negocio. En ese sentido podemos plantearnos ejercicios teóricos sobre otras opciones de modelo de negocio, y pensar si son viables, de cara a iniciar procesos de innovación.
- Se trata, en definitiva, de dibujar las bases del negocio: cómo se hace posible o materializa dicha propuesta de valor, atendiendo a qué clientes, dibujando cómo se consigue producir el producto con las prestaciones y características señaladas, en los precios y condiciones definidos, y además comprobar los flujos de ingresos y de gastos que se prevé que eso genere, para ver qué recursos hace falta para hacerlo.





- Específicamente, conviene analizar la robustez de un modelo de negocio frente al exterior, ya que debemos de prever cómo le podrán afectar las amenazas externas y las posibles circunstancias que se vayan a poder dar. Para ello, deberemos tener en cuenta, por ejemplo, las **5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**:
 - o **Rivalidad entre los COMPETIDORES**: prever la posible reacción de los competidores ante nuestra llegada o ante un cambio en nuestra propuesta de valor.
 - o **Amenaza de NUEVOS ENTRANTES**: saber lo fácil o difícil que va a ser para otros imitarnos, y las consecuencias que ello tendría para nosotros.
 - o **Fuerza negociadora de CLIENTES**: saber si los potenciales clientes pueden suponer una amenaza para el propio modelo de negocio (por ser demasiado poderosos, o por asumirlo dentro de su cadena de valor propia)
 - o **Fuerza negociadora de PROVEEDORES**: si los proveedores son poderosos, y pueden terminar incorporando la idea a su negocio, como arte de su cadena de valor.
 - o **Amenaza de SUSTITUTOS**: si se pueden generar productos alternativos de forma fácil, en base a qué, y en su caso qué consecuencias tendría eso para nosotros.

3.7.- DAFO PROPIO Y DAFO DE COMPETIDORES:

Existe un DAFO INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) y un DAFO EXTERNO (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES). Las fortalezas y debilidades surgen de nuestras capacidades y actuaciones “internas”, y las amenazas y oportunidades surgen por hechos “externos”, que no están bajo nuestro control. De ahí la diferenciación.

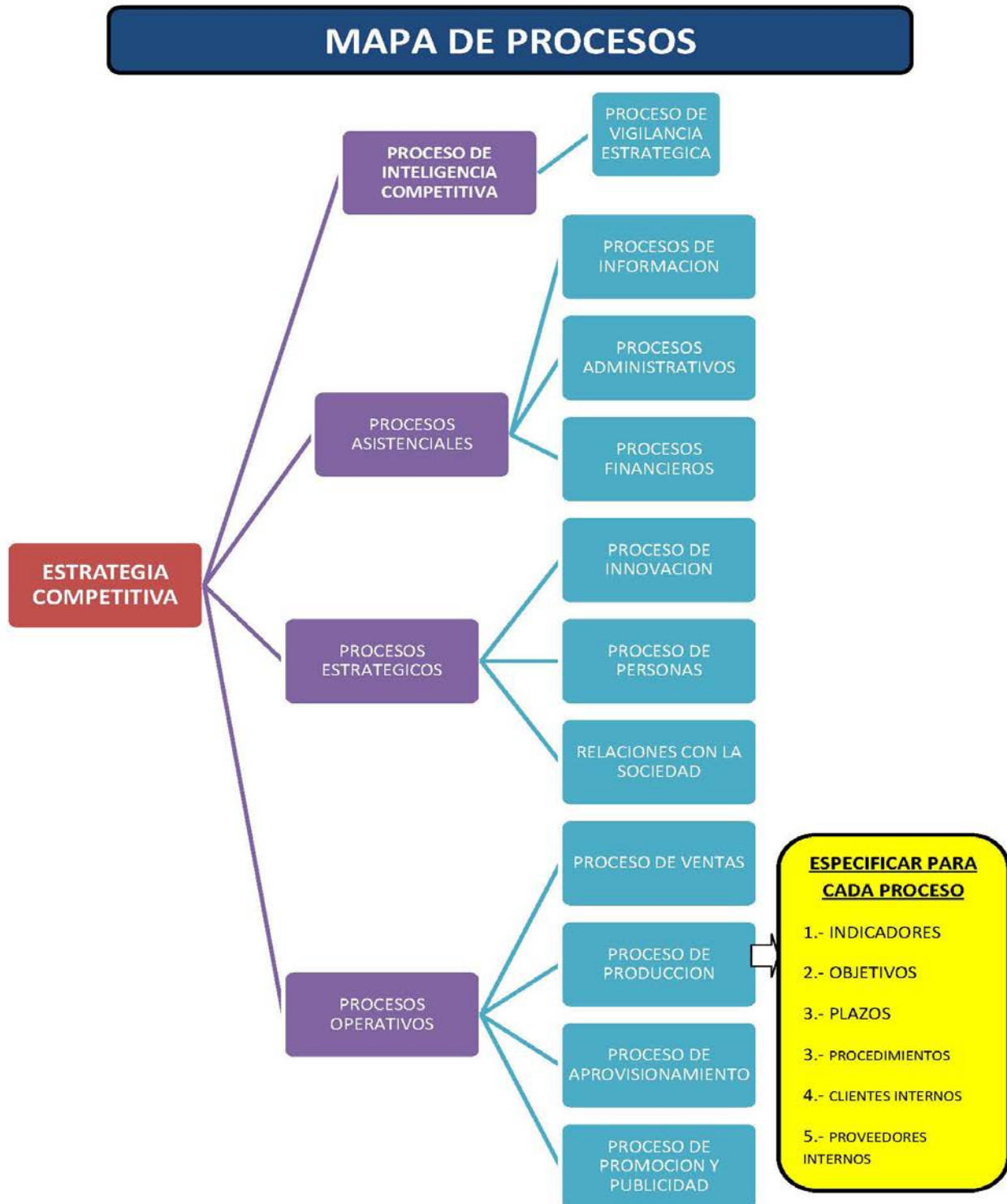
- Este documento que llamaremos DAFO, es un documento resumen de los aspectos anteriores que consideramos relevantes de cara a mantener nuestra competitividad. Sobre los aspectos internos (DAFO INTERNO) tomaremos en su caso medidas, y sobre los aspectos externos (DAFO EXTERNO) plantearemos la vigilancia.
- Conocer el DAFO INTERNO es una forma de comprender las cosas que constituyen la base de nuestra posición (las ventajas) y que debemos, por tanto, intentar mantener, y además explicita las potenciales debilidades (lo que hacemos mal) y que, en la medida de lo posible, intentaremos resolver. Si estas fueran irresolubles, no las consideraríamos ya una debilidad, sino que se trataría de una “capacidad” que no tenemos, y que si resulta imprescindible en un mercado, nos coloca en una posición inadecuada, que deberemos solucionar. Sin ella no deberíamos haber entrado en el mercado, o no deberemos permanecer en él.
- Conocer el DAFO EXTERNO permite pensar y expresar cuáles son las mayores amenazas que nuestra estrategia competitiva y nuestro derivado modelo de negocio tienen, de forma que podamos vigilarlas entre todos. También permite ver oportunidades, pero como diré al hablar de “innovación” las oportunidades se buscan, y por tanto, sólo con la debida formación, y con procedimientos adecuados, pueden estas encontrarse en calidad y cantidad suficiente.
- La diferencia entre vigilar AMENAZAS y la vigilancia estratégica que se establece frente a los FCV, es que la vigilancia sobre éstos últimos es especializada, se da en los departamentos y personas asignados en contacto o que conocen el aspecto a vigilar, y en el caso del DAFO, al extenderse el conocimiento del DAFO en toda la organización, y centrarse éste sólo en aspectos clave fácilmente comprensibles, esto permite que sean todos en ella los que puedan “estar vigilantes” en su labor diaria, viendo si esas posibles amenazas ocurren.
- El DAFO por tanto, tiene una misión divulgativa. Sirve para resumir de cara a todas las personas de la organización los aspectos clave del análisis anterior: las cosas que hemos de preservar, las que hemos de mejorar, las que pueden ser una amenaza, o lo que podremos conseguir si aprovechamos una oportunidad. Usarlo así, puede servir de cara a mejorar el clima de la empresa, ya que la “explicación” (que la gente entienda el porqué de las decisiones, las razones que llevan a tomarlas) es una de las bases de la paz social y de la no oposición. Esta es una, y no la única, de las ventajas que tiene a nivel organizativo concretar todo el proceso anterior de análisis interno y externo en un DAFO que la gente conozca y entienda.



