

UNA GUÍA EMPRESARIAL
PARA ELIMINAR LO ABSURDO
Y SER MÁS RACIONAL



EL PODER · DE LO · SIMPLE

EDICIÓN INTERNACIONAL
RAÚL PERALBA Y RAÚL G. DEL RÍO
SOCIOS DE TROUT & PARTNERS



JACK TROUT

COAUTOR DE LOS BEST-SELLERS
POSICIONAMIENTO Y MARKETING DE GUERRA

CON STEVE RIVKIN





Texto original Jack Trout con Steve Rivkin
Edición Internacional Raúl Peralba y Raúl G. del Río

EL PODER DE LO SIMPLE

Una guía empresarial para eliminar lo absurdo y ser más racional

Serie McGraw-Hill de Manágement
COORDINADOR
José Carlos Jarillo Mossi Universidad de Ginebra (Suiza)
CONSULTORES EDITORIALES
Diego del Alcázar Silvela
Director del Instituto de Empresa
Madrid
Josep Chias Presidente de Marketing Systems
Barcelona
Eduardo Martínez Abascal Profesor del IESE Barcelona
Raúl Peralba Fortuny
Socio Director de Trout & Partners
Madrid-Buenos Aires

*DEDICADO A LOS QUE ESTÁN
AGOBIADOS Y PERPLEJOS, Y QUE SIENTEN
QUE DEBE HABER UN MODO MÁS SIMPLE
DE HACER LAS COSAS*

TEXTO ORIGINAL

Elaborado por Jack Trout, con Steve Rivkin, y publicado en EE.UU.

EDICIÓN INTERNACIONAL

Elaborada por Raúl Peralba y Raúl G. del Río. Se basa en el texto original, eliminando todo lo que puede resultar poco claro para un lector no norteamericano. Se diferencia, además, porque incorpora referencias y ejemplos de otros países, en especial, europeos y latinoamericanos.

Contenido

Introducción

FUNDAMENTOS DE LO SIMPLE

- | | |
|--|----|
| 1. Lo simple. Por qué la gente le teme tanto | 7 |
| 2. El sentido común. Puede simplificar las cosas | 10 |
| 3. El lenguaje complejo. Puede nublar la mente de las personas | 13 |

EL MANAGEMENT

- | | |
|---|----|
| 4. La información. Demasiada puede confundir | 18 |
| 5. Los consultores. El origen de muchos sinsentidos | 21 |
| 6. Los competidores. Piense en ellos sencillamente como el enemigo | 25 |
| 7. La estrategia. Sobre todo es cuestión de diferenciación | 29 |
| 8. La orientación al cliente. Se da por supuesto, no diferencia | 33 |
| 9. Presupuestos anuales. Una forma simple de maximizar el dinero | 36 |
| 10. Los precios. Algunas pautas sencillas para fijarlos correctamente | 39 |

EL LIDERAZGO

- | | |
|---|----|
| 11. Las misiones. Lo único que añaden es confusión | 44 |
| 12. El liderazgo. Es cuestión de liderar el ataque | 47 |
| 13. La planificación a largo plazo. Sólo buenos deseos | 51 |
| 14. Organización. Cuanto más simple, mejor | 55 |
| 15. Marketing. Es cuestión de convertir ideas simples en estrategia | 58 |
| 16. Las nuevas ideas. Es más sencillo tomarlas prestadas | 62 |

CONTENIDO

- | | |
|--|----|
| 17. Metas. Suenan bien, pero ayudan poco | 65 |
| 18. El crecimiento. Puede ser malo para su negocio | 67 |

LA GENTE

- | | |
|--|----|
| 19. Motivación. El esfuerzo solo no es la respuesta | 71 |
| 20. La auto-mejora. Es el traje nuevo del emperador | 74 |
| 21. El éxito. Se trata de encontrar un tren al que subirse | 78 |
| 22. La crítica. Ser simple no será fácil | 81 |

EN CONCLUSIÓN

- | | |
|------------------------------------|----|
| 23. Lo simple. Su poder sigue vivo | 83 |
|------------------------------------|----|

Introducción

Hace algunos años, cuando John Sculley aún estaba al frente de Apple Computer, incluyó en una de sus conferencias una frase que consideramos brillante: «*Todo lo que hemos aprendido en la era industrial se ha orientado a crear más y más complicaciones. Pienso que ahora, cada vez más personas están aprendiendo que es necesario simplificar, no complicar. La simplicidad es la máxima sofisticación*».

Por desgracia, Sculley no hizo mucho caso a sus propias palabras y dedicó todo su esfuerzo a promover un producto demasiado complicado, el «Newton», que Apple presentó como un «asistente personal digital». Nada de lo que hicieron con el Newton fue simple. El producto fracasó, él fue despedido y Apple entró en crisis.

Pero el señor Sculley tenía razón en un punto. Una tecnología en constante desarrollo, unas comunicaciones cada vez más rápidas, una economía global compleja y el ritmo de los negocios que se acelera sin parar, han dado lugar a un entorno que está confundiendo las mentes de las personas.

No es extraño que haya cada vez más empresas que van de firma consultora en firma consultora, en busca de ayuda o de claridad. Y que tantos ejecutivos estén volviendo a la escuela o lean todos los libros posibles de autoayuda, intentando encontrar el camino del éxito. Lamentablemente, tampoco faltan quienes estén dispuestos a aprovecharse de ellos.

Bien, señoras y señores, los negocios no son tan complicados. Lo que pasa es que hay demasiada gente dedicada a complicarlos. La forma de combatir la complejidad es siendo simple. Es así de sencillo, sólo se trata de intentar simplificar las cosas.

Para explicarlo mejor y con la intención de analizar la situación desde una perspectiva lo más amplia posible, miramos hacia atrás pensando que en un mundo mucho menos complicado las cosas debían ser necesariamente más simples.

Inmediatamente nos dimos cuenta de que los pensadores e inventores significativos para la humanidad han sido, sin excepción, admiradores y practicantes de la simplicidad.

Desde Galileo a Einstein, pasando por Copérnico o Newton, todos han sido personas casi obsesionadas por la simplicidad. También la sabiduría popular, siempre con gran sentido común, ha alabado a la gente sencilla. «Bienaventurados los sencillos porque tendrán mucha paz», dice la Biblia.

El verdadero problema es que, en su afán de entender y explicarse, para que otros los oigan y admiren, muchos pensadores (en general, menos relevantes por su aporte al saber humano) se han dedicado a complicar las cosas. Seguramente porque no estaban del todo seguros de lo que decían o porque, como no podían explicar las cosas del todo, las explicaban de manera compleja y así suponían que sonarían más interesantes.

Tal vez una razón de lo ocurrido sea que la era industrial se inicia y desarrolla gracias a una ciencia exacta: la física.

A partir de allí, cuanto más se aproximaban los estudiosos de cualquier otra disciplina a los principios y métodos utilizados en física, más importantes se consideraban sus desarrollos.

Así, la idea cartesiana de que «de cualquier ciencia debe resultar sabiduría cierta y evidente», y de que «hay que rechazar cualquier conocimiento que sólo sea probable», se ha adueñado de muchas mentes.

En nuestro siglo, esta actitud de utilizar los métodos y teorías de la física clásica ha creado mucha complejidad y confusión; especialmente en todo lo que tiene que ver con Ciencias Sociales, aquellas que se ocupan de las cosas que tienen relación con personas. Y las empresas y los mercados no son otra cosa que conjuntos de personas físicas, es decir, individuos de la especie humana. De esta forma, los estudiosos de las Ciencias Sociales se han esforzado, para ganar respetabilidad, en adoptar el paradigma cartesiano y los métodos de la física newtoniana para todas sus explicaciones.

Pero precisamente la aplicación de estos esquemas al estudio de asuntos relacionados con seres humanos es totalmente inadecuada y, por tanto, los resultados se han vuelto cada vez menos realistas y, al mismo tiempo, a veces tan complejos que nadie los entiende.

Ése es el defecto más grave de quienes se dedican al estudio de los fenómenos socio-económicos en los que, naturalmente, hay que incluir la actividad de las empresas. Por lo general, muchos de esos estudiosos (exceptuando a los verdaderamente sabios) tienden a olvidar que sus análisis se refieren a

estructuras vivientes, formadas por conjuntos y subconjuntos de personas. Y del estudio de este tipo de estructuras con el esquema de Descartes surge el principal error de nuestros días: dividir esas estructuras en fragmentos que se consideran independientes y que se estudian de forma separada, como si no tuvieran relación entre sí.

Se aplican principios puramente mecanicistas a algo que hay que analizar con perspectiva orgánica, holística y ecológica. No se trata de un conjunto de maquinarias que trabajan en paralelo, se trata de unidades indivisibles y dinámicas cuyas partes están totalmente interrelacionadas y sólo pueden entenderse como modelos integrales.

Lo curioso es que, mientras que los principios básicos de funcionamiento integrado de esos conjuntos son simples y sencillos, el análisis y las explicaciones de los fragmentos separados se hacen de manera terriblemente complicada y, muchas veces, ininteligible.

Unos diez años atrás, el Washington Post advertía en un editorial: «La ambición de los economistas les ha llevado a crear complejas soluciones matemáticas para los problemas teóricos, que pese a su elegante formulación tienen poca o ninguna importancia para los problemas sociales».

A pesar de todo, se sigue creyendo demasiado a menudo que todavía es posible encontrar soluciones con la metodología clásica.

En nuestra opinión hay que hacer lo contrario. La física cambió completamente su perspectiva con el descubrimiento de las partículas atómicas y el que ellas no forman «conjuntos rígidos», sino correlaciones entre unidades. El análisis de los fenómenos socioeconómicos debería seguir el mismo camino.

Las grandes corporaciones, las multinacionales, las empresas, las PYMES no son «conjuntos rígidos»; son correlaciones de personas con objetivos comunes, que a su vez se relacionan con otras correlaciones de personas, es decir, los mercados que pretenden atender.

Así pues, basta de fragmentar y complicar; integremos y simplifiquemos.

Esta es la intención de este libro. Un libro que sabemos puede herir algunas susceptibilidades. Pero al mismo tiempo un libro sin otras pretensiones que inducir a pensar sobre la importancia y la conveniencia de ser lo más simples posible y dar algunos consejos concretos y prácticos que hemos recogido de nuestra propia experiencia profesional.

Algunos podrán pensar que opinamos sobre temas que parecen exceder nuestra especialidad. Nosotros no lo creemos así. Si bien nuestra labor como consultores ha estado orientada muy especialmente al marketing estratégico competitivo, la gran cantidad de contactos en todo el mundo con empresas, o mejor dicho, con las personas que las conformaban, nos ha permitido aprender muchas cosas que queremos compartir.

Pero además, si como dice el propio Peter Drucker: «El marketing es algo tan básico que no puede ser considerado una función separada» (del negocio), y como mencionábamos antes, las empresas son correlaciones de personas; es ineludible contrastar la importancia de lo simple con todos los aspectos que condicionan esa correlación, no sólo con el marketing.

Conociendo nuestras limitaciones académicas, pero conscientes de nuestro bagaje de experiencias prácticas, hacemos el intento de emprender una nueva embestida contra los molinos de viento de la complejidad. Un monstruo mucho más real que el que veía Don Quijote; que arrastra a la gente de empresas hacia el abismo de la confusión, la inoperancia y sobre todo, la frustración y el fracaso.

Si con nuestro esfuerzo ayudamos a los lectores para que su forma de vida sea un poco más simple y su negocio un poco más eficaz, nos daremos por satisfechos.

Jack Trout
Raúl Peralba
Raúl G. del Río

Los Fundamentos de lo Simple

A algunas personas les da miedo, pero se puede empezar a pensar y expresarse de forma simple.

CAPÍTULO 1, LO SIMPLE

Por qué la gente le teme tanto

Simple: (...) || **3.** (Aplicado a personas; pospuesto al nombre si va sin cópula). Falto de listeza o de malicia; "La pobre es muy simple y se lo cree todo". (V. «INGENUO»). Con sentido más despectivo, "bobo o tonto". Con sentido denigrante, "necio". || **4.** Insípido: falta de sabor o sazón. || **5.** D.R.A.E.: "Manso, apacible e incauto".

MARÍA MOLINER • *DICCIONARIO DE USO DEL ESPAÑOL*

Simple: (Del latín *simple*, adv. de *simplus*.) adj. Sin composición. (...) || **5.** Sencillo, sin complicaciones ni dificultades. || (...) || **8.** fig. Manso, apacible e incauto. U.t.c.s. || **9.** fig. Mentecato, abobado. U.t.c.s. || (...) || **12.** *Gram.* Aplícase a la palabra que no se compone de otras de la lengua a que ella pertenece.

Simplicidad: (Del latín *simplicitas*, *-atis*.) f. Sencillez, candor. || 2. Cualidad de ser simple sin composición.

Simplista: adj. Que simplifica o tiende a simplificar. Api. a pers.

Simplón, na: adj. fam. aum. de simple, mentecato. || **2.** Sencillo, ingenuo. U.t.c.s.

Simplón, na: adj. fam. aum. de simple, mentecato. || **2.** Sencillo, ingenuo. U.t.c.s.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

Para nuestros hábitos lingüísticos, ser considerado «simple» o «sencillo» no es una ventaja. Que le consideren un «simplón» o un «simplista» es aún mucho peor. Es como ser ingenuo, o incluso, tonto o necio. Por tanto, no sorprende que la gente tenga miedo de ser considerada demasiado «simple» o «sencilla»

Se le podría llamar el complejo de no ser demasiado «simple» o «sencillo».

Cuando se consulta a los psicólogos sobre este asunto, lo explican de una manera más bien complicada. Naturalmente, ellos también tienen el mismo complejo. El psicólogo John Collard, del Instituto de Relaciones Humanas de la Universidad de Yale, describe los siete tipos de temores más comunes en el ser humano (todos tenemos alguno de ellos):

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

Según parece, el no ser simple, o no buscar soluciones sencillas, es consecuencia del quinto de estos temores, el «Temor a pensar».

El problema es que, en vez de pensar las cosas por nosotros mismos, dependemos de lo que piensan los demás. (Esto explica por qué las ventas mundiales de servicios de consultoría crecen a un ritmo del 20 por 100 anual y alcanzarán los 114.000 millones de dólares en el año 2000).

Según el Dr. Collard: «No sólo cuesta trabajo pensar, sino que muchas personas temen hacerlo. Son dóciles y obedientes y siguen fácilmente las sugerencias de los demás, porque les ahorra el trabajo de

pensar por sí mismas. Se vuelven dependientes de otros para el trabajo mental y buscan un protector cuando tienen dificultades».

Probablemente tienen razón, hay un rechazo creciente a la complejidad. La gente no quiere pensar.

Por eso, lo «simple» y «sencillo» tiene tanta importancia. Al sobre-simplificar un asunto complejo, se puede hacer que la gente entienda y pueda formar su propia opinión sin esforzarse demasiado.

«*Complique los problemas y se saldrá siempre con la suya*», dice la escritora de discursos Peggy Noonan, al referirse al caso Whitewater (Escándalo inmobiliario en el que se vio involucrado Bill Clinton en su época de Gobernador de Arkansas, que nunca ha llegado a aclararse). No resultó como el Watergate, que le costó el puesto a Richard Nixon. Esta vez no había una historia fácil de explicar, como le gusta a la gente, y el tema terminó diluyéndose. Pero el fiscal que lo inició, Kenneth Starr, no se dio por vencido y siguió investigando hasta que dio con algo muy simple, y difícil de complicar, la historia del «affaire» Clinton/Lewinsky. Una historia simple para contar, sencilla de entender y con bastante morbo.

La psicóloga Carol Moog se aproxima al problema desde otro punto de vista. Ella dice que en nuestra cultura existe «una paranoia de omisión». Hay una sensación de que hace falta cubrir todas las opciones porque alguien podría ponernos en evidencia en cualquier momento. No se puede omitir nada, pues podría ser fatal para nuestra carrera profesional.

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

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

Nuestra educación general, y mucho más la formación empresarial, nos enseña a gestionar cada variable, a explorar cada opción y a analizar cada perspectiva posible. Esto nos conduce a una complejidad enloquecedora. Y los más inteligentes producen las propuestas y recomendaciones más complejas.

Se confunde con demasiada facilidad «simplicidad» (cualidad de ser simple, s/Dicc. R.A.E.) con «simpleza» (bobería necedad, s/Dicc. R.A.E.). En nuestro lenguaje coloquial ser «simplista» tiene una connotación negativa, cuando en realidad significa «que simplifica o tiende a simplificar».

Lamentablemente, cuando se empieza a dar vueltas sobre todas las soluciones posibles a un problema, entramos en el camino al caos. Se acaba con ideas contradictorias y la gente se mueve en distintas direcciones. La sencillez requiere que se reduzcan las opciones y que se decida un camino único.

La doctora Moog también ha hecho algunas observaciones interesantes sobre las palabras que se ponen de moda. Para ella, una palabra de moda es como una estrella de cine de quien nos enamoramos.

La palabra de moda suele llegar «empaquetada» en un libro muy atractivo y de la mano de un orador dinámico que tiene lo que todos quisiéramos tener: carisma. La cuestión de si entendemos o no a esta «estrella» no importa, porque estamos enamorados. Y, además, la gente tiene miedo a preguntar a una persona importante, o a dudar de lo que considera una gran idea (éste es el «Temor a hablar»).

La mejor forma de enfrentarse a estos temores naturales es enfocarse en el problema. Es parecido a lo que hace un bailarín de ballet para evitar marearse cuando hace piruetas. Su truco; fijar la vista en un objeto determinado entre el público cada vez que su cabeza da una vuelta.

Sin embargo, conviene aclarar que lo fundamental es reconocer el problema correcto en el que enfocarse. Si se tratara de Volvo, el problema en el cual debe enfocarse está claro: mantener su liderazgo con el concepto «seguridad», mientras otros intentan robarle la idea.