3.8.- "MAPA DE PROCESOS"

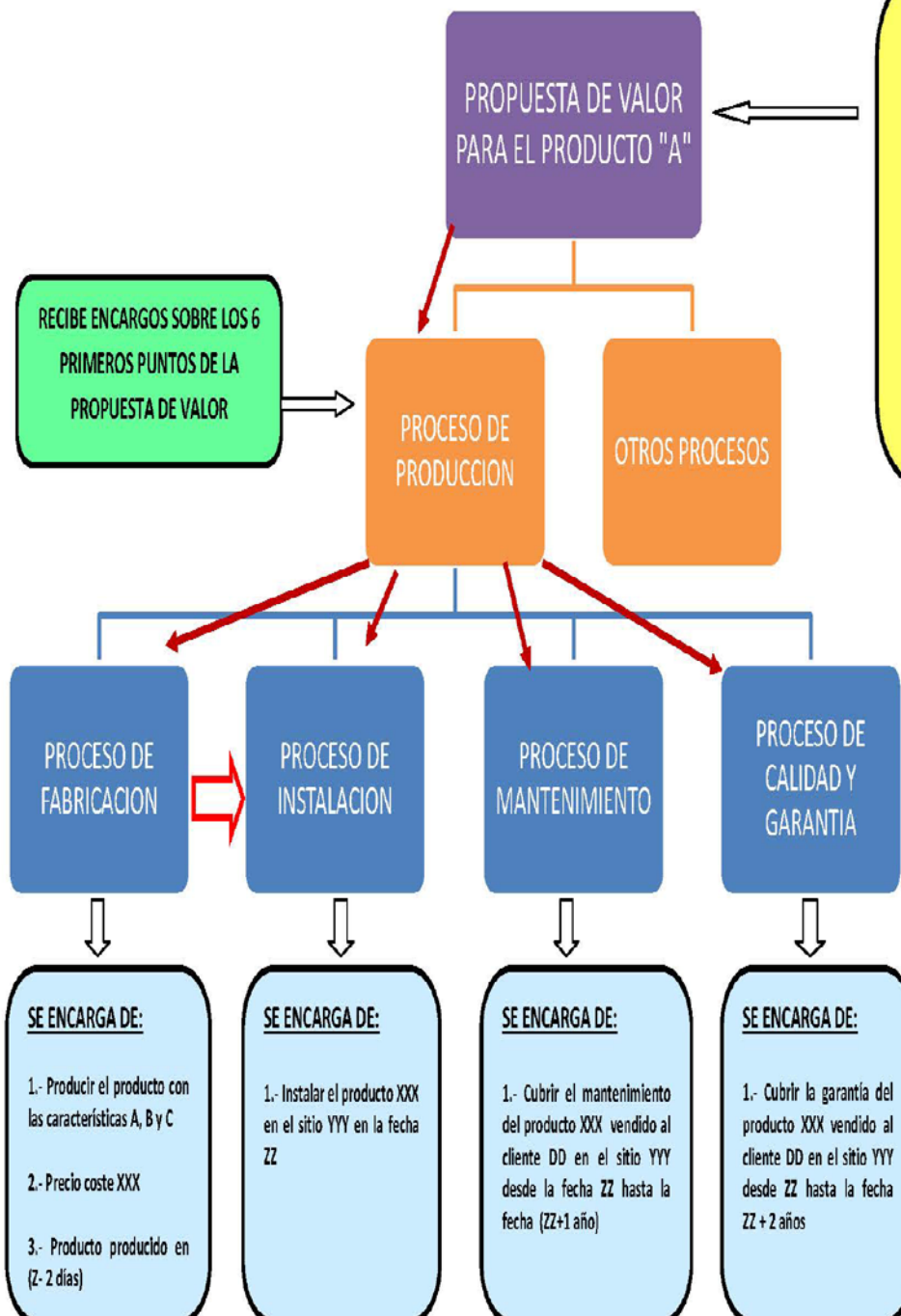
- La "**gestión por procesos**", como forma de abordar y analizar la actividad de la empresa tiene innumerables ventajas prácticas y operativas. No exige más recursos, sino contemplar la empresa de una forma menos vertical y sí más transversal y horizontal. Eso, además de otras virtudes, permite una mejor comunicación entre departamentos funcionales (que suelen corresponder a estructuras normalmente verticales), ya que permite el contacto de personas de diferentes departamentos de forma más directa, fluida y operativa.
- El "**Mapa de Procesos**" que se debe construir (y que incluya al menos los procesos fundamentales de la empresa) permite a todo el mundo ver las interrelaciones que se producen entre los distintos procesos. Así a esas interrelaciones les añadimos los INPUT y los OUTPUT (es decir, los clientes internos y externos a los que atienden, y que les atienden a ellos, y lo que esperan unos de otros en cantidad, calidad, plazo, forma, etc.) y la gente puede entender por qué están estas relaciones así establecidas, y la importancia de cumplirlas como se requieren. Las actividades que cada uno realiza cobrarán sentido e importancia, con lo que aumentará la consciencia y la motivación.
- Que el conjunto de las actividades cobre sentido para todos y se comprenda, minora las resistencias de la gente al cambio y a la mejora, ya que las personas comprenden por qué se requiere o se pide cada cosa, y esto permite a todos comprender que las exigencias que

se les hacen son por el bien de la empresa, y que su origen es lógico, ya que al final estas exigencias surgen de demandas concretas del cliente externo, surgen del producto concreto que le hemos ofrecido y que ha elegido.



PROPUESTA DE VALOR

1. Producto XXX con características A, B Y C
2. Precio venta YYY
3. Servicio en ZZ días
4. Garantía de 2 años
5. Instalación incluida
6. Mantenimiento de 1 año incluida
- 7.- XXXXXX...
- 8.- YYYYYY....



CAPITULO 3

LAS CLAVES DE UN MERCADO Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

0.- INTRODUCCION

En este capítulo vamos a intentar profundizar sobre la relación que tienen estas variables: cómo se conocen las “variables” usadas en un mercado, cómo debemos relacionarlas a las ventajas competitivas que deben de llevar asociadas, y cómo todo ello termina determinando la estrategia competitiva final, y con ella la “estrategia de innovación”.

Como se ha indicado en otro capítulo, al tratar lo referente a la caracterización y análisis de un mercado, y para evitar la “infoxación” que se puede producir al buscar información sobre él, lo importante es “direccionar bien la búsqueda”: hacerlo así, sabiendo bien lo que se está buscando y centrando la búsqueda exclusivamente en buscar eso, es como se consiguen los mejores resultados. Lo mismo ocurre con la determinación de la “estrategia competitiva”: saber bien qué “variables” son las que determinan la competitividad por diferenciación en un mercado, sabiendo además en cuáles de ellas podemos obtener y mantener ventajas competitivas y como debemos de hacerlo, es clave para que podamos generar una “estrategia competitiva” adecuada. Desplegarla después en sus correspondientes estrategias operativas y funcionales precisas, y generar una “estrategia de innovación” adecuada, será la clave para generar la “competitividad” que garantice los rendimientos y la consecución de los objetivos de la organización en el medio y largo plazos, garantizando su sostenibilidad. Por tanto, como se ha dicho, es clave “centrar bien” la búsqueda de información, sobre nuestro mercado, y sobre nuestras capacidades; antes debemos saber bien “qué estamos buscando”.

1.- CONOCER BIEN LA NECESIDAD DE NUESTROS CLIENTES

Los mercados existen porque una serie de clientes tienen una necesidad que quieren cubrir, y encuentran un “tipo de producto” que piensan que se la cubre, más o menos, satisfactoriamente. Necesitamos conocer muy bien la necesidad que estamos cubriendo, la que caracteriza al mercado, porque en su naturaleza reside gran parte de los condicionantes que afectan al mercado, como veremos a continuación. Las necesidades suelen ser complejas, es decir, suelen estar caracterizadas por varias condiciones a la vez: dada una necesidad principal que se puede cubrir de varias formas (beber algo), una oferta será más interesante que otras para algunos consumidores en función de otros “intereses añadidos”, de otras “necesidades añadidas” o más “concretas”, especializadas o afinadas (por ejemplo, deseo además relajarme, y por eso quiero cerveza en lugar de simplemente agua). De esta manera surgen los diferentes mercados y segmentos. Como vemos, si consideramos esas otras necesidades colaterales, vemos que en realidad definir “una necesidad” cubierta de forma “completa” puede llegar a ser un tema complejo, donde pueden darse muchas variantes, tantas como criterios puedan llegar a usarse después, en las propuestas de valor. Un mercado, por tanto, puede cubrir una necesidad

compleja, y por tanto requerir productos con unas características concretas muy específicas: los que cubran “todas” esas necesidades estarán en el mismo mercado-segmento; el resto estarán o bien en un mercado diferente (sustitutivo, eso sí) o bien en un segmento diferente. Como veremos más adelante, definir la necesidad que cubrimos con un producto, puede ser un proceso complejo, en el que ir añadiendo más y más matices, de forma que se mezclen muchos tipos de criterios, de forma que un producto, solo está dentro de un mercado o segmento, si cubre todas ellas. Así, todos los coches pertenecen al mercado de coches porque todos “sirven para desplazar de forma autónoma a la gente” (por simplificar), pero los que dan estatus y tienen una gran cilindrada son coches de alta gama, y un coche pequeño y de pocas prestaciones no lo son.