Eso es bastante obvio.

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

Pero la nueva dirección de la empresa identificó el problema real.

¿El mundo necesita 31 variedades de champú Head & Shoulders? ¿O 52 versiones de dentífrico Crest? El presidente de P&G, Durk Jager, lo explicó en Business Week (9/septiembre/96): «Resulta incomprensible hasta qué punto se lo hemos puesto difícil a los consumidores con el paso de los años».

Como se comenta en el artículo, el director general, John Pepper, se dio cuenta de que, después de décadas de sacar lo «nuevo y mejorado» y lo «con frescor a limón», y lo «tamaño extra», P&G vendía demasiados tipos de cosas.

La solución a ese problema era simple, aunque la implementación era un proceso complejo. Estandarizaron las fórmulas de los productos, redujeron las ofertas y las promociones complicadas. Desaparecieron 27 tipos de promociones, incluyendo los paquetes bonus y las tácticas extravagantes, como regalar peces tropicales a los compradores de Spic&Span. (Muchos de los peces se murieron de frío

durante la distribución en invierno.) También se deshicieron de las marcas marginales, redujeron líneas de productos y limitaron los lanzamientos de nuevos productos.

¿Qué pasó? Hubo menos cosas para vender.

¿Las ventas disminuyeron? ¡No!

Sólo en productos para el cabello, al reducir drásticamente el número a la mitad, aumentaron su cuota de mercado en cinco puntos.

Desde luego, nuestros amigos de P&G no tuvieron miedo a la simplicidad, durante los últimos cinco años la han utilizado para aumentar su negocio en un tercio.

Este es «El Poder de lo Simple».

Un Resumen Sencillo

La complejidad no debe admirarse. Debe Evitarse

CAPÍTULO 2, EL SENTIDO COMÚN

Puede simplificar las cosas

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

ABRAHAM LINCOLN

El sentido común es el menos común de los sentidos.

DICHO POPULAR

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

Como dijo Henry Mintzberg, Profesor de Management en la Universidad de McGill, «El Management es un fenómeno curioso. Se paga generosamente, es muy influyente y está significativamente desprovisto de sentido común» (Henry Mintzberg, «Musings on Management», Harvard Business Review, Julio - Agosto 1996, Pag. 61).

El sentido común es la sabiduría que todos compartimos. Es algo que registra una verdad obvia para una comunidad.

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

Uno de los secretos de los gurús es empezar con una idea obvia, simple y sencilla, y luego complicarla. Un comentario de la revista Time sobre un libro de Stephen Covey expresó muy bien este fenómeno:

«Su genialidad es complicar lo obvio, y como resultado sus libros son gráficamente caóticos. Los diagramas se salen de la página. Las anotaciones y los recuadros desmenuzan los capítulos en trozos fácilmente digeribles. La prosa está repleta de frases positivas -delegar, modelar, vincular, gestor de cambio- sin las cuales sus libros se desinflarían como un neumático pinchado. Utiliza más puntos de exclamación que Gidget» (Andrew Ferguson, «Now They Want Your Kids», Time, 2 Séptiembre 1997, Pag. 64).

Si se busca la definición de «sentido común» en el diccionario, se lee que es «la facultad que la generalidad de las personas tiene de juzgar razonablemente las cosas». Es decir, no tiene prejuicios emocionales ni sutilezas intelectuales y tampoco depende de ningún conocimiento técnico especial.

Dicho de otra manera, se ven las cosas como son realmente. Se siguen los dictados de la fría lógica, eliminando tanto el sentimiento como el interés propio en cualquier decisión. Nada podría ser más simple.

Como se menciona en el capítulo anterior, la nueva dirección de Procter&Gamble vio claramente cómo era el mundo de los supermercados en realidad: muy confuso. Y fue esa claridad de visión lo que les llevó a la estrategia simple, de puro sentido común; simplificar las cosas.

Imaginemos que se preguntara arbitrariamente a diez personas cómo se vendería un Rolls Royce que se pareciera a un Volkswagen. Lo que dirían sería: «No muy bien». (Aunque ahora los dos pertenecen al mismo grupo.)

Y esa gente no estaría utilizando nada más que el sentido común para emitir su juicio. No tendrían datos ni harían una investigación que apoyara sus conclusiones. Tampoco tendrían mayor conocimiento técnico, ni ninguna sutileza intelectual. Para ellos, un Rolls Royce es un coche grande, caro y lujoso; y un Volkswagen es más un coche pequeño y utilitario. Ven las cosas como son realmente.

Esto es lo que no ha entendido General Motors. En vez de ver el mundo como realmente es, prefieren verlo como quisieran que fuera. Hicieron caso omiso al sentido común y nació el Cimarrón. Un Cadillac

(prototipo del coche de lujo en EE.UU.) que quiso parecerse a un Chevrolet (prototipo de utilitario familiar a buen precio) ambas marcas de G.M.. Naturalmente se vendió mal (por no decir que no se vendió).

¿Aprendieron la lección en G.M.? No lo parece. Han vuelto a la carga con el Catera, otro Cadillac que se parece a un Chevrolet. Como su predecesor, probablemente no se venderá muy bien porque no tiene sentido. Cualquiera lo sabe. G.M. no quiere darse cuenta.

En Europa también ocurren estas cosas. Volvo presentó hace años un precioso coche deportivo, el 480. Pero la «seguridad» no casa con la «velocidad». Maseratti quiso entrar en el segmento de grandes berlinas; pero una imagen de «prototipo» no encaja con el concepto «familiar». Porsche, que históricamente era el 911, quiso hacer coches deportivos, caros y baratos. Perdió su personalidad y tuvo que volver a los orígenes.

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

Quizá deberíamos corregir eso. No se puede estar en el mundo de los negocios ignorando el simple sentido común. Veamos, por ejemplo, el complejo mundo de los economistas, un grupo que se esfuerza en burlar al sentido común.

No hay nada que les guste más a los economistas que decir a los no expertos que la evidencia obvia que surge de los sentidos no es correcta. Tienden a ignorar la condición humana y afirman que las personas son «maximizadores de la utilidad». Para ellos, si todos tuviéramos la información suficiente, tomaríamos decisiones racionales. Como comentario a esta actitud de los economistas, baste recordar el estudio realizado en el Reino Unido en 1995. Resultó que en las predicciones de variables macroeconómicas en las que participaron distintos grupos de personas, los barrenderos acertaron más que los expertos en economía.

Cualquier persona que haya trabajado en el mundo del marketing durante algún tiempo, se da cuenta de que los clientes son a veces, bastante irracionales. Ahora mismo nos invaden los vehículos «4x4», que están diseñados para circular fuera de las carreteras ¿Hay alguno que alguna vez abandona el asfalto? Menos del 10 por 100. ¿La gente necesita para la vida diaria estos vehículos? Realmente, no. ¿Por qué los compran? Porque todos los demás los compran. ¿Qué tiene esto de «racional»?

No se puede acotar el mundo con fórmulas matemáticas. Es demasiado irracional.

Ahora unas palabras sobre sutileza intelectual.

Las empresas suelen equivocarse cuando basan sus decisiones en investigación y argumentos demasiado sutiles sobre hacia dónde se dirige el mundo. (Nadie lo sabe realmente, pero muchos pretenden hacer creer que lo saben.) Estos argumentos se elaboran con cuidado y suelen mezclarse con algunos supuestos falsos disfrazados de hechos.

Hace muchos años, Xerox creyó que en la oficina del futuro todo -teléfonos, computadoras y fotocopiadoras- formaría parte de un sistema integrado (predicción equivocada). Para poder trabajar en ese nuevo mundo, se tenía que ofrecer todo. Por consiguiente, Xerox iba a tener que comprar, o fabricar, computadoras y otros equipos que no eran fotocopiadoras, para ofrecer en un mundo cada vez más automatizado, que avanza a toda velocidad.

A Xerox le dijeron que podría hacerlo, porque la gente la veía como una empresa capacitada y de alta tecnología. (Esta fue una suposición equivocada. La gente la veía como una «empresa de fotocopiadoras».)

Veinte años y varios miles de millones de dólares en pérdidas después, Xerox se dio cuenta de que la oficina del futuro sigue en el futuro. Y que cualquier máquina Xerox que no hiciera fotocopias, tendría problemas con los clientes. Fue una lección dolorosa en la que los conocimientos técnicos y la sutileza intelectual pudieron con el buen juicio.

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

Al poco tiempo de comenzar un postgrado, cualquier estudiante ya tiene un dominio excelente de las palabras y frases que le identifican como un aspirante a MBA. Manejan con gran soltura una jerga que incluye el «ratio riesgo/beneficio», «cash-flow descontado», «apalancamiento», «valor esperado», etcétera.

Más tarde, ese lenguaje tan especial podrá con su pensamiento crítico y su sentido común. Le dará una apariencia racional; pero no lo es en realidad.

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

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

1. Sacar el ego de en medio. El buen juicio se basa en la realidad. Cuanto más se filtran las cosas a través del ego, más se alejan de la realidad.

2. Evitar las ilusiones. Todos queremos que las cosas salgan de cierta manera. Pero las cosas se desarrollan frecuentemente fuera de nuestro control. El buen sentido común, tiende a sintonizar con el rumbo que siguen las cosas.

3. Escuchar mejor. El sentido común, por definición, se basa en lo que piensan los demás. Es el pensamiento que comparten muchos. La gente que no tiene sus oídos alerta, pierde el contacto con el sentido común.

4. Ser algo cauto. Las cosas a veces, parecen lo contrario de como son realmente. Esto es porque algunos intentan adaptarlas a sus intereses personales.

Un Resumen Sencillo

Confíe en su sentido común. Le dirá lo que tiene que hacer

CAPÍTULO 3, EL LENGUAJE COMPLEJO

Puede nublar la mente de las personas

Noto que utilizas un lenguaje sencillo, palabras cortas y frases breves. Esta es la manera de escribir en inglés.

Es la forma moderna, la mejor. Sigue así.

MARK TWAIN (en una carta a un joven amigo)

La falta de sencillez lo estropea todo.

MIGUEL DE UNAMUNO

Cuando Shakespeare escribió Hamlet, tenía 20.000 palabras con las que trabajar.

Cuando Lincoln escribió el discurso de Gettysburg en el dorso de un sobre, tenía unas 114.000 palabras a su disposición.

Hoy hay más de 600.000 palabras en el diccionario Webster. Tom Clancy parece haberlas utilizado todas en las mil páginas de su última novela.

El lenguaje se complica cada vez más. Por tanto, la gente tiene que resistir la tentación de probar algunas de estas palabras nuevas y poco utilizadas.

¿Qué pasaría si algunos de los dichos famosos se hubiera escrito con un estilo más espeso y algunas palabras exóticas? A continuación, una muestra de algunas ideas simples convertidas en complejas:

- Cuando un lecho acuífero produce alto nivel sonoro, es que conduce un caudal determinado.
{Cuando el río suena, agua lleva)
- No por interrumpir el sueño anticipadamente, se inicia la aurora antes de su referencia horaria.
(No por mucho madrugar, amanece más temprano)
- No resulta eficaz adoctrinar a un can adulto, con maniobras innovadoras.
(No se puede enseñar trucos nuevos a un perro viejo)
- Los vapores visibles que afloran de la materia orgánica son el presagio de una conflagración inminente.
(Donde hay humo, hay fuego)
- La persona que hurta habitualmente está convencida de que la generalidad de sus congéneres son de naturaleza similar.
(Cree el ladrón que todos son de su condición)

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

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

Por si todas esas palabras nuevas no fueran suficientes, la gente de empresa está ocupada inventando su propio lenguaje. He aquí una frase literal de un gurú de management con veleidades de futurólogo:

«Los directivos han llegado a entender que existen múltiples modos de cambio. Uno es el que yo llamo "aumento de paradigma", para el que la calidad total y la mejora continua son lo básico. El otro es el

cambio radical -o el cambio de paradigma del cambio- que no se parece a ningún otro tipo de cambio con que haya que enfrentarse».

La revista Fortune (3/febrero/97) publicó que Better Communications, una empresa de Lexington, Massachusetts, que enseña técnicas de escritura a empresarios, había extraído algunos párrafos de documentos internos, que circulaban en empresas de la lista Fortune 500. En el artículo los llamaban «memos del infierno». Algunos de las más originales son los siguientes:

- El alto liderazgo helicóptero esta visión.
(Los jefes miran más allá de la próxima semana.)
- El valor añadido es la pieza clave de las curvas de beneficios, que se aceleran exponencialmente.
(Aumentemos las ventas y los beneficios, ofreciendo más de lo que los clientes piden.)
- Tenemos que dimensionar esta iniciativa de la dirección.
(Hagamos un plan.)
- Hemos utilizado un concierto de experiencias multifuncional.
(Personas de distintos departamentos se comunican entre sí.)
- No impacte los programas de incentivos a empleados.
(No juegue con el salario de las personas.)
- Su puesto, por el momento, se ha considerado «retenido».
(Todavía no está despedido.)

¿Por qué la gente de negocios habla tan misteriosamente? Dicen cosas como competencias básicas (lo que hacemos bien), o autorizar (delegar), o paradigmas (cómo hacemos las cosas). Se ha complicado tanto el lenguaje, que se han puesto de moda los diccionarios especiales para el léxico de los negocios. Incluso algunos "best-sellers" tienen que incluir glosarios, explicando el significado de palabras nuevas, para que los lectores no se pierdan demasiado. En la misma línea, The Wall Street Journal (8/junio/1998) descubrió un nuevo deporte que llama «bingo de palabras de moda». En las reuniones de trabajo, los empleados ganan puntos registrando palabras de la jerga que utilizan sus jefes. («Entregables», «Neto-neto», «repercusionalidad», son algunas de las que dan puntos).

Da la impresión de que hay un tipo de personas, que creen que al usar estas palabras pomposas parecen más inteligentes, complicadas y trascendentes.

Pero, realmente, lo único que logran es que nadie les entienda.

Jack Welch, el conocido y prestigioso Presidente de General Electric, lo describió muy bien cuando dijo en una entrevista en la Harvard Business Review:

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

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

El Dr. Rudolph Flesch, llevó una cruzada solitaria contra la pomposidad y el oscurantismo en la escritura. (Entre sus libros se puede mencionar El arte del discurso claro The art of plain talk). Él ha sido uno de los primeros en defender que si la gente de negocios escribiera como habla, escribiría mejor.

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

Otros estudiosos han descubierto que se puede incluso medir la sencillez en la escritura. En los años cincuenta, Robert Gunning creó El índice de Niebla de Gunning (The Gunning Fog Index), según el cual se determina la facilidad de lectura de un texto en función del número de palabras y su dificultad, el número de ideas completas y la longitud media de las frases.

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

1. Frases cortas.
2. Elegir palabras sencillas en lugar de complejas.
3. Usar palabras familiares, de uso más bien coloquial.
4. Evitar las palabras innecesarias.
5. Emplear verbos activos.
6. Escribir como se habla.
7. Utilizar términos que los lectores puedan visualizar.
8. Conectar con la experiencia del lector. (La esencia del posicionamiento.)
9. Procurar ser ameno.
10. Escribir para expresar, no para impresionar.

Se debe fomentar el lenguaje sencillo y directo, y prohibir el uso de palabras complicadas aunque estén de moda; no sólo en la escritura, sino también en la conversación.

Pero, más que eso, hay que fomentar la simplicidad como una forma de escuchar mejor. Arrollada por el ruido abrumador del mundo moderno, la habilidad de escuchar pasa por tiempos difíciles. Hay estudios que demuestran que la gente recuerda sólo el 20 por 100 de lo que ha oído en los últimos días. Es decir, oyen; pero no escuchan.

The Wall Street Journal, en un artículo del 10 de julio de 1997, informaba que nos hemos convertido en charlatanes que no escuchan en absoluto. Sólo estamos esperando nuestra oportunidad para hablar.

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

Las reuniones y las presentaciones que no son simples y sencillas y que no van al grano, son una pérdida de tiempo y dinero. Es poco lo que se puede comunicar cuando los oyentes se dedican a pensar en otra cosa.

Hace unos años abandonábamos una reunión de dos horas, en la que una empresa de diseño había presentado a un cliente su proyecto para un logotipo, por el que iba a cobrar varios millones. Como de costumbre, habían usado términos como «intencionalidad», «paradigmas» y referencias vagas a las «preferencias de color». Era una presentación cargada de conceptos oscuros y complicados. Al salir, el más joven de nosotros, el que ocupaba el puesto de menor nivel, comentó que estaba bastante confuso sobre lo que se había dicho y pidió la opinión de los demás. Todos sonreímos y nos sentimos aliviados. Nadie había entendido una palabra; pero teníamos vergüenza de admitirlo para no parecer ignorantes.

Aquel cliente dilapidó millones cambiando su logo, que era perfectamente aceptable, porque nadie en la reunión tuvo el valor de pedir a la empresa de diseño que explicara sus recomendaciones en un lenguaje sencillo y comprensible. Si alguien lo hubiera hecho, seguro que aquellos diseñadores esotéricos hubieran tenido que abandonar la sala llevándose un logotipo que hizo gastar tiempo y dinero para nada.

La moraleja de la historia es que nunca se debe permitir que una palabra o concepto confuso quede sin cuestionar. Si no se hace, se pueden cometer errores muy caros. Siempre hay que pedir que los términos complejos se traduzcan a un lenguaje sencillo. Nunca hay que tener miedo de decir «No lo entiendo». No hay que tolerar la arrogancia intelectual.

Por ello, no se debe desconfiar de las primeras impresiones. Las primeras impresiones son casi siempre las más acertadas.

Hay que superar el «Temor a hablar». Algunas veces, las preguntas más ingenuas son las más profundas.