Los productos para satisfacer una necesidad concreta (la que caracteriza al conjunto del mercado) deben de, por lo menos, cumplir una serie de requisitos, que son los que le permiten cubrirla: además de esas, podrán presentar toda una serie de otras características. Para pertenecer a un mercado concreto, los productos deberán cumplir con todas “las variables clave” características (las que permiten cumplir con el conjunto completo de necesidades que caracteriza a ese mercado), con una valoración similar a la del resto de competidores del segmento, dentro de un rango que el consumidor considere no realmente diferentes (todos son de “calidad”, todos son “baratos”, todos son “rápidos”, etc.). Lo normal es que los segmentos estén caracterizados por varias variables asociadas a la vez: los coches deportivos, suelen ser coches de gran potencia y prestaciones, pero además suelen ser caros y de mucho diseño, porque dan estatus. Todas esas necesidades son cubiertas a la vez mediante un solo producto. Como vemos existen diversas variables que van asociadas, y tienen una coherencia en común. En su caso, en situaciones concretas, un segmento puede estar caracterizado por una sola variable, y puede darse el caso de que un sólo producto se considere que tiene esa característica, con lo que en ese segmento sólo existiría en oferta ese producto: será un segmento formado por un solo producto, que es el único capaz de satisfacer esa necesidad. Lo normal, como se ha dicho es que los segmentos estén caracterizados por varias “necesidades” simultáneamente, y por tanto los productos que compiten en ellos tendrán diferentes valoraciones aceptables en todos ellos, destacando unos en unas y otros en otras, o en su caso aportando extras diversos, y así diferenciándose entre ellos. Así, más o menos y a grandes rasgos, funcionan las variables de segmentación y las dinámicas de posicionamiento.

En realidad no necesitamos hacer adivinación, sino mirar y estudiar el mercado: viendo los datos de ventas del mercado, los posicionamientos usados por los productos existentes, y las variables que se usan para definirlos (conociendo los segmentos que existen y las variables de segmentación que los competidores usan), conociendo sus estrategias de diferenciación y las estrategias publicitarias de los competidores, enseguida podremos comprender cuáles son las variables que se usan en el mercado para generar “propuestas de valor”, así como cuáles son el resto de “variables” que se usan en el mercado para diferenciar. Y a partir de esas variables podremos inferir las CLAVES DEL MERCADO como se comprobará a continuación.

Revisemos además los tipos de mercados que existen: según el tipo de necesidades concretas que se cubren, y el tipo de producto con que se cubren, y la forma concreta como se

cubren, se suelen dar tipos de mercados diferentes: hay mercados “commodity” (en que las funcionalidades son genéricas y donde, por tanto, se elige por otro tipo de condicionantes, como el precio principalmente); hay mercados de “conveniencia” (en que debido a la alta frecuencia de consumo (compra diaria) se tiende a hacer la compra muy poco reflexiva y se tiende al hábito); hay mercados de “especialidad o comparación” (en donde las compras son esporádicas, y las características técnicas de los productos importan, y por tanto se da una compra reflexiva donde las características se estudian y consideran realmente); Hay mercados marquistas (donde la diferencia funcional de los productos que los consumidores son capaces de discernir, o que existe realmente, es pequeña y donde, por tanto, se han desarrollado las preferencias emocionales, como los criterios de identidad - la marca- o las preferencias intrínsecas); hay mercados de servicios (donde lo que se vende principalmente es una relación entre cliente y proveedor, y no sólo un producto, tendente a ser duradera en el tiempo y en las que, por tanto, la calidad del trato, la confianza y la creencia de la capacidad del proveedor, y la satisfacción de la experiencia son claves); hay mercados industriales (donde el tamaño de la empresa cliente hace que el proceso de compra sea más largo en el tiempo, y las propuestas u ofertas se midan más en términos racionales y reflexivos por los clientes), etc. Como vemos, caracterizar el mercado por estos detalles es importante, porque nos da muchas pistas de cómo los clientes toman sus decisiones. Si sabemos ya qué conjunto de necesidades cubrimos (lo visto antes), y sabemos además ya de qué tipo de mercado se trata, en función del comportamiento del consumidor, esto nos permitirá inferir en base a qué criterios harán los consumidores su compra, inferir qué elegirán: si el producto más barato, si la marca más conocida, o la más valorada, etc.

2.- LAS CLAVES DEL MERCADO

Es muy importante comprender las “claves de un mercado”, porque ellas marcan la senda por donde transcurre la posibilidad de competir en ese mercado: si no se participa suficientemente de esas claves, si no se tienen o se pueden obtener esas “claves”, los esfuerzos de un oferente serán en vano, porque nunca podremos participar con rentabilidad (cubriendo objetivos) en dicho mercado; no habrá nada que podamos hacer en “diferenciación” que pueda evitar nuestra caída, si no somos capaces de “participar” de las variables claves del mercado. Por tanto, lo primero es saber si “podemos estar en un mercado”, que es lo mismo que saber qué hay que hacer bien, o qué claves hay que dominar (que ventajas hay que tener) para poder competir en él: si en un mercado hay que incorporar mínimamente una tecnología para no estar desfasado, y no la tenemos, no podremos participar en él; si hay que tener unos precios para unas calidades, dentro de un rango con unos máximos, y nosotros sólo podemos ofertar precios muy superiores, no podremos competir en el mercado; etc. Si esas variables las podemos cumplir porque tenemos las ventajas o claves que permiten conseguir dichas ventajas, entonces podremos competir en el mercado, y entonces deberemos incidir en otras variables para “diferenciarnos”, para encontrar nuestro “posicionamiento único”, aquel que creemos que atrae más a un grupo de consumidores. Veamos el proceso.

1. **Los límites del mercado:** para que un producto pueda considerarse que pertenece a un mercado debe, básicamente, cubrir suficientemente todas las necesidades que llevan a los

consumidores a demandar una solución de ese tipo. Los productos que pertenecen a un mismo mercado presentan la capacidad común de satisfacer, de una misma forma, un conjunto complejo de necesidades. Podría haber soluciones alternativas (productos sustitutivos) pero constituirán otro mercado. Veamos un ejemplo: para satisfacer la “sensación de sed” podríamos usar tanto agua, como cerveza o vino. Pero para hacer eso (parar la sed) y a la vez cubrir la necesidad de “disfrutar del placer de beber y relajarnos”, sólo nos sirven ya el vino y la cerveza. ¿Son ambos el mismo mercado? Si indagamos más, lo cierto es que descubrimos que según como se mire sí, y según como se mire son “productos sustitutivos”. Pueden ser un mismo mercado, considerando sólo las 2 necesidades primeras, pero si consideramos una tercera necesidad más refinada, como la de “disfrutar del sabor a vino”, entonces ya sólo el vino puede cubrirla y la cerveza es un “sustitutivo” del mercado del vino. Por tanto, si avanzamos en la cantidad y cualidad de las necesidades, podremos llegar siempre a “caracterizar” mercados diferentes. A diferentes niveles de profundidad (menos o más especificidad de las necesidades usadas al caracterizar el mercado), definiremos mercados “diferentes”. Esta es una de las principales vías para “entender” nuestros mercados actuales de forma diferente, y poder explorar así vías para ampliar los negocios innovando y acercándonos a mercados sustitutivos de los que imitar, o en los que participar. Si somos capaces de comprender cuáles son nuestros mercados sustitutivos, o alternativos, y somos capaces de ofrecer en ellos alternativas o ventajas “irresistibles”, apelando a mercados (necesidades) de índole superior en los que ambos productos entran, podremos cruzar las barreras entre los mercados, y capturar demanda que en principio no iba destinada a nuestro producto.

Hemos visto hasta aquí que podemos llegar a caracterizar el “mercado del vino” por sus necesidades específicas cubiertas, y que sólo los productos que son realmente “vino” realmente pueden cubrirlas, es decir, competir en él, porque cubren todos los mínimos. Otra cosa es que “existan necesidades comunes”: beber, disfrutar. Pero existe una que sólo cubre el vino: disfrutar del sabor del vino, que es la verdadera barrera entre uno y otro mercado. Pero podemos fácilmente comprender, que habrá, llegado el caso, consumidores que a diferencias significativas de otra variable (precio, imagen, prestigio, etc.) podrán llegar a saltar de mercado a otro sustitutivo, y tomarse un licor, o una cerveza. Esta es una enseñanza clave a la hora de “innovar”, de plantearse potenciales nuevos negocios, o formas de diferenciarse y añadir valor.

Existe un punto más que conviene comentar: seguir segmentando es posible aún más, definiendo más necesidades o más específicas, haciendo así los “mercados potenciales” aún más pequeños, tanto que pocos vinos podrán realmente cumplir con las características del “segmento” (de origen tal o cual, etc.). Si seguimos “exigiendo características”, llegará un punto en que seremos el único vino que cumple con todas esas “necesidades” tan específicas, pero puede que no haya ya muchos consumidores que las valoren. En general se puede “diferenciar”, como hemos visto, segmentando cada vez más, pero no es la única vía, ni en general la más interesante, como veremos a continuación.

2. **Segmentar mediante “ventajas competitivas”**: Existe la dicotomía entre “incrementar la diferenciación” (profundizar en la segmentación), añadiendo nuevas variables al producto o propuesta de valor, que sirve para ser más único y más valorado por unos clientes, sólo que por un grupo cada vez más pequeño (con lo que la rentabilidad global se resiente, o podemos llegar a hacer inviable económicamente el producto), o incrementarla haciendo más “relevante” la diferencia existente en torno a nuestra valoración en una variable “importante” (en cuyo caso no somos diferentes porque hay muchas variables en que diferimos, sino porque variamos mucho en una variable muy importante). Si esa diferencia es lo suficientemente grande como para ser apreciados y elegidos por ello, esto supone la existencia de una “ventaja” suficiente para un grupo de clientes, y podremos considerarnos también, por tanto, como “diferentes”.

Entre ambas opciones existe una diferencia clave: en un caso el mercado potencial va disminuyendo y eso puede cuestionar la rentabilidad final del proceso y, en el otro, el mercado general es más grande y puede que todavía sean muchos los que nos elijan por nuestra “ventaja”, sacrificando incluso otros pequeños detalles diferenciadores que tengan algunos competidores a los que no den tanta importancia. Si esa diferenciación significativa es conseguible con un mucho menor esfuerzo, sacrificio o coste, que el incrementar la diferenciación por aumento de variables, estaremos ante una “ventaja competitiva”, que sin duda provocará mejores resultados económicos. Y esta es la clave de la segmentación a la que debemos aspirar: no intentar hacer segmentos cada vez más pequeños y específicos usando cada vez un mayor número de variables, sino “apelar” a mercados lo suficientemente amplios, y hacerlo en base a significativas “mejores valoraciones” en alguna de las variables claves. Es decir, que nuestra oferta “exceda a las otras” en una de las variables importantes del mercado, con lo que por una parte el mercado que obtengamos por nuestra ventaja tenga un tamaño suficiente, y por otra se evite la dinámica de subsegmentación hasta el infinito, que redunde en peores eficacias operativas y nos hace perder rentabilidad. El único problema es que obtener esa valoración tan superior de forma sostenida en una variable importante, exige tener o cultivar “alguna ventaja competitiva” real, como luego veremos.

De los dos puntos anteriores sacamos 2 CONCLUSIONES CLAVES:

1. **Las necesidades caracterizan a los mercados**: si usamos muchas necesidades en cascada segmentamos más y más, mediante la adición de más y más variables necesarias. Conocer las variables que permiten segmentar en un mercado, por tanto, distinguiendo entre las variables claves y las cada vez menos importantes (jerarquizándolas) es la primera de las cosas que necesitamos para elegir una estrategia competitiva.
2. **Para destacar en alguna variable clave y hacerlo de forma sostenible, necesitamos tener una ventaja competitiva que nos lo permita**. Por tanto, dada una variable importante elegida, saber cómo generar en ella una ventaja competitiva o, en su caso, saber si podemos disponer de una ventaja competitiva en alguna de las variables importantes de un mercado, es clave de cara a examinar nuestra posibilidad de competir en él, o la forma óptima de hacerlo y, por tanto, para establecer las bases de nuestra estrategia competitiva.

3.- LA JERARQUIA DE LAS VARIABLES DE UN MERCADO

Las variables de un mercado surgen (o mejor dicho, se pueden conocer) de los “criterios” que se usan en la compra por los consumidores: se basan en los criterios que determinan la elección de los consumidores. Son las pistas o referencias que usan para determinar si un producto puede o no cubrir sus necesidades concretas de forma satisfactoria. Si un criterio es muy importante, se convertirá en una variable clave o principal, y se generará en torno a ella un segmento de un cierto tamaño. Si somos capaces de cumplir con esa variable adecuadamente y existen más productos competidores que lo hacen, buscaremos diferenciarnos usando más variables, de carácter secundario. Por tanto, basta con examinar las ofertas de un mercado para poder visualizar las variables que se usan en él y que podremos llegar a usar. Es posible que pudieran existir más, pero eso será parte del proceso de exploración para innovar. En cualquier caso, las principales son las que ya son visibles. Si existiera otra clave muy importante que ahora no es visible, lo que eso significaría es que “existe un mercado o segmento” alternativo o sustitutivo, que no ha sido antes explotado (pero descubrir uno de esos nuevos mercados son palabras mayores).