Demos a Peter Drucker la última palabra en relación al lenguaje simple y sencillo:

«Una de las tendencias más negativas de los últimos cuarenta años es la idea de que si la gente le entiende es usted vulgar. Cuando yo era joven se daba por sentado que los economistas, los físicos, los psicólogos -los líderes en cualquier disciplina- debían hacerse entender. Einstein dedicó años, con la ayuda de tres colaboradores distintos, a hacer que su teoría de la relatividad fuera comprensible para el hombre de la calle. Hasta John Maynard Keynes se esforzó en hacer que su teoría económica fuera lo más accesible posible».

«Pero hace unos días oí que un estudiante avanzado rechazó el trabajo de un compañero más joven, porque lo que había hecho lo habían entendido más de cinco personas».

«No podemos permitirnos este tipo de arrogancia. El conocimiento es poder, esto explica por qué en el pasado la gente que lo tenía intentaba mantenerlo en secreto. En el poscapitalismo, el poder viene de transmitir la información para hacerla productiva, no de ocultarla».

Un Resumen Sencillo

Las grandes ideas casi siempre se expresan con palabras simples.

El Management

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

CAPÍTULO 4, LA INFORMACIÓN

Demasiada Puede confundir

Ser sabio es el arte de saber qué hay que pasar por alto.

WILLIAM JAMES

Una síntesis vale por diez análisis.

EUGENIO D'ORS

La complejidad en el mundo de los negocios se alimenta de una cantidad cada vez mayor de información, que llega de todas las formas que Silicon Valley es capaz de inventar. No hay escape a lo que David Shenk describió en su libro «Niebla de Datos» (Data smog) como la «nociva suciedad de la era de la información».

Hoy, el proceso de la información representa la mitad del producto nacional bruto de muchos países desarrollados. Y mucha de esta información acaba en un papel que alguien tiene que leer. Esta cifra puede afectar a mucha gente, pues hoy se espera que los directivos de empresa lean un millón de palabras por semana. (¿Puede usted conseguir tiempo para leerlas? son casi 35 horas a la rápida velocidad de 500 palabras por minuto.)

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

Peter Drucker está de acuerdo: «Las computadoras -dice- han hecho mucho daño al llevar a los directivos a encerrarse aún más en sí mismos. Los ejecutivos están tan encantados con los datos internos que genera su computadora -y esto es todo lo que generan hasta el momento, en general- que no tienen ni la mente ni el tiempo para preocuparse del exterior. Pero los resultados sólo están en el exterior. Encuentro cada vez muchos más ejecutivos mucho menos informados sobre el mundo exterior» (Roben Lenzer y Stephen S., Johnson, Forbes, «Seeing Things as They Really Are», 10 marzo 1997, pag. 125.)

Hay una frase del filósofo español José Luis López Aranguren que nos gusta cada día más: «Somos informativamente obesos y con poca musculatura informativa».

No es de extrañar que USA Today publicara un artículo con el título «Los nuevos cerebros se funden», en el que describía cómo esta generación sufre de fallos de memoria más frecuentes que las anteriores.

El artículo comentaba que no es la edad la causa principal de la pérdida de memoria. Es la sobrecarga de información. Su premisa era que nuestras mentes son como las memorias de una computadora y nuestros discos están llenos.

Esta abundancia excesiva afecta a nuestra vida personal. Hace unos años, lo único que hacía falta recordar era el número de teléfono y la dirección. Hoy hay que agregar el número de identificación fiscal, los códigos de la alarma anti-robo, el teléfono móvil, la dirección del correo electrónico, el número de fax, los códigos de la tarjeta telefónica, los números personales de las tarjetas de crédito, etc. Los dígitos están desplazando a las palabras.

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

Hay incluso quienes piensan que la sobrecarga de información va a convertirse en un problema médico. Leonard Riggio, Director General de Barnes&Noble (la cadena de librerías más importante de EE.UU.), piensa que en el siglo XXI la gente tendrá que tomar pastillas que le ayuden a vaciar la mente. «Perder ideas y olvidar información será equivalente a perder kilos y ponerse a dieta», dice Mr. Riggio.

Nosotros tenemos algunas sugerencias para reducir la información desde ahora mismo, para que la mente pueda trabajar rápido y bien. Aunque pueden parecer consejos, más que simples, demasiado simplistas, puede que den algunas pistas para cruzar esa «niebla» de la que hablaba David Shenk.

La primera cuestión es aceptar que no se puede absorber todo lo que uno cree que debe saber. Una vez que se supera este escollo mental, las cosas son más fáciles. De esta forma se puede priorizar, delegar y sencillamente dejar que las cosas ocurran. (No hay por qué contestar, ni siquiera leer, todo lo que nos llega.) La propia idea de eliminar información de forma activa, es como un tabú. Pero lo que suena a censura es, de hecho, autoprotección.

En la medida en que se limita el contenido, se aprende a saborearlo más. Hay que ser despiadado cuando se trata de reducir el «ruido». Se debe despejar el camino para las cosas importantes.

Se puede empezar dedicando un par de horas para decidir cuáles son las fuentes de información más importantes para el trabajo y para estructurar el «servicio de inteligencia» que hace falta para obtenerlas. ¿Qué revistas y periódicos son imprescindibles? ¿Cuáles son las asociaciones a las que se debe pertenecer? ¿En qué listados debe estar su nombre? ¿Cuáles son las palabras clave a las que se debe vincular su Web-Site?

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

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

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

Supongamos que hace falta averiguar alguna cosa. Si usted (o su asistente o su secretaria) no puede encontrar una respuesta completa antes de 15 minutos, será mejor pedir a un investigador profesional que haga el trabajo. Si no tiene acceso a tal persona, busque una empresa de investigación que lo haga.

Si se tiene la suerte de contar con un asistente con la habilidad adecuada, haga que seleccione y subraye las cosas que se necesitan de la prensa general y especializada en el campo de actividad que interesa. De esta forma se evitará perder tiempo en la lectura de historias y artículos superfluos. Esto ayudará a esquivar todo lo irrelevante.

En casi todos los países más o menos desarrollados hay servicios de resúmenes de prensa a los que suscribirse. Tanto de información general como especializada. Buscar los que más convengan no es difícil. Incluso se puede encontrar algunos en Internet. Además, es muy interesante y útil ver qué se publica en otros países, puede haber alguno de interés especial para usted.

Dean Anderson, fundador de una publicación especializada en temas de sanidad en EE.UU., COR Healthcare Resource, explica: «Los boletines parecen ser sólo resúmenes de artículos. Pero su valor depende tanto de lo que omitimos como de lo que incluimos. La meta es simplificar el complejo negocio de la sanidad a un esquema comprensible. Creemos de verdad que una vez que se reduce la complejidad, se minimiza la incertidumbre, y quienes deciden pueden tomar las riendas de sus trabajos y de sus vidas».

Si no se puede tener los resúmenes, hay que empezar siempre viendo el índice de las revistas. Buscar los sumarios y las presentaciones de los temas y los artículos. Decidir lo que hay que leer inmediatamente y recortar lo que se va a leer más tarde.

Cuando se lee un artículo, subrayar o destacar cualquier cosa que interese. (Si no hay nada subrayado o destacado cuando se termina de leer, hay que tirarlo.)

Tener siempre a mano una carpeta de artículos o de publicidad con la referencia «parece interesante». Es bueno para los viajes en avión.

Hay que cuestionar cada hoja de papel que se guarda, tiene que haber alguna razón para guardarla. Si sobrevive al análisis, métala en un montón «pendiente», envíela a alguien o archívela.

Un Director de alto nivel debe exigir que todos los informes que le lleguen tengan un resumen de un párrafo o una página. Si no lo tienen, debe devolverlos.

Cada viernes, los que le tienen que informar deben poner en una página las cosas importantes que han pasado durante la semana, y su significado para el negocio.

La mayor virtud del correo electrónico es que es barato. Pero ése es también su mayor defecto (y peligro).

Se suponía que el correo electrónico iba a acercarnos a la oficina «sin papeles». En lugar de ello parece que ha sustituido a memos escritos, que al menos tienen algún trabajo de elaboración, por tonterías por vía electrónica. Cada 60 segundos hay alguien en la empresa que transmite algún resoplo mental. (Una encuesta de Gallup, en mayo de 1998, descubrió que en EE.UU. un empleado de oficina envía y recibe unos 60 e-mails al día...)

Sin darnos cuenta, recibimos cientos de correos electrónicos de empleados, amigos, familia, contactos de negocios, proveedores y clientes.

Antes de abrirlos, conviene ver la referencia y el remitente. Esta simple precaución ahorrará mucho tiempo. Siempre hay que dar prioridad a los mensajes del jefe y de los clientes.

Crear «filtros» es una ayuda. Los filtros permiten priorizar los mensajes de personas clave y separarlos de otras cosas.

Conviene reducir la carga de antemano. No es práctico incluir el e-mail en la tarjeta de visita. Hay que dárselo sólo a las personas que deben tenerlo.

Si la computadora señala constantemente el correo que llega, y se responde inmediatamente, el problema puede ser grave y el estrés serio. Conviene acostumbrarse a abrir el correo electrónico sólo a horas determinadas, cuando empieza el trabajo o al final del día. En realidad, quien envía no sabe cuándo se va a ver o, ni siquiera, si se ha mirado.

Las respuestas deben ser breves. Quéjese a quienes envían mensajes largos o correos de voz demasiado prolongados. Pida a los amigos que no envíen adivinanzas, chistes o chismes.

Cuando se trate de asuntos concretos y concisos, o de solicitar opiniones, es útil utilizar el e-mail o el fax. No convoque a una reunión a menos que tenga que contrastar un tema con varias personas o haya que solucionar un problema del grupo.

Mucho cuidado con el uso de software para presentaciones. Puede transformar ideas simples y sencillas en imágenes muy complejas, o incluso incomprensibles.

Si se proyecta información escrita en una pantalla, debe ser simple. Siete líneas de texto son el límite. Una imagen por transparencia es lo ideal.

¿Ha probado la videoconferencia en lugar de una reunión tradicional? Debería. Las imágenes y el sonido han mejorado mucho. En este mundo global, la videoconferencia es realmente una solución. (Salvo que se necesite acumular puntos de «viajero frecuente»...)

El Vicepresidente de ingeniería de una emisora de radio daba en el año 1998 esta fotografía de su vida profesional: «Empiezo la mañana con 40 mensajes de correo electrónico, el teléfono sonando hasta que lo descuelgo, el fax funcionando permanentemente, y eso en los pocos días que estoy en el despacho y no de viaje».

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

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

El profesor Hugh Hecló de la Universidad de George Masón, ha hecho una observación al respecto: «A la larga, los excesos de tecnología harán que la ventaja comparativa pase de los que tienen exceso de información a los que tengan un conocimiento ordenado; de los que pueden procesar cantidades ingentes de entradas y salidas a los que sabrán explicar lo que merece la pena saber y por qué».

Para finalizar, cuando luche por salir de esa «niebla» de la que hablamos, tenga presente lo siguiente:

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

Un Resumen Sencillo

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

CAPÍTULO 5, LOS CONSULTORES

El origen de muchos sinsentidos

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

JAIME BALMES

Hay cerca de 700 escuelas de negocios sólo en Estados Unidos. Todas estas instituciones están llenas de académicos desesperados por hacerse un nombre como teóricos del management (En la Europa comunitaria hay unas cuatrocientas Escuelas de Negocios y en Latinoamérica superan las cien (y van en rápido crecimiento).

ROBERT LENZER Y STEPHEN S. JOHNSON, Revista Forbes

Para evitar equívocos en relación a lo que diremos en este Capítulo, es conveniente dejar claro que, en nuestra opinión, los buenos consultores no sólo son un apoyo útil para los directivos de empresa, sino que son absolutamente imprescindibles.

La ayuda externa, además de aportar la objetividad necesaria, es muy útil para enfocar adecuadamente los problemas del día a día de forma rápida y eficaz, sin distraer la atención de la actividad básica del negocio. (Qué más podemos decir nosotros; es nuestro medio de vida.)

Lamentablemente, en los últimos años, el panorama de la consultoría se ha complicado. Por un lado, algunas grandes consultoras, que se han transformado en multinacionales, están más preocupadas en mantener su facturación que en dar soluciones eficaces a sus clientes. Además ha surgido una nueva especie de consultor, los tecnócratas de laboratorio y académicos teóricos, que, sin experiencia en el mundo real, pretenden acreditarse como consultores. Un tipo de consultores a los que les encaja perfectamente una de las definiciones que, con mucho humor inglés, ha publicado The Economist. «Consultor es alguien que puede explicar cien maneras diferentes de hacer el amor, pero él no conoce a ninguna chica».

Por otro lado, hay cierta clase de directivos que fomentan estas dos especies. Son los directivos que sólo buscan personas o grandes consultoras de renombre para que firmen los informes que ellos mismos han elaborado. Así convencen más fácilmente a inversores potenciales y accionistas de que acepten sus propuestas y decisiones, muchas veces carentes de lógica para la buena marcha del negocio.

De esta forma, se ha creado una gran suspicacia en relación a los que nos dedicamos a esta actividad; aun los que nos esforzamos por ser serios y honestos en nuestras opiniones.

El trabajo empezó bien. En un principio sólo estaba Peter Drucker, un hombre sólido y tranquilo que daba consejos de mana-gement lógicos y racionales.

Como dijo Andy Grove, Presidente de Intel, «Drucker es uno de mis héroes. Escribe y piensa con una claridad exquisita; se destaca entre un montón de traficantes de confusión».

Luego, en los años ochenta, Tom Peters irrumpió en escena con su libro En Busca de la Excelencia. Ése fue el principio de una sarta de imitadores de Tom Peters, que se podrían llamar, con toda tranquilidad, los Robin Hood de los tiempos modernos. Roban a los ricos y se lo quedan. Pero en vez de arcos y flechas, están armados con expresiones e ideas muy complicadas y de moda, que utilizan para atraer a sus presas. A estos también los define The Economist: «Gente que para decirnos la hora, nos pide el reloj y luego se lo queda».

Un artículo en Fortune Magazine (14/octubre/96), titulado «A la búsqueda de incautos», describía la situación de forma bastante precisa: «Discretamente, sin ruido, el negocio del asesoramiento ha sido secuestrado. Los nuevos gurús han llegado armados sólo con bolígrafos, podios y un gran descaro, y han tomado el control de lo que solía ser algo sano, bueno e interesante: repartir buenos consejos a hombres y mujeres de negocios».

Como admitió el propio Tom Peters en el mismo artículo de Fortune: «Somos la única sociedad que cree que siempre se puede mejorar. Por tanto, seguimos dejándonos engañar por personas como yo».

Rupert Murdoch fue más que directo cuando le preguntaron si había algún gurú de management al que siguiera o admirara. Su respuesta: «¿Gurú? Te encuentras alguna joya de vez en cuando. Pero normalmente todo es bastante obvio, sabes. Vas a la sección de negocios de la librería y ves un montón de títulos maravillosos, gastas 300 dólares y luego los tiras todos a la basura».

En realidad, se ha escrito mucho acerca de lo bueno, lo feo y lo malo de la consultoría. Pero lo más importante para un buen directivo es saber cuándo y para qué necesita un consultor y, por supuesto, saber elegirlo bien.

Hay que darse cuenta de que la complejidad es la base del negocio de los malos consultores. El punto de vista de esta clase de consultores, y puede que sea cierto, es que las empresas no pagarán mucho por algo simple y sencillo. De hecho puede ocurrir que cuanto menos se entienda el informe que se recibe del consultor, más se esté dispuesto a pagar por él. Para muchos, a mayor número de páginas, mayor calidad del informe.

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

Así pues, para esta gente el truco está en inventar constantemente nuevos conceptos muy complejos. Por ejemplo, la mayoría de las empresas pueden entender qué se quiere decir cuando se habla de competir en el mercado. Por tanto, en un artículo en la revista McKinsey Quarterly, se les dice a los lectores que ahora hay dos mundos en los que competir: el mercado físico (marketplace), y uno nuevo que se llama «mercado espacial» (markspace). (En inglés incluso rima.) El nuevo concepto tiene que ver con crear activos digitales, un concepto que puede confundir hasta a ejecutivos con mucha experiencia.

Para agregar una pizca de duda y confusión a la ecuación, se avisa al lector que «los viejos axiomas de los negocios ya no funcionan», y que las empresas «deben vigilar la cadena de valor tangible; pero también construir y explotar una cadena de valor virtual».

Lo que esperan los autores es la siguiente respuesta del lector: «Rápido, búsqüenme el número de teléfono de esos dos tipos de Harvard que escribieron este artículo que no entiendo. Podemos estar en un lío».

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

Pero lo que realmente hace gracia es ver que los consultores empiezan a demandarse judicialmente entre ellos, por la titularidad de esos conceptos tan complejos. Tal fue el caso de la empresa consultora Stern Stewart, que presentó un concepto para retribuir a los directivos, en función del incremento de valor de la propia empresa, denominado «economic value added» (valor económico añadido), o EVA. (Incluso lo patentaron y protegieron con una marca comercial). KPMG Peat&Marwick, una de las grandes consultoras mundiales, decidió lanzar su propia versión llamada «Economic Value Management» (gestión de valor económico), o EVM. Entraron los abogados y los pleitos ocuparon mucho tiempo a los dos protagonistas.

El caos se ha adueñado de la tierra de Robin Hood. Sus seguidores se tiran flechas entre ellos, en vez de tirárselas a los ricos.

Pero lo que realmente genera la mayoría de los disparates son los diagramas y gráficos maravillosos, que se crean para explicar el proceso por el cual el cliente va a pagar muchísimo dinero. Una muestra original es el siguiente gráfico, que se diseñó para explicar la «Organización de alto rendimiento». Realmente, tiene pinta de ser letal. (Créase o no, esto es real.)

Figura 1

De hecho, el esquema parece tan peligroso que la empresa que lo adopte puede explotar en menos de seis meses.

Ahora supongamos que un consultor tiene que diseñar un esquema con el que se puede analizar aspectos estratégicos a largo plazo y que le reporten honorarios fijos durante varios años. El truco es ralentizar al máximo la decisión final que terminaría el proyecto. A nuestro entender, el proceso siguiente será el que dé ese tipo de desarrollo en cámara lenta:

Figura 2

A medida que uno se mueve a través de ese laberinto, se puede «mantener el rumbo» o retroceder y «afinar el enfoque». Y cada pequeña variación significa mucho tiempo facturable.

Hay un refrán español que lo explica bastante bien: «Vanidad exterior es indicio cierto de pobreza interior».

En realidad, nada tiene que ser tan complicado, a menos que se intente que lo sea.

Lo más eficaz para mejorar se reduce a poner en marcha ideas sencillas en la empresa y asegurarse de que se cumplan. Es el enfoque de Jack Welch, Presidente de G.E., indiscutiblemente uno de los directivos con más éxito en estos últimos años.

Su filosofía de management es bastante simple. Primero se empieza diciendo a la gente que hay que ser el número uno, o número dos, en el sector en el que trabaja. Si no, corren el riesgo de que se les venda. El señor Welch hace lo que promete, por eso le llaman «Jack el Neutrónico». Los edificios quedan, pero la gente que no ha logrado la primera, o segunda posición, en su línea de negocio, desaparece de G.E.

Su siguiente punto es que se compartan las ideas «sin límite», un proceso que rompe las jerarquías, para asegurarse de que la información circula arriba y abajo, y la comparte todo el mundo.

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

Según escribió la revista Forbes: «El secreto del éxito de Jack Welch no es una serie de ideas brillantes o decisiones valientes, sino una atención fanática en el detalle».

Volviendo al comienzo del capítulo, la consultoría bien entendida y bien aplicada es muy útil. Los buenos consultores aportan a la ecuación ese elemento vital que se llama «objetividad». Tienen experiencia y una perspectiva de los temas que los de dentro a veces no tienen, ni pueden tener. Y lo más importante es que los consultores son de fuera y no tienen compromisos.

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

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

El buen consultor asume un compromiso. Tiene que definir, teniendo en cuenta el contexto en que se mueve, lo que una empresa puede, o no puede hacer. No debe complicarse ni confundir a nadie con conceptos de moda o procesos demasiado imaginativos.

Pero volvamos a uno de nuestros héroes, Peter Drucker, para recordar su punto de vista de lo que tiene que ser un buen consultor:

«Aprendí esto cuando empecé en 1944. Mi primer encargo importante de consultoría fue un estudio de la estructura y políticas de dirección de la corporación General Motors. Alfred P. Sloan Jr., quien por entonces era el Presidente de la empresa, me llamó a su despacho al principio de mi estudio y dijo: "No voy a decirle lo que tiene que estudiar, ni lo que tiene que escribir, ni cuáles deben ser sus conclusiones. Ésa es su labor. Mi única instrucción para usted es que escriba lo que piense que es la verdad, tal como la ve. No se preocupe de nuestra reacción. No se preocupe de si nos gustará esto o lo otro. Y, sobre todo, no se preocupe de las componendas que puedan ser necesarias para que sus recomendaciones sean aceptadas. No hay ni un ejecutivo en esta empresa que no sepa hacer su trabajo sin ninguna ayuda de su parte. Pero lo que tal vez no sabe es hacer el trabajo correcto a menos que usted le diga primero qué es lo correcto» (The Effective Executive. Ed. Harper Business, 1996)

Lo fundamental es hacer lo correcto. No lo que esté de moda.

De todas formas, habría que aclarar que gente como Alfred Sloan Jr. no abunda. Como ya dijimos antes, muchos directivos de empresa utilizan esa primera conversación para decirle al consultor cuáles deben ser las conclusiones del informe. En realidad, no están interesados en una dosis de «objetividad»; lo que quieren es que alguien -cuanto más renombrado mejor- confirme lo que ellos «han dicho siempre». Así convencerán mejor a sus jefes. (Y si no sale bien, tendrán a quien echarle la culpa.)

Al asesor externo hay que pedirle «su opinión», no contratarlo para que confirme la nuestra.

Finalmente, antes de saltar al siguiente Capítulo, algunas críticas a muchas de las teorías de management y a quienes las venden:

1. Se transforman en modas porque sólo son soluciones transitorias para problemas actuales.
2. Pocas veces se tiene información fiable del índice de su éxito.

3. Desperdician energía y recursos. La empresa envía sus ejecutivos a seminarios y contrata consultores recién formados sólo para oír su evangelio, no para aprender a practicarlo.

4. Crean expectativas no realistas.

5. Desgastan la confianza de los empleados, que acogen cada nueva palabra de moda con mayor escepticismo.

Los propios consultores admiten sus fallos. En una encuesta de la firma Bain & Company realizada en EE.UU. en 1997, resultó que el 77 por 100 de los 4.000 directivos entrevistados pensaban que las herramientas de gestión que habían comprado a consultores prometían más de lo que dieron, y que su aplicación no tuvo ninguna correlación con los resultados económicos de la empresa.

Si esto no le lleva a ser más cauteloso, entonces le deseamos ¡mucho suerte!

Un Resumen Sencillo

Nunca confié en alguien a quien no entienda.

CAPÍTULO 6, LOS COMPETIDORES

Piense en ellos sencillamente como el enemigo

Todo en la guerra es muy sencillo, pero la cosa más sencilla es difícil.

KARL VON CLAUSEWITZ

Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no tienes por qué temer el resultado de cien batallas.

Si no conoces al enemigo, pero te conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder.

Si no conoces al enemigo ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se contarán por derrotas.

SUN TZU

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

Expusimos por primera vez esta idea hace más de 25 años en un libro titulado Marketing de Guerra (Ed. McGraw-Hill Interamericana, 1992). Visto en perspectiva, el libro se publicó en la edad de piedra de la competencia. Hace una década, el término «economía global» no existía. La gama enorme de tecnología que ahora damos por sentada era todavía un destello en los ojos de algunos ingenieros de Silicon Valley. El comercio global todavía estaba limitado a un puñado de empresas multinacionales.

A medida que nos acercamos al fin de este siglo, de las mayores economías del mundo, 51 no son países, sino corporaciones. Las primeras 500 empresas representan un increíble 70 por 100 del comercio mundial.

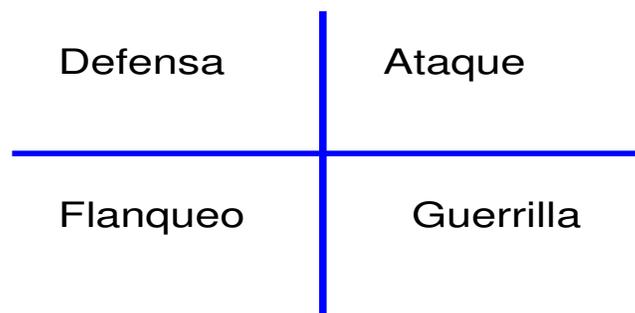
El entorno actual hace que lo que describimos hace 25 años parezca una fiesta benéfica. Las guerras se intensifican y estallan en todo el globo. Todo el mundo está a la caza del negocio de todo el mundo en todas partes.

Esto significa que los principios del Marketing de Guerra son más importantes que nunca. Las empresas tienen que aprender a manejarse frente a sus competidores. Cómo evitar fortalezas. Cómo explotar debilidades.

Las organizaciones deben entender que no se trata de matar o morir por la empresa. Se trata de hacer que el otro muera por su empresa.

En términos más sencillos, para tener éxito hoy, hay que orientarse a los competidores. Se debe buscar los puntos débiles en las posiciones de los competidores y luego lanzar ataques con armas de marketing contra estos puntos débiles.

Se trata de entender los cuatro tipos de Marketing de Guerra y darse cuenta de cuál se aplica a cada situación. Hay que elegir la estrategia competitiva correcta.



Estos principios se enmarcan dentro de un modelo estratégico muy simple para la supervivencia de una empresa en el siglo xxi. Repasémoslos y actualicémoslos.

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

Los líderes más agresivos están dispuestos a atacarse a sí mismos con nuevas ideas. Desde hace tiempo hemos usado Gillette como un buen ejemplo de un defensor clásico. Periódicamente sustituyen los productos, aunque se vendan bien, con nuevas ideas. Hemos tenido cuchillas dobles (Trac-II), cuchillas dobles ajustables (Atra/ Contour), con amortiguador (Sensor) y ahora tenemos las cuchillas triples (Mach 3). A una empresa que se mantiene en movimiento no se le acumulan los competidores.

Un líder agresivo siempre bloquea las maniobras competitivas. Cuando Bic lanzó la cuchilla desechable, Gillette rápidamente contraatacó con la cuchilla doble desechable (Good News o Blue, según los países). Ahora domina también esta categoría.

De esta forma, Gillette mantiene el 60 por 100 de cuota de mercado. Eso es un líder.

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

En estos años, la cadena de pizzas de mayor crecimiento en EE.UU. es Papa John's Pizza. Atacaron a Pizza Hut en su punto débil: los ingredientes. John Schnatter, su fundador, se hizo con la mejor salsa de tomate del país. Era una salsa que las otras cadenas no podían comprar. Esto se convirtió en la clave de su concepto, «Mejores ingredientes. Mejor Pizza».

John se ha mantenido enfocado en el concepto de mejores ingredientes en todo lo que hace, como queso y guarniciones. Hasta filtra el agua para hacer una masa mejor.

Como informó el Wall Street Journal, «Papa John's está en alza». Éste no es el tipo de noticia que pone muy contenta a Pizza Hut.

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

En el sector de la fabricación de papel, los sistemas de control de calidad han llegado a ser una carrera entre Measurex, el líder actual, y AccuRay (Grupo ABB), el anterior líder de sistemas que miden la uniformidad del papel mientras se está fabricando. AccuRay acaba de atacar a Measurex con una nueva generación de escaneo electrónico, que mide la hoja entera, en vez de sólo partes de ella. Esta nueva arma se llama «Hyper Sean Full Sheet Imaging» y promete una medida de control de calidad que Measurex no puede alcanzar.

Esta idea funcionará porque deja obsoleto a su competidor.

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

A menudo es una idea nueva como el helado de lujo (Háagen Dazs) o computadoras portátiles (Toshiba). A veces es una idea antigua que de repente se pone de moda, como los vehículos 4x4 (Jeep).

Una maniobra brillante ha sido la realizada en el mundo del golf. Mientras otros se han centrado en drivers y hierros, Adams Golf ha entrado en una especialidad a la que nunca se ha prestado demasiada atención. (Son los golpes en la calle a unos 200 metros del green.)

Su maniobra de flanqueo ha sido introducir un diseño nuevo de maderas que son perfectas para las calles. El nombre de este producto sencillo pero brillante lo dice todo: «Tight Lies Fairway Woods» (se podría traducir como “maderas de calle de apoyo ajustado”).

Rápidamente, estas maderas especiales han llegado a ser las preferidas. (Incluso son las únicas que usan los profesionales sin cobrarle al fabricante por ello.)

Cuando un joven de 19 años, Michael Dell, empezó con su propia empresa de ordenadores, sabía que no iba a poder quitarle espacio a las empresas establecidas en los puntos de venta. Sin embargo, las reglas de ese momento obligaban a vender las computadoras en tiendas. La gente del sector creía que los clientes nunca se fiarían de una empresa de venta por correo, de un artículo de gama tan alta.

Michael Dell rompió la regla. Flanqueó a la industria y comercializó directamente. Creó una empresa que en cinco años llegó a facturar 800 millones de dólares y que se ha expandido por casi todo el mundo.

4. La guerra de guerrillas es la habitual de las empresas más pequeñas.

El primer principio es el de encontrar un mercado lo suficientemente pequeño para poder defenderlo. Es la estrategia del pez grande en un estanque pequeño.

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

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

Como hemos comentado en nuestro penúltimo libro (El Nuevo Posicionamiento, Capítulo 9. Ed. McGraw-Hill Interamericana, 1996), uno de los casos más interesantes de guerra de guerrillas se está librando en el Caribe. Allí es donde las islas, grandes y pequeñas, están librando una guerra por el turismo.

Grenada es una de las islas más meridionales del Caribe. Famosa por la invasión del Presidente Reagan para derrocar un Gobierno pro cubano. Después de la invasión, y con ayuda del Gobierno de EE.UU., elaboraron un plan de marketing para atraer turistas norteamericanos con alto poder adquisitivo.

Como entraban tarde en el negocio, la isla estaba virgen. Había poco hormigón y playas sin urbanizar. De hecho, no había ningún edificio más alto que una palmera. Esto les permitió apoyarse en un ángulo mental competitivo, basado en el hecho de ser una isla virgen, o «El Caribe tal como solía ser». Ésta era una idea competitiva y defendible, ya que todas las demás islas estaban muy urbanizadas. No había manera de que volvieran a ser vírgenes.

Pero los pequeños guerreros tienen que darse cuenta de que las junglas pueden llegar a ser un lugar superpoblado. Tal es el caso de las microdestilerías (Pubs que instalan pequeñas destilerías de cerveza, lo que les permite servirla totalmente fresca a un costo inferior al de las cervezas clásicas), últimamente, los guerrilleros vencedores de las guerras de la cerveza.

Después de un crecimiento meteórico de un 50 por 100 anual en 1994 y 1995, la industria de las microdestilerías ha perdido todo su gas, como una cerveza del día anterior.

El desasosiego se ha extendido entre cerveceras y pubs, cuyo número se ha cuadruplicado en EE.UU. desde 1993.

Atraídos por los gustos caprichosos de los consumidores por cualquier brebaje nuevo, y con fácil acceso a capital, las microdestilerías produjeron hasta 4.000 marcas distintas.

¿Quién sobrevivirá a la guerra de los pubs?

Con todos estos guerrilleros en un mercado pequeño, acabarán matándose entre ellos.

Finalmente, para luchar en una guerra es importante conocer las cualidades de un buen general (Más detalles en Marketing de Guerra, Capítulo 16. Ed. McGraw-Hill Interamericana 1995):

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

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

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

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

- **Tiene que tener suerte.** La suerte puede jugar un papel importante en cualquier éxito, suponiendo que se sepa aprovechar. Y cuando se acaba la suerte hay que estar preparado para cortar las pérdidas

rápida. «La capitulación no es una deshonra -dice Clausewitz-. Un general no puede pensar en luchar hasta el último hombre, como tampoco un buen jugador de ajedrez jugaría una partida obviamente perdida».-

Un Resumen Sencillo

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

CAPÍTULO 7, LA ESTRATEGIA

Sobre todo es cuestión de diferenciación

En inmobiliaria, es cuestión de ubicación, ubicación, ubicación. En los negocios, es diferenciar, diferenciar, diferenciar.

ROBERTO GOIZUETA, ex Presidente de Coca-Cola

La diferenciación es la función única del negocio.

PETER DRUCKER

Desgraciadamente, el concepto «estrategia», creado por los militares griegos para explicar la habilidad de ganar guerras, se ha transformado en algo confuso y esotérico. Sin ningún pudor, se aplica a casi cualquier cosa, desde la política al fútbol. En el mundo de la empresa es aún peor. A ello contribuye cierto tipo de gurús que hablan muy bien, pero que lo que dicen sirve de poco en realidad. Una clase de académicos con aires de consultor (ver Capítulo 5), que se hacen famosos escribiendo gruesos libros de management que giran sobre algún concepto pomposo, pero modestamente interesante.

Uno de los ejemplos más claros es Michael Porter. En su libro de 1985, *La Ventaja Competitiva*, Porter esboza las tres estrategias competitivas genéricas que pueden adoptar las empresas (liderazgo en costes, diferenciación y enfoque). Pero antes de que se pueda decidir por una, el libro complica bastante las cosas. Hay que analizar las cinco fuerzas competitivas (rivalidad entre competidores existentes, entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de los suministradores y poder de negociación de los compradores); y luego tener en cuenta en qué etapa de la vida se encuentra el producto (introducción, crecimiento, madurez, declive). Adicionalmente, el libro explica que una empresa debería pensar en sí misma, no como una unidad, sino como una «cadena de valor», integrada por «actividades independientes». (Un lío...)

Incluso últimamente, el señor Porter está queriendo apropiarse de nuestro concepto «posicionamiento» como la mayor ventaja competitiva. *Michael Porter reinventa a Trout y Ries* era el título de un artículo escrito por Steve Milunovich, cuando era analista de Morgan Stanley. Sin embargo, los trabajos del profesor Porter sobre nuestros conceptos son tan complicados que nosotros no logramos entenderlos.

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

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

Debe ser simple porque las mentes odian la complejidad. Es lo que llamamos un ángulo mental competitivo. (Más sobre este tema en el Capítulo 15.)

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

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

- ¿Es que «Hazlo» o «Puedo» diferencia a Nike? No realmente. Lo que tiene a su favor, más que cualquier otro fabricante, es que Nike es «lo que llevan puesto los mejores atletas del mundo». Y tienen a Michael Jordán y a Ronaldo como evidencia de ello.
- ¿Es que «el cerdito» del Banco Bilbao Vizcaya le hace diferente? No realmente. Lo que le hace diferente es su expansión internacional (especialmente en los países latinoamericanos), sus recursos y experiencia como banco relacionado con el mundo industrial. «Más recursos. Más internacional. Mejores respuestas para su empresa» convertiría su grandeza en excelencia.
- ¿Es que «Ser la primera multinacional española» iba a separar a Telefónica de los otros operadores de telecomunicaciones? No realmente. Lo que funcionaría para ellos sería enfocarse en el concepto de «El primer operador de habla hispana». Ésta es su idea diferenciadora más obvia. Están implantados en casi toda Iberoamérica, lo que apoya esa afirmación.
- ¿Es que el color verde diferencia a Heineken de otras cervezas? Aunque sus ejecutivos lo piensen, no es así. Lo que la diferencia es que ha llegado a ser la cerveza más internacional; está presente en 170 países del mundo. «La cerveza más internacional». Ese debería ser su ángulo mental competitivo y lo que realmente la va a diferenciar de sus competidores locales.