Lo normal, dada la cascada de las necesidades cubiertas, es que vayamos conociendo todas las variables, y que podamos descubrir su “importancia” real con simplemente analizar las ofertas existentes y las elecciones de los consumidores (los shares de las diferentes elecciones). Sacar, de esta manera, el grupo de variables que se representan en el “cuadro estratégico” es relativamente fácil. Y saber incluso jerarquizarlas por orden de importancia, también. Por tanto, hagámoslo siempre.

4.- ELIGIENDO UN MERCADO

Para competir con éxito en un mercado que tiene una serie de CLAVES es necesario que dispongamos de la capacidad de generar productos caracterizados por esas variables, de forma sostenible. Si el criterio clave es del tipo INTEGRADOR debemos de ser capaces de generar o de disponer de capacidad de generar esa “moda” o “prestigio” asociado al producto (hay muchas fórmulas de hacerlo, que exigen importante inversión), y debemos de hacerlo de forma rentable. Si la clave es el “precio”, y ese sólo se puede conseguir con gran volumen, ya que en la producción se dan “grandes economías de escala”, entonces la clave será el tamaño, etc. Lo mismo ocurrirá con cualquier criterio clave del mercado (factores clave del mercado), que para poder “ofrecerlo” sosteniblemente, nos exige disponer de algunas capacidades clave. Para poder cumplirlo debemos de ser capaces de hacerlo de forma rentable. ¿Lo somos? ¿Tenemos capacidad de conseguir un producto con esos atributos de calidad, precio, garantía, prestigio, etc. que sean necesarios de forma sostenible?

En la respuesta a esta pregunta reside la clave de todo: si somos capaces de “generar valoraciones” SUFICIENTES en todas las variables clave del mercado de forma competitiva podremos “competir en el mercado”: podremos sobrevivir. Si no lo somos, es mejor que abandonemos el mercado. Si podemos ir más allá, y generar “valoraciones” no sólo suficientes, sino mucho mejores que las de otros (diferencia “relevante”) en alguna de esas variables

“importantes” de forma sostenible, nos hallaremos ante una VENTAJA COMPETITIVA que nos permitirá “diferenciarnos” y así ser más competitivos y rentables. Por supuesto, el origen de esa extra valoración en una variable clave se basa en capacidades especiales concretas que tenemos, que nos permiten destacar en ella: o somos los mejores técnicamente, o somos los mejores en diseño, o somos los más eficientes, o tenemos una patente técnica relevante para esos productos, tenemos una gran imagen de marca, etc.

Como vemos debemos de “conocer” muy bien nuestras capacidades al respecto de las variables claves del mercado, y ver si somos capaces de obtener mejores valoraciones en algunas de ellas, gracias a capacidades especiales que tengamos o podamos conseguir. A partir de ese análisis podremos ver qué viabilidad tenemos en un mercado o segmento: si no tenemos capacidad de atender todas las claves del mercado-segmento de forma mínima suficiente, es mejor que no entremos en él, o que lo abandonemos. Si además no disponemos de una ventaja competitiva en una de dichas variables claves de mercado, O NO PODEMOS GENERARLA de forma rentable, es muy probable que nuestra rentabilidad final sea baja porque nuestra oferta sea poco diferenciada, y eso no justifique el riesgo.

5.- GENERANDO VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas se pueden tener o se pueden generar. Cada tipo de “criterio” pide diferentes actuaciones para ser cultivado o para generar en torno a ello una ventaja: las ventajas, de existir, surgen de actuaciones muy diferentes entre sí para cada tipo de criterio de los examinados antes. Por ejemplo, para ser barato debemos de ser muy eficientes operativamente y tener una estructura de costes bajos; para ser los mejores técnicamente deberemos de innovar mucho técnicamente y de incorporar mejoras o ventajas funcionales sobre otros productos; para ser un producto más notorio deberemos de invertir más y mejor que otros en conseguir o mantener esa notoriedad y en traducirla en volúmenes; etc.

De hecho, las variables “concretas” que se denominan como claves, son muchas veces sólo componentes de la verdadera variable clave. Por ejemplo, en el mercado del vino, la variable clave es “la calidad del vino”, pero para “reconocerla” las personas usan otro tipo de criterios intermedios, ya que no se puede medir objetivamente la “calidad”, sino a través de diversos “criterios interpuestos” a los que llamaremos los COMPONENTES DEL CRITERIO y que deberemos conocer: podrá ser la añada, la denominación de origen, el prestigio de la marca, los premios obtenidos, etc. En cada mercado y para cada variable clave, los componentes serán distintos. Las variables claves, como vemos, se descomponen en diferentes “criterios o indicadores de referencia habituales” de cada mercado: hasta podremos medir la relevancia de cada criterio de cara a la valoración final de la “variable”. En eso consiste la ventaja de usar un cuadro de “componentes del criterio”. Conseguir cumplir con todos y cada uno de esos criterios llevará más o menos esfuerzo: podemos decidir cumplir todos relevantemente o sólo algunos, y dentro de esos pocos, elegir unos u otros: es en el juego de decidir con cuáles de ellos cumplimos y con cuales no, porque prescindimos y así ahorramos, y en cuáles queremos destacar (porque probablemente lo hacemos), es como estaremos decidiendo nuestro mix, nuestra propuesta de valor diferencial. Y esa decisión no la tomaremos porque sí, sino usando como criterio nuestras

ventajas competitivas existentes o potenciales en algún criterio, tomando este como base de la propuesta.