Para diferenciarse se requieren tres pasos:

Tener una idea sencilla que nos separe de la competencia.

Contar con las credenciales o el producto que haga este concepto real y creíble.

Construir el programa para que nuestros clientes actuales y potenciales sean conscientes de esta diferencia.

Es así de simple.

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

Si se viaja a Buenos Aires, se ve en seguida que Quilmes es la cerveza más importante de Argentina. Controla cerca del 70 por 100 de cuota de mercado. Llevan produciendo cerveza desde 1890.

Sus anuncios presentan a muchas chicas atractivas que se reúnen con chicos atractivos, con el eslogan «*El sabor del encuentro*». Lo que deberían comunicar es la idea simple y sencilla que les hace únicos, «*Desde 1890 la cerveza de Argentina*» (por eso es parte de la mayoría de los encuentros). Esto es lo que son y ninguno de sus competidores puede ser.

En el oeste de EE. UU. llama la atención uno de los grandes nombres de ese país, Wells Fargo Bank. Esta organización nació en 1852, cuando se ocupaban del correo a caballo (el famoso Pony Express) y con diligencias, los sistemas de transporte más veloces de la época.

Hoy esas «diligencias» y esos «caballos» viajan a la velocidad de la luz gracias a la tecnología de las redes informáticas. Pero la esencia de lo que les hace diferentes, sigue siendo la misma. Se puede expresar claramente así: «*Rápido entonces. Rápido ahora*». Esto es lo que han sido y lo que son hoy.

Cuanto más cambian las cosas, más siguen iguales. Si las ideas de diferenciación son buenas de verdad y la gente de la empresa las asume, son para siempre. Sólo requieren una actualización de vez en cuando. Lo que no hace falta es que se cambien. Coke nunca debió dejar de usar «Lo auténtico» (the real thing).

Este criterio no está reservado sólo a grandes empresas. Como ejemplo, la historia de Aron Streit, Inc., el último fabricante independiente de matzo en EE.UU. (El matzo es pan natural, sin levadura, sin sal, sin aditivos; que recuerda el último pan que les dio tiempo a hornear y que mantuvo a los israelitas vivos en su fuga de Egipto.)

A pesar de que sólo tienen una cuota pequeña en un mercado dominado por un competidor bastante más grande (B. Manische-witz), la gente de Streit's Matzo se da cuenta de que la «tradicción» es lo único que distingue un matzo de otro. A pesar de que la subcontratación está de moda, y ellos mismos encargan algunos productos a otros, sus matzos sólo se fabrican en la calle Rivington, en el sur de Manhattan. El mismo sitio donde los han venido fabricando desde 1914.

Cuando se visita su página web, se descubre que saben de dónde viene su diferencia. La expresan así: «¿Por qué Streit's Matzo es diferente de otras marcas locales de matzo? Porque Streit sólo hace el Streit's Matzo en sus propios hornos». (Esto garantiza a sus consumidores que el proceso tiene un control total, lo cual es fundamental para asegurar al 100 por 100 que cumple con la normativa de la comida Kosher.)

Esto es tradición y diferenciación.

Zane's Cycles es la tienda de bicicletas más grande de Connecticut, EE.UU. ¿Cómo ha logrado Chris Zane, un empresario de 33 años, mantener un crecimiento anual de ventas del 25 por 100, en un negocio tan competitivo?

Se ha diferenciado.

«La razón por la que soy más conocido es mi garantía de servicio de por vida. Cuando alguien compra en mi tienda, si la bicicleta falla alguna vez o necesita mantenimiento, nosotros haremos lo que haga falta para que se ponga otra vez en marcha. Gratis».

Su garantía de por vida no es tan cara como parece. Primero, sus mecánicos saben que van a mantener la bicicleta «sin cargo» mientras el cliente la tenga. Por tanto se esfuerzan en montar correctamente cada nueva bicicleta desde el principio.

Segundo, la garantía hace que los mejores clientes vuelvan. (Los entusiastas del ciclismo montan lo suficientemente a menudo como para requerir un mantenimiento periódico.) Esto ayuda al negocio, porque cada mantenimiento supone la oportunidad de enseñar nuevos accesorios y, por consiguiente, una nueva oportunidad de venta.

¿Qué tiene que ver esto con los planes estratégicos clásicos? El problema que encontramos en la mayoría de esos planes es que tienen mucho que ver con «lo que hay que hacer» y poco de «como hacerlo».

Hay poco valor añadido en que alguien produzca un documento hablando de aumentar nuestra cuota de mercado, o de penetrar en ese mercado, sin ese vital «cómo lo vamos a hacer». (Si un plan aparece en su despacho sin el «cómo», devuélvalo.)

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

Es aquí donde los consultores académicos suelen fallar. La diferenciación en la mente de los clientes es algo que no llegan a entender. Trabajan de «adentro hacia fuera»; pero estamos tratando con las percepciones en la mente de los clientes. Hay que trabajar de «afuera hacia dentro» para planificar correctamente. (Esto es lo que Porter no ha entendido todavía.)

Y suelen buscar formas sofisticadas para ser diferentes; pero no descubren la manera eficaz de que sus clientes se diferencien de verdad en la mente de los usuarios o compradores finales. Un caso así nos ocurrió con una marca de ketchup en Venezuela llamada «Pampero».

Cuando llegamos, Del Monte y Heinz la habían desplazado de su posición de liderazgo. Estaba en declive. Lo que hacía falta era una idea de cualidad diferenciadora más concreta que sus afirmaciones publicitarias de «más rojo» o «mejor».

¿Por qué eran mejores? ¿Qué es lo que hacían a sus tomates? Después de estudiar a fondo su actividad y recorrer sus instalaciones para entender el negocio, lo que descubrimos fue que «Pampero» los pelaba para mejorar el sabor y el color. Algo que los competidores no hacían.

Esta era una idea de diferenciación muy interesante porque muchas recetas, que usan tomates enteros, requieren que se les quite la piel. Podrían aprovechar esta percepción de calidad y sabor «sin la piel». Algo que sus competidores no iban a poder imitar.

Era la mejor y única forma de reconstruir la percepción de primera calidad de su marca.

Cuando lo propusimos, los directivos de Pampero se molestaron. Parece que estaban en medio del cambio de sus equipos a un proceso que ahorraba dinero; pero que no quitaba la piel (como Del Monte y Heinz). No querían oír nada de hacer las cosas al viejo estilo.

Nuestra recomendación fue que pararan sus planes de «modernización». Esta era la mejor idea de diferenciación que podían tener. Intentar hacer las cosas como sus competidores más grandes, era la forma de no hacer nada. «A los competidores más grandes hay que atacarlos, no imitarlos». (Es lo básico de una estrategia de ataque) (Marketing de Guerra, Capítulo 8. Ed. McGraw-Hill Interamericana, 1991).

Hace muchos años, Rosser Reeves escribió un libro, que se convirtió en un clásico, llamado La Realidad en la Publicidad (Reality in Advertising). En él creó la expresión «Unique Selling Proposition» (USP) (Proposición Única de Venta). Era algo que había que esforzarse en buscar para diferenciar el producto.

Mucha gente de la publicidad cree que la USP rara vez existe ya. Los productos tienden a ser similares. Entonces presentan a sus clientes una estrategia que entretiene más que diferencia. (El entretenimiento es bueno si lo que se vende en el negocio son entradas a espectáculos, no productos.)

Lo que esa gente de publicidad no entiende, es que si bien los productos tienden a ser físicamente iguales, la diferenciación se puede dar de muchas formas. Es seguro que se puede hacer en términos de atributos de productos (Volvo: Respuesta Segura). O se puede hacer por preferencia (Tylenol: El analgésico que usan más hospitales). La tradición siempre es buena (Ducados: Sabor Latino). La fiabilidad es una

calidad en el transporte público (El tren de Alta Velocidad que une Madrid con Sevilla en España promete - y cumple- devolver el importe del billete si el retraso es mayor de 5 min.). Ser el primero es diferente (Coca-Cola: Lo auténtico). La comodidad es siempre una ganadora (Telepizza: entrega a domicilio). Ser el primero en ventas es la forma más sencilla, más fácil y directa para decir que es el mejor (Toyota: El coche más vendido en EE. UU.; Volkswagen: No. 1 en Europa; Seat: El más vendido en España).

Incluso ser «diferente» puede ser la diferencia.

A finales de los años cincuenta, España se inició en la industria turística. Sin embargo, fue en 1964, con la llegada al Gobierno de un equipo encargado de promoverla, cuando se comenzó a manejar con un criterio profesional. Así pues, los responsables elaboraron el primer plan turístico y buscaron un concepto para promover el país. Aislados por razones políticas, necesitaban encontrar un argumento que distinguiera el destino de otros europeos. Encontraron uno que funcionó muy bien. Era simple: «Spain is Different». Fue la plataforma de un sector en el que hoy España es, sin duda, un líder mundial.

Mucho más reciente es el relanzamiento de Apple, de la mano de su creador Steve Jobs, después de haber estado unos años defenestrado de su propia compañía. No era fácil para Jobs volver a hacer un hueco importante a un producto tan especial, en un entorno dominado por PCs compatibles, operados con el sistema Windows. Para resolver el problema, diseñó un equipo con una apariencia totalmente diferente a los clásicos y lo presentó con la idea «*Think Different*» (Piense Diferente). El resultado ha sido todo un éxito. Después de dos años de pérdidas, Apple ha ganado 309 millones de dólares en el ejercicio fiscal que cerró en septiembre de 1998; y por primera vez en años, está atrayendo a nuevos clientes.

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

Un Resumen Sencillo

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

CAPÍTULO 8, LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Se da por supuesto, no diferencia

Los clientes no siempre tienen razón. No la tienen en la misma cantidad de veces que la tienen.

HAROLD GENEEN, ex Presidente de ITT

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

ANÓNIMO

Los gurús y los académicos han creado una industria casera acerca de la orientación al cliente. Publican un sinnúmero de ideas sobre cómo deslumbrar, querer y asociarse con, o simplemente agarrarse a, esa persona que se llama cliente.

Nos dicen que el cliente siempre tiene razón. El cliente es el presidente, el cliente es el rey.

Hoy tenemos tratados sobre:

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

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

Figura 3

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

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

Mucha gente de marketing vive en un mundo irreal. Cree en la fantasía del mercado virgen. Es la creencia de que el marketing es un juego de dos participantes: la empresa y el cliente.

En esta fantasía, una empresa desarrolla un producto o servicio diseñado para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor y luego utiliza el marketing para recoger la cosecha.

No existen los mercados vírgenes. La realidad del marketing es que un mercado está formado por consumidores ya vinculados fuerte, o débilmente, a distintas empresas que compiten entre sí.

Por consiguiente, una campaña de marketing consiste en retener a los propios clientes mientras se intenta ganar los clientes de los competidores.

¿Qué pasa con un producto nuevo? Seguro que hay mucho territorio virgen cuando se lanza un nuevo producto.

No es cierto. ¿Cuál era el mercado para las videograbadoras antes de que Sony introdujera el Betamax? Cero. Naturalmente, Sony definió su mercado potencial como el de los propietarios de televisores, pero no había ninguna garantía de que alguno de ellos comprara una.

A pesar de todo lo que se habla sobre satisfacer las necesidades y deseos del mercado virgen, la mayoría de la gente de marketing prefiere lanzar productos dirigidos a mercados existentes y contra competidores bien atrincherados.

Éste es el motivo por el que muchas empresas hablan de orientarse al cliente. De 301 empresas citadas en El libro de las misiones, 211 mencionan «clientes» en el enunciado de su misión. (Ver Capítulo 11).

George Fisher, antiguo Presidente de Eastman Kodak, decía:

«La lección de management más importante que he aprendido en los últimos 25 años es que el éxito no depende tanto de la tecnología ni de una idea, sino de la gente. Una buena empresa está impulsada por las necesidades y deseos de los clientes, que se satisfacen con una plantilla bien formada, bien enfocada y creativa».

El problema de Kodak es que no está satisfaciendo las necesidades de sus clientes, sobre todo las de los fotógrafos profesionales. Al olvidar a este grupo, Kodak perdió 25 puntos de cuota de mercado en beneficio de Fuji Film durante la última década. Eso no es una idea inteligente, ya que son grandes usuarios e importantes prescriptores. (Afortunadamente, Kodak está recuperando a los fotógrafos profesionales con una idea realmente diferenciadora: un nuevo carrete de alta velocidad y de mayor sensibilidad.)

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

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

Su Presidente le dio a la última agencia esta directriz: «Queremos ser una marca que atraiga a la gente que le encanta conducir».

¿Qué tipo de idea diferenciadora es ésta? ¿Cuánta gente a la que no le gusta conducir compra coches? ¿Qué pasa con Volkswagen, que dice «Se buscan conductores»? ¿Y BMW, que ofrece «La maquina de conducir definitiva»? ¿O Mitsubishi, que proclama «Levántate y conduce»? Intrépida, la nueva agencia determinó que la «promesa de marca» de Mazda debería centrarse en el deseo emocional de conducir, que ellos llamaban «refresco psíquico». (Ahí tenemos un pensamiento complejo orientado al cliente.)

Toda esta psicología maravillosa dio lugar al concepto «Suba. Que le muevan». (Si cuesta 25.000 dólares, más vale que me mueva.) Este tipo de pensamiento confuso orientado al cliente no moverá muchos Mazda fuera del concesionario.

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

El siguiente diagrama lo utiliza un consultor para demostrar cómo se satisfacen los sentimientos de un cliente.

Figura 4

Si su problema de marketing tiene cinco características, tres beneficios y dos sentimientos, quizá debería vender el negocio y dejar que otra persona lo resuelva.

Otro aspecto complicado de la orientación al cliente es el hecho psicológico de que la gente tiende a comprar lo que otros compran. Se llama el «efecto seguir al rebaño». (Ver El Nuevo Posicionamiento, Capítulo 4) (Ed. McGraw-Hill Interamericana, 1996). Implica que se puede impresionar más a los clientes hablándoles de la popularidad del producto, que hablándoles del producto mismo.

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

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

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

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

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

Figura 5

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

Figura 6

¿Cómo resulta de sencillo? Nordstrom es el tipo de organización que nos gusta. (Un estilo bastante parecido al que ha tenido toda la vida El Corte Inglés; tal vez por eso es el único sobreviviente de la categoría en España y uno de los más sanos y rollizos de Europa.)

En términos sencillos, el truco es obtener clientes nuevos y retener los que se tienen. La «idea diferenciadora» es la que se usa para atraer a los nuevos clientes.

«Retener» es algo en lo que ahora las empresas están gastando más tiempo y dinero. La nueva tecnología lo ha hecho posible. Un ejemplo sencillo: se levanta el teléfono de la habitación de un hotel y se marca el número de recepción. Alguien contesta: «Buenos días, señor Trout, ¿qué desea?».

Este pequeño detalle de saber el apellido gracias a alguna tecnología informática da una sensación agradable del servicio del hotel.

Al que esté interesado en aprender cómo utilizan las empresas la tecnología de microprocesadores para fidelizar clientes tal vez le interese un libro titulado Enterprise One to One, de Don Peppers y Martha Rogers.

Podríamos hablarle más de él, pero es un poco complejo para nosotros. Tiene 425 páginas y un sinfín de ideas sobre el servicio al cliente; todas muy interesantes pero difíciles de extrapolar a casos concretos.

Pero si se quiere en términos más sencillos, toda la «disciplina» del servicio al cliente se basa en dos ideas de sentido común. Hay que tratar a los clientes para que:

- (1) compren más, y
- (2) se quejen menos.

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

En un proyecto para sistemas de radiofrecuencia privada de Ericsson, la idea diferenciadora era hablar de la «vida prolongada» del sistema Ericsson frente al sistema Motorola. Era una idea basada en la tecnología exclusiva de Ericsson de ancho de banda.

Obviamente, tener un sistema que no se quede obsoleto es un poderoso beneficio para atraer a un cliente potencial que está considerando una inversión de varios millones en un sistema de radio. Pero también refuerza claramente a los clientes de Ericsson haciendo que su inversión parezca inteligente.

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

Mientras a muchos directivos les encanta hablar de su orientación al cliente, es interesante ver en qué pasan su tiempo realmente aquellos que han tenido más éxito. En una encuesta de Inc. Magazine se preguntó a los principales ejecutivos de las 100 empresas que más crecen sobre sus mayores preocupaciones. He aquí sus respuestas:

- Estrategias competitivas, 18 por 100.
- Gestión de personal, 17 por 100.
- Mantenerse al día tecnológicamente, 13 por 100.
- Gestión del crecimiento, 13 por 100.
- Gestión financiera, 12 por 100.

Notará que «clientes» ni siquiera entró en la lista.

Un Resumen Sencillo

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

CAPÍTULO 9, PRESUPUESTOS ANUALES

Una forma simple de maximizar el dinero

Le di un presupuesto ilimitado y lo excedió.

EDWARD B. WILLAMS

Los que viven para los números mueren por los números.

TROUT & PARTNERS

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

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

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

La necesidad de poner en marcha imprevistamente un nuevo programa podría ser, por ejemplo, para aprovechar el error de nuestro mayor competidor. La oportunidad para sacar ventajas de una situación como ésta requeriría la disponibilidad inmediata de dinero y la dedicación especial de determinados esfuerzos. Cuando llegara el presupuesto del año siguiente, podría ser demasiado tarde.