Esta característica de la “descomposición” de las variables clave de un mercado en un conjunto de COMPONENTES (criterios de que se compone), nos permite a la vez “seguir cumpliendo con las claves del mercado”, sin tener que cumplir con todos los criterios asociados a dicha clave en la misma proporción, o de la misma manera, ya que podemos alcanzar una valoración suficiente global en dicha variable clave, sin incidir o participar de todos los componentes, con lo que habrá ahorros que podremos aprovechar para incluir nuevas diferencias o ventajas que consideremos relevantes en esa u otras variables, y así diferenciarnos. Esta virtud de poder quitar en un sitio, para añadir en otros, sin por ello dejar de atender todas las variables clave del mercado, nos sirve para poder obtener ventajas competitivas de la siguiente manera:

1. **GENERANDO DISYUNTIVAS**: Si tomar un camino es incompatible con tomar otro, o dicho de otra manera, si conseguir una determinada valoración en una variable importante es incompatible con conseguir otra determinada valoración en otra variable igualmente importante (aumentar el tamaño del pan usando para ello más harina, es incompatible con hacerlo más barato), se genera una DISYUNTIVA que genera oportunidades: un producto no puede cubrir una posición y la contraria. Si nuestro competidor puede generar muchas propuestas de valor diferentes sin que eso le suponga un problema, entonces no existe Disyuntiva, y puede que lance una oferta similar a la nuestra como reacción defensiva; pero si la propuesta de valor nueva “contradice” o “perjudica” a la propuesta de valor principal y única que usan (porque da una imagen incompatible o negativa), podemos generar una posición “defendible”, habremos generado una “ventaja competitiva” frente a ese competidor. Por tanto, que imitar nuestra propuesta de valor les suponga “disyuntivas” importantes a los competidores, es una buena forma de generar una ventaja competitiva.
2. **DIFERENCIANDO Y HACIENDOSE ESPECIALISTA EN UNO DE LOS CRITERIOS COMPONENTES**: si una variable clave del mercado está asociada a muchos criterios, podemos especializarnos en uno o unos pocos que nos vengán bien, porque tengamos ventajas, facilidad, o simplemente porque en él estemos especializados. Por ejemplo, un buen diseño es síntoma de calidad en algunos mercados; por supuesto hay en ellos otros criterios relevantes para indicar calidad; pero como no podemos destacar en otras prestaciones técnicas, elegimos tener un mejor diseño, y destacar en ello como criterio componente de la de “calidad”. De entre todas las opciones de tener una imagen de calidad, optamos por incidir en el componente diseño, en que destacamos.

6.- TRABAJAR LA ROBUSTEZ DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Veamos uno a uno los distintos tipos de criterios que hemos considerado que usa un cliente en sus decisiones, y examinemos la dificultad que existe para generarlos y, en su caso, si son robustos, es decir, la dificultad de mantenerlos exclusivos, de evitar la imitación o copia por los competidores.

1. **Los criterios técnicos:** exigen de la mejora continua y de inversión en Investigación o en Desarrollo de producto de forma continuada. Si son criterios muy importantes en nuestro mercado, deberán ser abordados con políticas de I+D adecuadas, para la generación de estas capacidades o desarrollos técnicos de forma interna o externa (comprar o subcontratar).

Asimismo podemos decir que los avances técnicos que se aportan al mercado regularmente, provocan “buena imagen”, lo que es en sí mismo una “ventaja” de tipo diferente, una ventaja más robusta. Los criterios técnicos son en principio imitables y son por tanto, salvo los patentables, no muy robustos. La robustez sólo se alcanza del buen desempeño continuo en I+d, que provoca ir siempre por delante de los competidores, y sobre todo por la “imagen tecnológica” y de lanzar productos avanzados de que nos dota. Es por tanto, un esfuerzo que se materializa no sólo en ventajas técnicas, que suelen ser imitables, sino que además se materializa en “imagen tecnológica”, que es una ventaja de tipo “adaptador”, y en una buena imagen de marca, que en este caso, sí son criterios menos imitables y mucho más robustos, más incluso que la propia ventaja tecnológica inicial.

2. **Los criterios económicos:** ser muy competitivo en costes exige tener o ventajas asociadas a las “economías de escala” o a la “curva de productividad” (que se dan en algunos casos), o exige tener políticas internas adecuadas de mantenimiento de eficiencia operativa, como la gestión por procesos con mejora continua, reingenierías tecnológicas frecuentes que nos permiten disponer de tecnologías productivas adecuadas, o incluso I+d que nos permita generar productos con menos costes, etc. Desgraciadamente también se puede conseguir, en algunos procesos en que los costes de personal son muy elevados, deslocalizando a lugares con costes laborales, o de otro tipo, muy inferiores a las del lugar actual de producción (normalmente lugar del mercado de venta), como hacen muchas multinacionales. Estas ventajas de costes bajos exigen una inversión y trabajo continuo. No son en general muy robustas, salvo los casos citados antes, ni generan como subproducto una ventaja en un criterio robusto. Pero claro, un mix de buen producto con precio bajo es irresistible: es una fórmula de éxito en cualquier mercado. Controlar los costes y la eficiencia operativa no es una opción: es una necesidad en casi casi todos los mercados. Son ventajas en parte imitables, pero si lo hacemos bien, ser imitados exigirá a nuestros competidores tener procesos muy productivos, trabajar mucho la eficiencia operativa, o adoptar decisiones de deslocalización o de otro tipo, que les aporten ventajas de costes.

3. **Los criterios adaptadores:** mejoran su valoración con el tiempo y con nuestra presencia en un mercado, siempre que las características de base del producto y con ello la solución que representan al problema, sea adecuada. Si eso es así, el producto poco a poco será recomendado por expertos, o en su caso por el “boca a boca” de las personas: es decir es un tipo de criterio “robusto”, que crece con el tiempo, y que es difícil de imitar por los competidores, salve generando su propio prestigio con el tiempo. Es también la base de muchas aplicaciones nuevas de internet, que dominan un mercado al generar un

“monopolio” del mercado, basado en la generalización de su uso, el boca a boca o recomendación entre personas, ya que se constituyen en el canal único o necesario, lo que indirectamente permite lograr mejores costes, pero que “sobre todo” los convierte en el “estándar” del mercado (la aplicación que más usuarios tiene, y por tanto, la que la gente acaba necesariamente usando para poder comunicarse con sus “amigos”, etc.). Por tanto, los criterios adaptadores son en sí mismos criterios robustos, que crecen con el tiempo, y que pueden generar incluso ventajas de otro tipo del tipo “estándar del mercado”, que son aún más robustas.

4. **La Marca:** es un criterio que mejora con el tiempo, ya que la marca es un repositorio de valor. Se puede invertir en él, y se convierte en cada vez más robusto. No es fácilmente imitable. Por tanto, tanto la notoriedad, como los valores positivos asociados a la marca (imagen de marca) son muy adecuados para diferenciar.
5. **Las preferencias intrínsecas:** cabe comentar lo mismo que con la marca. En este caso tienen un origen en la tradición, en el largo tiempo en el mercado, o en “otros valores” asociados al Branding (identificar el producto con valores generales que la gente comparte y permitiendo por tanto, la identificación emocional con la marca y sus productos, más allá de los otros criterios, que pueden ser obviados). Es una ventaja muy robusta, y extraordinariamente difícil de imitar.
6. **Criterios integradores:** son muy difíciles de imitar y son robustos, en el sentido de que crecen con la práctica y el tiempo si se gestionan bien. Exigen, al igual que los anteriores, una labor de publicidad o de Branding específica para posicionar los productos como de estatus, de moda, etc. o asociarlos a valores de autoexpresión concretos.

Como vemos del ejercicio de reflexión anterior, los criterios más robustos y más defendibles una vez conseguidos son los “superiores” desde el punto de vista de la “necesidad de la pirámide de Maslow cubierta”. Por tanto, ya que las necesidades existen siempre todas ellas, aunque predominen en un mercado los criterios técnicos, por razones obvias, sin dejar de apostar por ellos, generar criterios de tipo “superior” como “prestigio de marca” o moda, etc. puede ser de gran utilidad, suponer una “relevante” ventaja, en un criterio diferente, y que resulte por tanto importante en la decisión final. Es una forma de diferenciar, poco imitable. Al no ser el “criterio principal” no será el prioritario, pero una vez cubierto este, si puede convertirse en la clave de nuestra diferenciación. Este juego es el que permite generar “valor a los clientes” de forma diferencial. Todo esto, lo que quiere decir es que, independientemente del tipo de mercado en que estemos, sea reflexivo o no, y use criterios técnicos o de otro tipo, siempre debemos, además de trabajar y cuidar las ventajas claves, intentar generar una preferencia basada en criterios de tipo más robusto como son la notoriedad de marca, el extender el consumo para provocar externalidades o el boca a boca, el “marquismo” (imagen de calidad), la preferencia intrínseca o el Branding (asociar nuestra marca a valores), o en su caso, el uso de criterios integradores. Es decir, aunque nuestro mercado parezca de un tipo reflexivo y técnico, trabajar otros aspectos o variables

más robustas y menos imitables es siempre una virtud adecuada, como es el caso de Apple y su imagen de marca asociada a valores por los cuales el que usa “Apple” es moderno, o está a la última.

7.- CONCLUSIONES

- ✓ Tenemos ya datos para comprender las claves de competitividad de un mercado. Como vemos muchas de esas claves no responden a criterios técnicos ni a innovaciones tecnológicas exclusivamente. Por tanto, hemos de entender la “innovación en valor” como algo mucho más extenso que la propia I+D.
- ✓ Para participar en un mercado de forma sostenible, debemos de participar en cantidad suficiente de dichas claves, es decir, ser capaces de dar valoraciones suficientes en todas ellas. Para eso deberemos conocer nuestros puntos fuertes, las cosas que somos capaces de hacer mejor que otros de forma sostenida, y eso frente a los competidores presentes o futuros.
- ✓ A partir de ahí, si la estrategia competitiva decidida es ser pionero, o seguidor veloz, o colono, o si la decisión es usar una estrategia sobre todo de diferenciación, o una estrategia sobre todo de eficiencia operativa, etc. determinará la forma en que deberemos de actuar.
- ✓ Como se puede entender con toda esta información determinaremos nuestra “estrategia competitiva”, es decir, en qué segmentos vamos a competir y con qué “propuesta de valor”. Dependiendo de las decisiones que tomemos estaremos apelando a unos volúmenes de mercado o a otros, a unas rentabilidades o a otras; a una cantidad de riesgo o a otra.
- ✓ Desplegar esa estrategia competitiva supondrá gestionar los procesos operativos o funcionales para obtener o desarrollar las ventajas competitivas que llevan asociadas. Conseguir o mantener muchas de las ventajas competitivas exige trabajar continuamente.
- ✓ Conocer cuáles son las variables claves que cuentan en el mercado, y elegir de entre ellas las adecuadas para nuestra propuesta de valor, es la labor de nuestra estrategia competitiva: esto lo haremos en función de cuáles son nuestras virtudes o capacidades especiales en el campo de dicha variable clave.
- ✓ A partir de la Estrategia competitiva, lo normal será generar una “estrategia de innovación” que nos permita mantener en el tiempo la posición competitiva deseada y la ventaja competitiva en la que ha de basarse.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- *La estrategia del Océano Azul* / W.Chan Kim, Renée Mauborgne. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.
- 2.- [La gestión por procesos](#) / Ministerio de Fomento de España. Edición de Mayo de 2005
- 3.- [Manual de la Creatividad Empresarial](#) / Edición: Proyecto CREA BUSINESS IDEA/ SUDOE, Interreg IV B , con Fondos FEDER.
- 4.- [Manual básico para emprender](#)/ SPRI (Gobierno Vasco)
- 5.- [Modelo de Gestión Avanzada](#) / SPRI (Gobierno Vasco) / Euskalit 2014
- 6.- [Liderazgo Avanzado](#) / Euskalit 2014
- 7.- [Modelo de Gestión Estratégica Avanzada](#) / Martin Iturricastillo Plazaola / Enero 2015.
- 8.- [Gestión de la Innovación y la Competitividad](#) / Martin Iturricastillo Plazaola / Enero 2015.
- 9.- [Gestión Avanzada de Personas](#) / Martin Iturricastillo Plazaola / Enero 2015

KUDEAKETING.ES

Autor: *Martin Iturricastillo Plazaola*

KUDELAGUN: *Gestor de Innovación y Competitividad.*

Blog personal: <http://martiniturricastillo.blogspot.com.es/>
<http://www.kudeaketing.es/>

Tel: (34) 634 595 594

Email: martin@kudeaketing.com