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

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

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

Los problemas de dinero de las pequeñas empresas con un solo producto tienden a ser más del tipo «*conseguir más dinero para gastar*». Suelen tener muy poco dinero para desperdiciar. (Si usted trabaja en una de ellas, sugerimos que salte al Capítulo siguiente.)

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

En términos del presupuesto anual, la pregunta que nos hacen más a menudo es: «¿Qué porcentaje de las ventas conviene gastarse en mar-keting?». Nuestra respuesta: «Lo suficiente para hacer bien el trabajo».

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

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

Todos los productos con este sistema sufren de falta de flexibilidad. Una vez que el dinero se mete en cajas diferentes, producto por producto, es casi imposible recuperarlo para otros fines. Este tipo de

fragmentación hace imposible aprovechar nuevas oportunidades, o una nueva situación competitiva. «Es buena idea, Pérez, vuelva el año que viene cuando haya un nuevo presupuesto», suele ser la respuesta.

El problema es que en este mundo de alta velocidad las nuevas oportunidades no están disponibles mucho tiempo. Siempre hay otro que aprovecha el momento.

Éstos son los condicionantes más típicos al funcionar en base a un presupuesto.

Ahora hablemos de un enfoque menos tradicional que maximiza esa caja de dinero anual. Es una manera de hacer que ciertos trabajos se realicen correctamente.

- **Paso 1. Preparar los planes de marketing**

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

- **Paso 2. Hacer un ranking de productos**

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

Este paso sí requiere de cierta habilidad para adivinar, ya que no se puede predecir el futuro. Lo que hay que intentar es valorar cada decisión, tratando de determinar quién tiene más posibilidades de generar mayores beneficios.

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

- **Paso 3. Asignar tareas de publicidad**

Dado que la publicidad tiende a ser la parte más cara de un plan de marketing, es importante asegurarse de que se dedique el dinero de publicidad a lo que vaya a dar más beneficio, y que sea el suficiente para hacer bien el trabajo.

Por ejemplo, la publicidad es especialmente útil para crear conciencia de ideas nuevas o productos nuevos. También puede ser muy útil para comparar el producto con el de un competidor. (Conviene exagerar nuestro ángulo mental competitivo.)

La publicidad no es muy eficaz cuando se intenta persuadir, o cambiar la opinión de un cliente potencial. (De hecho, es imposible.) La publicidad no es muy eficaz si sólo entretiene a los clientes potenciales y no refuerza la «diferencia» competitiva en sus mentes. La publicidad no sólo debe informar, fundamentalmente debe vender. Por tanto conviene dedicar más atención a la eficacia que a la creatividad.

- **Paso 4. Parar cuando se acabe el dinero**

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

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

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

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

Lo que es fundamental en este enfoque es que la Alta Dirección se involucre. Es un juego de aplicación, no un juego de distribución.

(No se gasta el dinero en contra del statu quo. Hay que aplicar mejor el dinero disponible en oportunidades con futuro y asegurarse de que se asigne el suficiente para hacer el trabajo bien hecho).

Un Resumen Sencillo

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

CAPÍTULO 10, LOS PRECIOS

Algunas pautas sencillas para fijarlos correctamente

Una cosa vale lo que el comprador pagará por ella.

Publio SIRO

Tanto vale la prenda cuanto dan por ella.

REFRÁN ESPAÑOL

El viejo Publio era uno de los nuestros. Entendía la esencia de la política de precios y la resumió en diez palabras, que el refranero español redujo a ocho.

Lamentablemente, en los siglos posteriores aparecieron en escena los académicos y los consultores e hicieron que la política de precios fuera un poco más compleja.

Cuando se lee un libro sobre marketing, es común encontrar que la política de precios ocupa varios capítulos muy densos; con muchos diagramas consagrados a confundir a los lectores. Nos gusta especialmente este que combina los conceptos de «coste marginal» e «ingresos marginales» para un «beneficio óptimo». (Signifique lo que signifique)

Figura 7

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

Algunos han evolucionado, pero han ido demasiado lejos. Un ejemplo de ello es la propuesta de calcular el precio en base a la «selección de objetivos de la política de precio». Echemos un vistazo:

Figura 8

Cuando se termina con este esquema es probable que dos o tres competidores nos hayan robado el mercado.

Se podría pensar que estamos exagerando. En realidad, nadie hace caso a los libros de texto cuando deja la Universidad.

De acuerdo, pero ¿qué tal un libro reciente titulado *Una Política de Precios Potente: Cómo Gestionar el Precio Transforma la Cuenta de Resultados?* Escrito por un profesor de Harvard y un consultor alemán; tiene 416 páginas repletas de conceptos y tendencias actuales sobre política de precios. Se ocupa en profundidad de «las bases y las relaciones matemáticas del precio, coste y beneficio además de tratar la política de precios internacional, no-lineal y de producto y el ajuste a medida de precio-tiempo y venta de paquetes de productos». (De verdad, su lectura ayudaría a dormir por la noche.)

Honestamente, no sabemos si toda esta teoría es un disparate o brillantez enterrada en complejidad. Pero lo que sí sabemos, es que hay algunas consideraciones sobre la política de precios muy prácticas, cuyas ventajas se han contrastado en la realidad. La mayoría de ellas no se centran en artículos matemáticos complejos, sino en la competencia.

- **Hay que mantenerse en el juego.** Cuando los mercados están maduros, los niveles de precios están muy claros. Como decía nuestro amigo romano al principio del Capítulo, «lo que paga la gente» está establecido. Si, por así decirlo, el precio de nuestro producto no entra en el juego, corre el riesgo de que los clientes empiecen a preguntarse si pagan demasiado. Esto abre la puerta para que nuestros competidores nos quiten el negocio. Marlboro se dio cuenta el «Viernes Marlboro», día en que redujo sus precios y recuperó su cuota de mercado.

- **La gente pagará un poco más por el valor percibido.** Mientras estemos en el juego, los clientes tomarán los asientos más caros de platea, si creen que la relación calidad-precio es buena. Procter & Gamble, al adoptar el sistema de «todos los días precios bajos» le ha complicado la vida a las marcas blancas. La gente está dispuesta a pagar un poco más por una marca de verdad con beneficios de verdad. Pero hay que tener cuidado, más no es igual que mucho más.
- **Los productos de alta calidad deben ser más caros.** La gente espera pagar más por un producto mejor, pero la calidad debe ser visible de alguna manera. Unos zapatos Timberland en su caja impresionan mucho más que un par de zapatos más comunes. Además ofrecen el «beneficio» de mayor confortabilidad y duración.

Si pagamos más por un Barbour, ayuda que tenga una etiqueta GoreTex que diga «*garantía de impermeable*». Un Rolex debe parecer robusto y consistente. Pero muchos relojes que cuestan menos de la mitad que un Rolex también parecen robustos y consistentes. Lo que nos lleva al punto siguiente.

- **Los productos de precio alto deben dar prestigio.** Si nos hemos gastado 5.000 dólares en un Rolex, queremos que nuestros amigos y vecinos sepan que es un Rolex. Así saben que tenemos éxito. Pasa lo mismo con los coches caros. Aunque nunca lo admitan, la principal razón por la que la gente se gasta 50.000 dólares en un coche es para impresionar a sus amigos y vecinos.

Por eso el Porsche 928 fue un fracaso y el 911 sigue siendo un éxito. Cuando alguien se compraba un 928 tenía que ir explicando que era un Porsche y que le había costado mucho dinero. Con un 911 nunca ha sido necesario explicar nada. Todos lo conocemos.

¿Qué es lo que un precio alto dice del producto? Dice que el producto vale mucho. Esencialmente, un precio alto llega a ser un beneficio inherente al producto mismo. Éste es uno de los factores que ayuda al éxito de muchas maniobras de flanqueo. Los automóviles Jaguar, helados Háagen Dazs o vinos Vega Sicilia son tres ejemplos.

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

Pero si ya está dentro, no debe permitir que se establezcan. Kodak permitió que Fuji se estableciera al no reaccionar con rapidez, contrarrestando sus precios. AT&T permitió que MCI captara casi el 20 por 100 del mercado antes de bloquear su ataque por precios. A Retevisión en España tal vez le cueste un poco más; pues parece como si Telefónica hubiera aprendido de lo que ocurrió con AT&T; y de momento está bloqueando bien.

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

El ejemplo más clásico de bloqueo no sólo destruyó una maniobra competitiva, sino que también convirtió a la marca defensora en el producto de farmacia más vendido en EE.UU: La marca es Tylenol, un producto de acetaminofen comercializado por Jonson & Johnson. Con un precio inicial un 50 por 100 más alto que la aspirina, tiene la ventaja de no provocar efectos secundarios en quienes sufren problemas de estómago. La promocionaban principalmente a través de médicos y otros especialistas en salud, y Tylenol subía sin parar en las listas de ventas.

La gente de Bristol-Meyers vio una oportunidad. Entonces, en junio de 1975, lanzó Datriil, con el «mismo poder para aliviar el dolor y la misma seguridad que Tylenol».

«*La diferencia es el precio*», decían los anuncios de Datriil, que comparaban el precio de 100 pastillas de Tylenol a 2.85 dólares y el Datriil a 1.85 dólares.

Uno de los errores de Bristol-Meyers fue hacer un ensayo de mercado en sus zonas más tradicionales, Albany y Peoría. (Adivine quién vigilaba muy de cerca estas pruebas.)

Dos semanas antes de lanzarse la publicidad de Datriil, Johnson & Johnson informó a Bristol Meyers que reducía el precio de Tylenol igualándolo al de Datriil. Además, Jonson & Johnson también envió los memoranda de crédito necesarios para que las tiendas pudieran vender sus stocks al nuevo precio.

Las respuesta de Jonson & Johnson funcionó perfectamente. Datriil nunca superó el 1 por 100 de cuota de mercado.

Tylenol, por el contrario, despegó como un cohete. El impulso creado por su respuesta al intento de Datriil llevó la marca a la cima y hasta hoy no se percibe ningún número dos en la categoría. Tylenol tiene la tierra del acetaminofen para ella sola.

- **Los precios y los beneficios altos atraen a competidores.**

Como las moscas a la miel, los competidores olerán el éxito y acudirán en masa para intentar comer su trozo del pastel.

Las empresas inteligentes no exprimen demasiado el mercado. Mantienen sus precios bajos para conseguir dominar el mercado y desalentar a nuevos competidores. Microsoft es un ejemplo claro de este enfoque. Está dispuesto casi a regalar su software, para mantener su dominio o estrujar a un competidor.

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

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

- **No acostumbrar a los clientes a comprar por precio.** Algunas categorías tienden a autodestruirse por estar siempre de rebajas.

Los abrigo de piel y los colchones parece que nunca se venden a precio normal. A veces, los fabricantes de coches se vuelven locos y lo regalan todo. Suele ser antes del verano y en Navidad, por eso en Europa es en julio y en diciembre cuando se venden más coches.

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

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

Los mandamientos de los descuentos:

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

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

Y subir los precios sólo funciona si la competencia nos sigue. En el verano del 97, General Mills subió los precios un 2.6 por 100 de promedio. Los otros fabricantes de cereales se quedaron donde estaban y las ventas de las marcas principales de General Mills bajaron un 11 por 100 en el trimestre siguiente.

Los precios bajos sólo funcionan cuando se tiene una ventaja estructural de costes bajos respecto de todos los competidores. Southwest Airlines tiene ventajas de coste sobre las líneas aéreas clásicas. (Sin sindicatos, un solo tipo de avión, sin sistema de reservas, etc.) Además ha eliminado los gastos superfluos, los llamados «adornos»; como diarios y revistas, alimentos y bebidas, incluso la emisión de billetes. Este enfoque le ha permitido posicionarse como la primera línea con la doble fórmula «bajo coste, sin adornos» (más sobre el caso en el Capítulo 23). Una categoría que en la Unión Europea ya tiene imitadores; Ryanair, EasyJet, Virgin, y que avanza a medida que los países desregulan y liberalizan el sector.

Otro ejemplo es el servicio urgente que ofrecen las Compañías de Correo. En Estados Unidos se ha posicionado «Priority Mail» («Correo Prioritario»); en España, «Paquete Express». Son ejemplos de alternativas de menor precio a UPS y Federal Express, o SEUR. No tienen sistemas elaborados de seguimiento para poder mantener los costes bajos; aunque tarden un poco más en entregar. Este enfoque

parece funcionar bastante bien para ellos, aunque sospechamos que sus competidores están empezando a sacar punta a sus lápices.

- **Los precios pueden bajar.** Con capacidades que mejoran, divisas cayendo en picado y la competencia creciendo, han cambiado las viejas reglas. Los precios se recortan. Esto obliga a buscar nuevas estrategias para añadir valor diferencial. General Electric lo hace asesorando a sus clientes sobre la forma de hacer negocios a nivel global. También han añadido mayor capacidad de servicio, para evitar que sus clientes tengan que mantener empleados innecesarios.

- **Un programa que les funciona.**

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

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

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

- **Hay que incluir en el precio algún dinero para promoción.**

Uno de los errores más comunes que se pueden observar en la política de precios es dejar fuera el dinero que hace falta para promocionar la marca. Suele haber algún costo para marketing; pero no suele ser suficiente para que el producto a ese precio sea lo más atractivo posible. (Este olvido es mucho más común en el marketing de las empresas industriales.)

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

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

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

Un Resumen Sencillo

Un producto vale lo que un comprador pagará por él, y lo que su competencia permitirá que cobre.

El liderazgo

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

CAPÍTULO 11, LAS MISIONES

Lo único que añaden es confusión

Unos cuantos tipos dejan sus corbatas y sus trajes, van a una habitación de hotel durante tres días y escriben un montón de palabras en una página de papel. Luego vuelven al trabajo y siguen como siempre.

JOHN ROCK

Director General, División Oldsmobile (General Motors)

Opinión sobre el Enunciado de las misiones

Todos los hombres que no tienen nada importante que decir hablan a gritos.

ENRIQUE JARDIEL PONCELA

Se podría suponer que una vez que los responsables de una empresa entienden cuál es su verdadera estrategia de diferenciación, es muy simple sentarse y convertirla en una misión.

¡No se lo crea!

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

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

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

Las misiones son un fenómeno relativamente nuevo en las empresas.

Pamela Goett, directora editorial del Journal of Business Strategy, describió sus principios así: «Hace unos años, algún gurú opino que tener una misión era absolutamente crítico para el éxito de una empresa. Así que un montón de empresas mandaron a su gente más importante a retiros caros para redactar este documento vital. Y los ejecutivos se tomaron la tarea muy, muy en serio (por eso tantos textos de misión suenan tan pomposos). La moda sobre la misión y la visión empresarial tiene mucho en común con los vítores del pueblo por el traje nuevo del emperador. Son aplausos por ilusiones, por soluciones rápidas, para algo que requiere mucha más meditación y planificación de lo que se pueda expresar en una frase escrita» («Mission Impossible», Journal of Business Strategy, enero-febrero, 1997, pág. 2).

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

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

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

Cómo nace el enunciado de una misión

Fase 1: Imaginar el futuro.

(No se puede hacer.)

Fase 2: Crear un grupo de trabajo para elaborar la misión.

(Desperdiciando el tiempo de personas caras.)

Fase 3: Redactar un borrador.

(Cuanto más manos intervienen, más confuso el texto.)

Fase 4: Comunicar la versión definitiva.

(Colgarla de la pared para que nadie le haga caso.)

Fase 5: Hacer la misión operativa.

(Confundir a todo el mundo.)

Desde nuestro punto de vista, este proceso sólo aporta complicaciones innecesarias para la mayor parte de las empresas y da muy poco beneficio.

Nada lo demuestra mejor que echar un vistazo al libro titulado *El libro de las Misiones* (1995), que incluye el enunciado de 301 misiones corporativas de las empresas más importantes de EE.UU. En un artículo en *Marketing Magazine* (jul./97), un caballero llamado Jeremy Bullmore se tomó el trabajo de contar las palabras más usadas en los textos de las misiones. Aquí tenemos el resultado. En los 301 enunciados que reproduce el libro, los tópicos más mencionados (Entre paréntesis se da el número de veces que se mencionan):

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

Bullmore también descubrió qué «muchas de estas misiones eran intercambiables. (¿Podría ser que las empresas se estén copiando las misiones unas de otras?)

Sólo para divertimos, echamos un vistazo a algunos textos en las empresas cuyos nombres empiezan con «B».

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

Ben & Jerry, los conocidos fabricantes de helados de EE.UU., son mucho más esotéricos: «Estamos dedicados a la creación y demostración de un nuevo concepto corporativo de prosperidad compartida. Nuestra misión consta de tres partes interrelacionadas:

Misión de Producto: Fabricar, distribuir y vender helados de la mejor calidad, totalmente naturales y sus derivados con un amplio surtido de sabores innovadores, hechos con productos lácteos de Vermont.

La misión trascendente de Ben & Jerry es la determinación de guardar un profundo respeto a los individuos, de dentro y de fuera de la empresa, y a las comunidades de las que forman parte».

Todos estamos a favor de respetar a los individuos, pero Ben & Jerry debería tener más respeto a Haagen Dazs, si quiere tener éxito.

Boeing escribió que «Una meta fundamental es obtener un rendimiento medio anual del 20 por 100 sobre los activos de los accionistas». Esto no es realista si se tiene en cuenta a su competidor Airbus y que las economías asiáticas están en dificultades y ya no crecerán como se esperaba. Deberían hablar de cómo mantener un negocio que Airbus les está quitando, no de los números.

Hasta el Gobierno norteamericano se ha metido en este embrollo de las misiones. La Fuerza Aérea tiene uno de los mejores textos: «*Defender a los Estados Unidos a través del control y explotación del aire y del espacio*».

La CIA tenía casi 200 palabras sobre paternalismo y sensiblería y ni una mención a su problema principal: hacer las cosas bien.

Según lo que vemos, la mayoría de estas declaraciones tienen poco impacto positivo sobre el propio negocio de las empresas. Levitz Furniture tenía una misión: «Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos y servicios de calidad». Probablemente la misma que Galerías Preciados; pero ninguno de los dos se salvó de la bancarrota.

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

Un enfoque más simple, y mucho más práctico, es olvidarse de «lo que se quiere ser». La alta dirección debe centrar los esfuerzos en «lo que se puede ser». Esto significa que hay que incluir la estrategia básica del negocio en el texto de la misión. Hay que acotar la idea diferenciadora y explicar cómo, usando esa idea, estaremos en una mejor posición para ganar a los competidores. El texto de la misión de Volvo debería basarse en «seguridad». Esto es lo único que pueden seguir siendo en el mercado.

El texto de la misión de Boeing debería basarse en «mantener el liderazgo» en la industria aeronáutica civil, no en el rendimiento anual de sus acciones.

El texto de la misión de Ben & Jerry debería basarse en el uso de los productos lácteos de Vermont, un estándar de mayor calidad que los de New Jersey (donde está ubicado Háagen Dazs).

No hace falta un comité que pase semanas escribiendo la misión. Esto debería hacerlo el Presidente, con su gente más cercana en una mañana. Y hacerlo breve y muy simple.

El texto de la misión de la empresa Seagram tiene más de 10 frases y 198 palabras. (Hace falta uno de sus whiskies para leerla completa.)

Después de todo, si un Presidente necesita de un comité para saber cuál es su negocio básico, entonces la empresa necesita un nuevo Presidente, no una misión.

Y el último paso no es colgar «lo que se puede hacer» de la pared. Lo mejor es dar a conocer esta estrategia a todos los integrantes de la empresa y estar seguro de que la entienden.

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

Un Resumen Sencillo

Una misión confusa es una indicación de que una empresa no sabe adonde va.

CAPÍTULO 12, EL LIDERAZGO

Es cuestión de liderar el ataque

Para liderar á las personas, ande detrás de ellas.

LAOTSE

La función única y crucial del liderazgo es el manejo de la cultura.

J. SHEIR

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

Hace muchos años, en un libro titulado El Principio de Peter, sus autores, Peter y Hull, hacían esta observación:

«La mayoría de las jerarquías hoy están tan restringidas con reglas y tradiciones, y tan limitadas por las leyes públicas, que ni los altos cargos tienen que liderar a nadie hacia ninguna parte, en el sentido de señalar el rumbo y fijar el ritmo. Sencillamente siguen precedentes, obedecen regulaciones y se mueven a la cabeza de la multitud. Tales altos cargos sólo lideran, en la misma medida en que el mascarón de proa lidera el barco».

Quizá esta visión pesimista de las habilidades del liderazgo haya conducido a la explosión de cientos de libros sobre el liderazgo. La mayoría de ellos notoriamente triviales. Hay consejos sobre a quién emular (Atila el huno), qué es lo que hay que conseguir (paz interior), lo que hay que estudiar (el fracaso), lo que hay que lograr (carisma), si delegar o no (a veces), si colaborar o no (quizá), los líderes secretos del mundo (las mujeres), las cualidades personales del liderazgo (tener integridad), cómo conseguir credibilidad (sea creíble), ser un líder auténtico (encontrar al líder dentro de uno mismo), las 99 reglas naturales del liderazgo (ni pregunte).

De hecho, se han publicado más de 5.000 libros con la palabra «líder» en el título.

Para nosotros, ser un líder eficaz no merece un libro entero, Drucker lo consigue en un par de frases.

«Él fundamento del liderazgo eficaz -dice Peter Drucker- es pensar sobre la misión de la organización, definirla y establecerla, clara y visiblemente. El líder fija las metas, marca las prioridades y fija y mantiene los estándares».

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

No es ningún secreto que la mayoría de los estrategas más importantes del mundo empezaron desde abajo. Y mantuvieron su ventaja al no perder nunca el contacto con la realidad de la guerra. Carl von Clausewitz no se educó en las mejores escuelas de Estado Mayor, no sirvió a las órdenes de las mejores mentes militares y no aprendió su profesión de sus superiores.

Clausewitz aprendió estrategia militar de la mejor forma y de la más difícil. Sirviendo en el frente en Waterloo, una de las batallas más sangrientas y famosas de la historia.

Sam Walton, un hombre sin pretensiones, viajó al frente de batalla de cada una de las tiendas Wal-Mart durante toda su vida. Hasta paso tiempo durante la noche en los muelles de carga hablando con el personal.

Ramón Areces, fundador de El Corte Inglés, visitaba sus centros y compraba sin que sus empleados lo reconocieran. Luego volvía a su oficina y daba las órdenes necesarias para mejorar el servicio.

A diferencia de Walton y Areces, muchos ejecutivos tienden a perder contacto. Cuanto más grandes son las empresas, más probable es que el Presidente haya perdido el contacto con las líneas del frente. Este puede ser el factor más importante que limite el crecimiento de una corporación.

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

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

La pelea en General Motors entre Roger Smith y Ross Perot ilustra la idea. Cuando estaba en el consejo de G. M., Ross Perot pasaba sus fines de semana comprando coches en sus concesionarios. Criticaba a Roger Smith por no hacer lo mismo para enterarse de la realidad.

«Tenemos que bombardear el sistema de G. M.», decía Perot. Era partidario de eliminar las limusinas con chóferes y los comedores de ejecutivos, entre otras comodidades que no aportaban valor a sus productos.

¿Limusinas con chófer para una empresa que intenta vender coches? La desconexión de la alta dirección con el mercado es el mayor problema al que se enfrenta una gran empresa. ¿Cómo recoge información objetiva un Consejero Delegado ocupado sobre lo que realmente está ocurriendo? ¿Cómo evita la tendencia de sus ejecutivos a decirle lo que ellos piensan que quiere oír?

¿Cómo consigue las malas noticias además de las buenas?

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

EL PLAN

En el principio era el plan.

Y luego vinieron las suposiciones.

Y las suposiciones no tenían forma.

Y el plan no tenía ninguna sustancia.

LOS TRABAJADORES

Y la oscuridad se veía en la faz de los trabajadores mientras hablaban con sus Jefes de Grupo diciendo:

«Es un montón de caca y apesta».

LOS JEFES DE GRUPO

Y los Jefes de Grupo fueron ante sus Jefes de Sección y les dijeron: «Es un cubo de excremento y no se soporta el hedor».

LOS JEFES DE SECCIÓN

Y los Jefes de Sección fueron ante sus Gerentes y les dijeron:

«Es un contenedor de estiércol, tiene un olor muy fuerte; y puede que nadie lo soporte».

LOS GERENTES

Y los Gerentes fueron a su Director y le dijeron:

«Es un recipiente de fertilizante y nadie soporta su fuerza».

EL DIRECTOR

Y el Director fue al Vicepresidente y le dijo: «Fomenta el crecimiento y es muy potente».

EL VICEPRESIDENTE

Y el Vicepresidente fue al Presidente y le dijo: «Este nuevo y potente plan promocionará activamente el crecimiento y la eficiencia de la empresa»

LA POLÍTICA

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

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

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

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

Otro aspecto del problema es cómo se reparte el tiempo. A menudo se ocupa con demasiadas actividades que nos mantienen alejados del frente de Batalla. Demasiados consejos, demasiados Comités, demasiadas amistades y cenas de homenaje. Según una encuesta, el Presidente medio gasta el 30 por 100 de su tiempo en «actividades externas». 17 horas a la semana las pasa preparándose para reuniones.

Dado que el típico alto ejecutivo trabaja 61 horas semanales, esto deja sólo 26 horas a la semana para todo lo demás, incluido gestionar la empresa y bajar al frente.

No es extraño que los Presidentes Ejecutivos y Directores Generales deleguen la función de marketing. Pero es un error.

El marketing es demasiado importante para dejarlo en manos de un subordinado. Si delega algo, debería delegar la presidencia de la próxima campaña de recogida de fondos. (Como quizá habrá notado, el Vicepresidente de Estados Unidos asiste a los funerales de Estado, no el Presidente.)

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

Hay que concentrarse en la táctica antes de ir a la batalla que se quiere ganar; enfocarse en los competidores; sus fortalezas y debilidades percibidas por la mente de los clientes. Se debe buscar ese atributo único o idea diferenciadora, que funcionará en el campo de batalla mental.

Luego hay que concentrar todos los esfuerzos en desarrollar una estrategia coherente que explote esa idea.

Y hay que ser una persona de acción. La forma de reconocer rápidamente a un falso líder es cuando se plantea una sugerencia viable y el pseudo líder dice: «Deberíamos hacer eso». Normalmente, se descubre que esos «deberíamos» se amontonan y muy pocos llegan a hacerse. El auténtico líder nunca utiliza la palabra «Deberíamos». Su respuesta a una buena sugerencia es «Hagámoslo». Entonces sigue con la próxima decisión.

Los mejores líderes comparten su sabiduría con la próxima generación.

Noel Tichy, profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, dice: «*Los grandes líderes tienen que ser grandes maestros*». Estima que Jack Welch, el respetado Presidente de General Electric, dedica el 30 por 100 de su tiempo al desarrollo del liderazgo. (Welch, incluso enseña una vez a la semana en el instituto de formación de ejecutivos de G.E.) «Ahí es donde obtiene su influencia», afirma el profesor Tichy.

El Consejero Delegado Andy Grove enseña personalmente en el programa de orientación para directivos de Intel Corp. Leopoldo Fernández Pujáis, fundador y principal accionista de Telepizza, participa personalmente en la formación de su equipo.

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

No existe ningún líder en el negocio de las líneas aéreas como Herb Kelleher, el Presidente de Southwest Airlines. Se ha convertido en el rey del negocio del trayecto corto y la tarifa barata. Años tras año, su aerolínea está en todas las listas de las empresas «más admiradas» y «más rentables».

Si se viaja con Southwest, se puede notar el increíble ánimo y actitud de su personal. Hasta tienen un sentido del humor que, como señaló un pasajero, «*hace que volar como el ganado sea entretenido*».

Cualquiera que conozca a Herb se da cuenta de que la personalidad de la aerolínea es la de Herb. Es un motivador increíble que mantiene sus aviones en movimiento y la moral alta. Realmente, él «anda detrás de ellos».

También conoce su negocio y a su gente. En una reunión le incitamos a que comprara uno de los puentes aéreos de la Costa Este que estaba en venta. Haría de Southwest un competidor importante en el este.

Se lo pensó un momento y dijo: «*Me gustaría tener sus puntos de embarque en Nueva York, Washington y Boston. Pero no quiero sus aviones, y más importante, no quiero a su gente*».

Tenía razón. Motivar a la gente de la Costa Este hubiera sido imposible.

En Herb Kelleher destaca otro atributo de los mejores líderes. Tienden a vivir el negocio y llegan a personificarlo. En el mejor momento del Chase Manhattan Bank, su Presidente, David Rockefeller, era noticia sólo por visitar a Jefes de Estado extranjeros. El mismo era como un Jefe de Estado.

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

Hoy, Bill Gates personifica Microsoft. Tiene pinta de fanático de la informática. Habla como un fanático de la informática. Vive en una casa de fanático de la informática.

Aunque todo el mundo conoce al señor Gates, muy pocos conocen a Diño Cortopassi, el rey de la «auténtica salsa de tomate italiana»; que suministra a los 25 millones de auténticas pizzerías y restaurantes italianos en EE.UU.

Diño ha llegado a personificar lo «auténtico italiano», que es su idea diferenciadora. Vive en una villa italiana. Hace embutido casero. Tiene viñas. Tiene su propio campo de bocees. Cada año va a Italia a visitar a sus parientes. Manda el aceite de oliva de su familia a sus mejores clientes. De la misma manera que el señor Gates domina el mundo del software, Diño domina el mercado de envasado de tomates frescos y salsa.

Muchos empresarios son la personificación de sus empresas. Freixenet es Ferrer, Benetton es Benetton, Techint es Roca, Polar es Cisneros, Bavaria es Santodomingo, Televisa es Azcárraga, Fiat siempre ha sido Agnelli, Banco Santander es Botín, y así muchos más.

Un líder invisible es una arma muy potente con los clientes actuales y potenciales. Ofrece credenciales únicas de una empresa.

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

Un Resumen Sencillo

Los buenos líderes saben a donde van.

CAPÍTULO 13, LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

Sólo buenos deseos

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

MALCOLM FORBES

Los planes deben adaptarse a las circunstancias y no intentar que las circunstancias se adapten a los planes.

GEORGE PATTON

Un plan estratégico a largo plazo es inútil, a menos que al mismo tiempo se elaboren los planes de los competidores. Sin embargo, muchos directivos creen que la planificación a largo plazo es fundamental, si una empresa quiere cumplir con los objetivos expresados en su misión.

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

La planificación a largo plazo no pudo lograr que Xerox llegara a ser protagonista principal en la automatización de oficinas. La planificación a largo plazo no impidió que General Motors perdiera casi 20 puntos de cuota de mercado en EE.UU. en los últimos veinte años. Ni que Siemens tuviera que retirarse del mercado informático. (O que Japón entrara en una crisis económica de la que habrá que ver cómo sale.)

Todo empezó de verdad a principios de los años sesenta, cuando General Electric se transformó en la pionera de la planificación estratégica. Creó un grupo grande y centralizado de planificadores para meditar sobre el futuro. La consultora McKinsey & Co. ayudó a G.E. a convertir sus productos en unidades estratégicas de negocio, a identificar a los competidores en cada una de ellas y a evaluar su posición ante esos competidores.

Pero la especialidad empezó a tomar ritmo en 1963. Bruce D. Henderson, fundador del Boston Consulting Group, estableció la primera red de boutiques de estrategia. BCG fue el creador de una serie de conceptos que causaron furor en las grandes corporaciones, entre los que destacan la «curva de la experiencia» y la famosa «matriz de crecimiento y participación en el mercado»; conocida también como la matriz del Boston Consulting Group.

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

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

La mayoría de estos planteamientos tienen origen en un libro titulado La Muerte de la Competencia (The Death of Competition). Nuestra pregunta es: ¿Si la competencia ha muerto, por qué está todo el mundo intentando quitarnos el negocio? Lo normal es que, en cuanto nos descuidemos un poco, alguien nos quite todos los clientes que pueda.

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

- *«Los aviones son interesantes, pero no tienen valor militar».*
El Mariscal Ferdinand Foch. Estrategia militar francés, 1911.
- *«Los caballos perdurarán, pero el automóvil no es más que una novedad, una moda».* El Presidente del Michigan Savings Bank, 1903, al aconsejar al abogado de Henry Ford que no invirtiera en la Ford Motor Co.

- «¿Qué haría esta empresa con un juguete eléctrico?».

El Presidente de Western Union, William Orton, al rechazar la oferta de Alexander Graham Bell para vender su empresa de teléfonos en dificultades por 100.000 dólares.

- «¿Quién demonios quiere oír hablar a los actores?».

Harry Warner, Warner Brothers, 1927.

- «No nos gusta su sonido. Los grupos de guitarras están desapareciendo».

Del informe de Decca Records para rechazar a los Beatles, 1962.

- «No hay ninguna razón para que un particular tenga un ordenador en su casa». Kenneth Olsen, fundador y Presidente de Digital Equipment Corp., 1977.

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

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

Nuevos hábitos de compra, nuevos productos, nuevos servicios que ayudan a paliar los inconvenientes que la nueva situación está creando, ofrecen nuevas oportunidades de negocio. En EE. UU. hay lavanderías que recogen y entregan la ropa de sus clientes en las estaciones de los trenes suburbanos. Las estaciones de servicio de muchos países hornean pan. En Argentina se ha institucionalizado el servicio de sacar perros a pasear.

Pero adivinar las tendencias es difícil y arriesgado. El fallo más común es el de extrapolar una tendencia. Si se hubieran cumplido las predicciones del consumo de carne roja, hoy todo el mundo estaría comiendo pescado hervido o pollo a la parrilla. Pero el consumo de carne se ha incrementado (así como el consumo de cigarrillos). Los hábitos básicos cambian muy lentamente y la prensa tiende a magnificar los cambios pequeños. (Recuérdese la Ley del Bombo - Ley XX) (Las 22 Leyes Inmutables del Marketing. De McGraw-Hill Interamericana, 1993).

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

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

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

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

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

Pero ahora se ha transformado en algo muy serio. Alvin Toffler (famoso por su El Shock del Futuro) tiene planes incluso para un programa nocturno llamado «Las Próximas Noticias, Ahora». Según dice Toffler, «Hay un canal de historia, pero ninguno del futuro. Pensamos remediar la situación».

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

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

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

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

No hace muchos años, los equipos de fax sólo se encontraban en algunas oficinas grandes. Hoy están en todas partes y ya están saliendo de la oficina y entrando en los hogares. El fax es de invención, diseño y desarrollo norteamericanos. Y los fabricantes de EE. UU. tenían desde hace mucho los equipos listos para la venta. Pero hoy ni uno solo de los fax que se comercializan en los Estados Unidos se fabrica en este país.

Los norteamericanos no lanzaron los equipos de fax, porque la investigación de mercado les convenció de que no habría demanda suficiente. A pesar del hecho conocido de que no se puede hacer investigación de mercado sobre algo que no está en el mercado, salieron y preguntaron a la gente: «¿Compraría usted un accesorio para su teléfono que cuesta más de 1.500 de dólares y que le permite enviar, a 1 dólar por página, una copia de la carta que Correos le entrega por 25 centavos?». La respuesta, fácil de predecir, fue «no».

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

Lo sensato en la planificación es incorporar algo de simplicidad en el proceso.

A continuación vamos a presentar lo que consideramos un enfoque mejor, más simple, para la planificación estratégica:

Informar a los empleados que predecir el futuro es un ejercicio de ilusión, y que el agudo análisis de «escenarios estratégicos» demasiado detallados, es más bien una pérdida de tiempo.

Informar a todo al mundo que el valor real de la planificación estratégica está en fijar la dirección coherente del negocio y estructurar los medios para ganar a la competencia.

Sentar al personal de planificación con los ejecutivos de operaciones, en cada línea de negocio, y que discutan las referencias de esa dirección coherente bajo distintas suposiciones económicas.

Enfatizar que lo que se está buscando es un «plan de vuelo» que sirva de guía a la empresa. Algo que sea más sencillo y menos esotérico que los planes al viejo estilo.

En las empresas pequeñas y medianas, esto es menos problemático. No tienen un ejército de planificadores que anden por ahí elaborando libros de planificación de varios kilos de peso.

The Wall Street Journal publicó un artículo sobre Bill Long, el Presidente de Waremart Foods, que trabaja con 25 supermercados desde Salem, Oregón a Idaho Falls. Desde que lideró la compra de la empresa por los empleados en 1985, el valor neto de Waremart ha subido un 1.500 por 100. Hoy vale 215 millones de dólares.

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

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

Ese es el tipo de Directivo que nos gusta.

Volviendo al principio de este Capítulo, alguien podría preguntar qué está sucediendo hoy en General Electric, los que empezaron todo esto. Podría sufrir un shock al conocer la respuesta. Ya no planifican a largo plazo.

Jack Welch, su eficaz Presidente, eliminó el departamento central de planificación y trasladó la responsabilidad estratégica a las 12 unidades operativas. Se reúnen de vez en cuando con la alta dirección durante cuatro días. Se concentran en estrategia tanto a corto plazo como a cuatro años. Analizan productos nuevos y lo que está haciendo la competencia. Ya no hay gordos informes encuadernados que adornen las estanterías.

Jack Welch es un Directivo con un estilo que también nos gusta mucho.

Un Resumen Sencillo

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

CAPÍTULO 14, ORGANIZACIÓN

Mientras más simple, mejor.

Hemos conocido al enemigo y somos nosotros.

POGO

Los soldados precisan siempre de ilusión y entusiasmo.

SUNTZU

Una buena organización conduce al comportamiento estratégico correcto.

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

Trabajando para la Dirección de Marketing de una gran empresa de telecomunicaciones, descubrimos que habían desarrollado una solución para los fallos en la red. Este carísimo sistema de «auto-recuperación» reconducía el recorrido de las llamadas rodeando el fallo en cuestión de segundos. Propusimos esto como el mejor concepto diferenciador frente a las otras compañías que no lo tenían. Cuando estaban a punto de promover este concepto, nos enteramos que otro departamento de la propia empresa había vendido esta tecnología a uno de sus competidores.

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

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

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

En un brillante libro de 1970, titulado *Subiendo en la organización*, Robert Townsend tenía algunos pensamientos similares acerca de la organización efectiva. Lo único que le faltaba eran los instrumentos musicales. «*Las buenas organizaciones son cuerpos vivos en los que crecen nuevos músculos para afrontar nuevos retos. Un organigrama desmoraliza a la gente. Nadie piensa en sí mismo colocado debajo de otra persona. Y en una buena empresa no lo está. Sin embargo, sobre el papel, sí está debajo. Si tiene que hacer circular algo, utilice una tabla en forma de ramas, en vez de un diagrama con la gente, en pequeñas cajas. Utilice el orden alfabético por nombre y por función cuando sea posible*».

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

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

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

Por eso Westinghouse vendió sus líneas de generación de energía y de defensa y se concentró en la comunicación. Westinghouse Electric Corp ahora se llama CBS Corp. Michael Jordán, Presidente y Director de esta nueva orquesta, puede enfocarse en televisión y radio, donde tienen una posición dominante.

Aunque Westinghouse fue un nombre glorioso de una gran multinacional, ninguna nostalgia puede frenar la cruda realidad del exceso de capacidad que atormenta a muchas industrias de capital intensivo, desde siderurgia a química, refino de petróleo, automóviles, semiconductores y actividades de venta

minorista. Si esta sobre-capacidad sigue creciendo en los próximos años, tal como pronostican algunos observadores, el resultado podría ser recortes de precios aún mayores, reducciones de beneficios y la venta de negocios.

Muchos ejecutivos que se ven forzados a decidir si compran o venden, o ambas cosas, están dudando claramente entre tomar tales decisiones y enfocarse en una línea de negocio concreta. Pero Mr. Jordán no.

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

- Eastman Kodak vendió su unidad farmacéutica Sterling Winthrop y otras dos empresas para enfocarse en su negocio fotográfico, o, como lo definen ahora, de imagen.
- Mercedes-Benz abandonó todas las actividades ajenas al mundo de la automoción y el transporte.
- Merck ha vendido casi todo su negocio no farmacéutico.
- Guinness PLC se despojó de casi todo lo que no era cerveza o licores.
- Union Carbide vendió todos sus activos no-básicos y eliminó el 90 por 100 de la plantilla.

Hay dos formas de organizar las orquestas.

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

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

Volvo toca «seguridad». Háagen Dazs toca «helado de lujo». Atlas Copeo toca «aire comprimido». Mecalux toca «estanterías metálicas». Sun toca «estaciones de trabajo y servidores Unix».

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

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

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

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

- Intel toca «microprocesadores» a un ritmo de crecimiento del 20 por 100 durante la última década.
- CompUSA toca «ordenadores al por menor» a un ritmo de 3.000 millones de dólares en ventas.
- Callaway, tocando «palos de golf con caras más grandes» ha llegado a ser el mayor fabricante del mundo.

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

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

¿Se puede imaginar la cantidad de pelotas en el aire que hay en la planeada fusión entre Citicorp y Travelers? A nosotros nos suena como la madre de todas las organizaciones complejas.

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

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

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

Recordemos el ejemplo de ITT, que se había convertido en un lío complejo e incontrolable. La mayoría de los negocios adquiridos por Harold Geneen se están vendiendo; pero el auténtico problema de ITT es su negocio básico, las telecomunicaciones. A estas alturas, ITT debería estar al mismo nivel que IBM y AT&T.

Sin embargo, ITT tiró la toalla en su negocio de telecomunicaciones, la joya de la corona. La Compagnie Générale d'Électricité, un grupo público francés, es ahora propietario de ITT Telecommunications.

Nuestro ex socio, Al Ries, en su libro *Enfoque* (Ed. McGraw-Hill Latinoamericana), analiza la descentralización de forma clara. «Si nada cambiara nunca, una empresa descentralizada sería más eficiente y eficaz que una empresa centralizada. No hay ninguna duda de que la descentralización fomenta el sentido de la responsabilidad tanto de la dirección de las unidades operativas como de los empleados. Pero ¿cómo puede desarrollar una empresa descentralizada un enfoque? No puede. La descentralización elimina la capacidad de la alta dirección de marcar a la empresa una dirección específica. Y luego cambiar ese rumbo cuando las condiciones del mercado cambian. La descentralización es eficiente, pero inflexible»,

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

Digital Equipment era una empresa que se dejó tentar por la descentralización. Bajo un masivo plan de reestructuración, la empresa se reorganizó en unidades de negocio semiautónomas, que podían fijar sus propias estrategias de marketing, publicidad y política de precios. A medida que Digital se descentralizaba, vio cómo su liderazgo en estaciones de trabajo de 64 bits desaparecía. Ahora, la propia empresa está desapareciendo, ya que la ha comprado Compaq.

Casi por definición, una empresa descentralizada no puede enfocarse en una estrategia, o comportamiento estratégico, correctos. Sólo puede servir como centro para acumular resultados financieros y diseminarlos a inversores y analistas. Lo que más pierde la empresa descentralizada es la oportunidad de apropiarse de un concepto y usar su fuerza.

3M es la empresa descentralizada favorita de todo el mundo, Aunque sigue produciendo un montón de productos en serie (66.000 en el último recuento), parece haber una escasez de productos nuevos, revolucionarios, que pudieran llevar a la empresa a nuevos niveles de éxito. El último gran ganador fue el Post-it, un producto lanzado en 1980.

Las ventas en Minnesota Mining and Manufacturing han subido un 33 por 100 desde 1988, pero los beneficios están estancados. Con toda esta descentralización, 3M podría fácilmente dejar pasar una buena idea escondida en sus laboratorios. (Como casi le ocurre con el Post-it.)

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

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

Un Resumen Sencillo

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

CAPÍTULO 15, MARKETING

Es cuestión de convertir ideas simples en estrategias.

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

PETER DRUCKER

Marketing, en el sentido más profundo, es lo principal. Por lo tanto, más vale que se encarguen de él el jefe y sus colaboradores más directos. Y no otra gente sin el nivel suficiente.

ROBERT TOWNSEND. *Subiendo en la organización*

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

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

Una de nuestras piezas favoritas, en lo que a complejidad se refiere, la ha elaborado una empresa consultora del Reino Unido. Explica que una marca tiene nueve elementos de posicionamiento en la mente de un cliente: Necesidades Funcionales, Objetivos Concretos, Papeles Funcionales, Atributos, Evaluadores, Móviles Psicológicos, Papeles Psicológicos, Carácter Subjetivo y Necesidades Psicológicas. Después, convierten todo esto en un «puente matricial» (En consideración a sus creadores, en el diagrama se mantienen las iniciales utilizadas en el original inglés):

Figura 9

(¡Socorro! Estamos atrapados en un puente al vacío.)

Otro ejemplo de complejidad que está promocionando una agencia de publicidad es el siguiente:

Figura 10

(¡Socorro! Ahora hemos caído en un laberinto de marketing.)

¡Mejor que todos estos análisis tan complicados nos vamos a permitir exponer la gerencia de marketing en dos frases. Primera, es responsabilidad del marketing cuidar de que todos estén tocando una única melodía, siguiendo el mismo compás. Segunda, es tarea del marketing convertir esa melodía, o idea diferenciadora, en algo que nosotros llamamos una dirección coherente de marketing. Esta noción de una idea diferenciadora requiere un poco más de consideración. ¿Qué tipo de idea? ¿Dónde se encuentra una? Éstas son las preguntas básicas a las que hay que dar respuesta. Para ayudarnos a contestar estas preguntas proponemos la definición siguiente: una idea diferenciadora es un *ángulo mental competitivo*.

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

Además, la idea tiene que ser competitiva en el ámbito de marketing total, no sólo con relación a uno o dos productos o servicios. Por ejemplo, la decisión de Volkswagen a finales de los cincuenta de lanzar el «primer» coche pequeño en EE.UU. fue una idea competitiva excelente. En ese momento, General Motors no fabricaba más que coches grandes y pesados llenos de cromados. El Escarabajo fue un éxito total.

El Escarabajo de VW no fue, por supuesto, el primer coche pequeño en el mercado norteamericano. Pero sí fue el primer coche en ocupar la posición «pequeña» en la mente de los norteamericanos. VW hizo de su tamaño una virtud, mientras otros, también pequeños, se disculpaban hablando de aprovechamiento del «espacio». «*Piense en pequeño*» (Think small), decían los anuncios de Volkswagen. En el extremo opuesto, un ejemplo de nuevas malas ideas son los descapotables, los deportivos y los coches grandes que, apoyándose en la fama que le dio el Escarabajo, lanzó luego Volkswagen en EE.UU. No ofrecían ninguna ventaja competitiva frente a BMW, Porsche o Mercedes (por mencionar algunos). Naturalmente, esta iniciativa sacó a la marca del mercado norteamericano, que ahora está tratando de reconquistar con el «nuevo» Escarabajo.

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

Los competidores que no existen en la mente de los clientes son ignorados. Se podían comprar caramelos en muchos lugares de España, cuando Enríe Bernat lanzó Chupa Chups. Pero nadie era dueño de una posición concreta en la mente de los clientes. El ocupó una muy clara utilizando una nueva presentación para un producto muy conocido. (Más detalles en el Capítulo 23.)

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

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

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

¿Qué es una estrategia? Una estrategia no es una meta. Como la vida misma, una estrategia debe enfocarse en el viaje, no en el destino, a los que llamamos «pensadores de arriba-abajo», están orientados básicamente a los objetivos. Primero determinan lo que quieren lograr y luego intentan crear modos y medios para alcanzarlo. (Más sobre este tema en el Capítulo 17.)

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

Cuando Roger Smith asumió la presidencia en 1981, anunció que General Motors pasaría del 66 por 100 de participación en la cuota de mercado controlada por los Tres Grandes (G. M., Ford, Chrysler) al 70 por 100 en 1989 (Estos porcentajes se refieren sólo a los automóviles que se venden en EE.UU. y son fabricados en el país. Los importados no se tienen en cuenta en este caso). Para afrontar esta tremenda responsabilidad, G. M. empezó un programa de modernización de 50.000 millones de dólares. ¡Cómo se equivocó!

Actualmente, la participación de General Motors entre los Tres Grandes es del 30 por 100, y va disminuyendo. Su objetivo era sencillamente inalcanzable, ya que se basaba en una idea mal fundada.

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

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

Lo segundo que conviene aclarar es que una estrategia debe llegar aparejadas actividades de marketing coherentes. El producto, el precio, la distribución y la publicidad -todas las actividades que forman parte del mix de marketing- deben enfocarse de manera coherente en la táctica, la idea competitiva.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Las grandes ideas -dijo Albert Camus- llegan al mundo suavemente, como palomas. Quizá, entonces, si escuchamos con atención, oiremos entre el barullo de imperios y naciones el sonido de alas, el movimiento suave de vida y esperanza». (Véase el Capítulo 16, con consejos sobre cómo escuchar para encontrar nuevas ideas.)

Muy pocos dijeron: «Esta marca llegará a ser una de las cervezas más vendidas de Norteamérica» cuando vieron por primera vez una Miller Lite.

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

¿Compró una franquicia de McDonald's en 1955, cuando lo único que le habría costado eran 950 dólares? O esperó en la cola, diciéndose «¿Cómo pueden ganar dinero vendiendo hamburguesas por 15 centavos?».

¿Pidió una franquicia de Telepizza para Barcelona en 1988?

¿Compró acciones cuando Telepizza salió a Bolsa?

¿Compró acciones de Xerox en 1958?

¿Intentó meterse en el negocio de la telefonía móvil cuando empezaba?

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

Las oportunidades son difíciles de ver porque no parecen oportunidades. Parecen sólo ángulos. Una cerveza light, acciones de una empresa de fotocopiadoras, una hamburguesa más barata, pizzas a domicilio, una tienda que sólo vende juguetes, teléfonos móviles.

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

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

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

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

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

Un Resumen Sencillo

Muéstreme la idea.

CAPÍTULO 16, LAS NUEVAS IDEAS

Es más sencillo tomarlas prestadas.

Su idea sólo tiene que ser original en su adaptación al problema en el que está trabajando.

THOMAS EDISON

Si un hombre se imagina una cosa, otro la tornará realidad

JULIO VERNE

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

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

¿Qué pasa ahí?

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

El problema es que la búsqueda de nuevas ideas suele degenerar en un vertiginoso viaje de Alicia en el País de las Maravillas; con un montón de jerga sobre «emancipación creativa», «estimulación de la mente», y «mutación de actitudes». Por no mencionar una factura, que haría sonrojar a Alicia. (Estos estimuladores de cerebros de la vieja mansión cobran hasta 150.000 dólares por visita.)

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

«El mito es que un empresario puede depender de una genialidad -dice Peter Drucker-. Llevo 40 años trabajando con empresarios. Los que dependen del momento de genialidad desaparecen en un momento también».

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

Preparación. La persona se sumerge en el problema. Recoge información, datos y opiniones. Le dice a su mente que se ponga a trabajar.

Incubación. Mientras está ocupado haciendo otras cosas, una parte del inconsciente está dando vueltas. El cerebro yuxtapone información, combina características, canaliza ideas.

Iluminación. Una idea nueva y razonablemente completa, llega a la superficie (aparentemente de ninguna parte). Voilà. Está hecho.

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

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

Nunca vamos a comprender cómo ocurre.

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

Leopoldo Fernández Pujáis hizo exactamente eso. Hace una década, conforme aumentaba la incorporación de la mujer española al trabajo fuera del hogar, este hombre de marketing hispano-cubano, previo el apetito creciente por la comida rápida en España. Así que invirtió 80.000 dólares en un nuevo negocio de entrega de pizzas a domicilio en Madrid. Hoy, Telepizza tiene 260 millones de dólares en ventas, da empleo a 13.000 trabajadores y está presente en ocho países. Desde que salió a la Bolsa española a finales de 1996, la cotización de Telepizza ha subido de 14 a 123 dólares, y su valor de mercado alcanza los 1.300 millones de dólares. Dice Fernández Pujáis, 50 años y veterano de la guerra de Vietnam: «Cada vez me pregunta más gente: "¿Cuál es vuestro secreto?". (Aunque sus anuncios dicen que «el secreto está en la masa», nosotros sabemos que sacó la idea de Domino's y su «entrega a domicilio».)

Supongamos que nos hacemos cargo de un hotel de lujo, que intenta mantenerse al nivel de los Marriotts y los Hyatts en la batalla por el confort de las habitaciones. No hay que llevar al equipo a un retiro para ingeniar nuevos «caramelos» que atraigan clientes. En vez de eso, conviene ver qué hacen los hoteles independientes para seducir a sus huéspedes. (Como el Hotel Charles, en Cambridge, Massachusetts, que tiene una línea con cuentos para niños en los teléfonos de las habitaciones.)

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

La forma más sencilla de inventar un nuevo producto es adaptar una idea existente. Al cantautor Paul Simón se le preguntó en qué se inspiró para su canción «Puente sobre aguas turbulentas». Fue brutalmente honesto: «Tenía dos melodías en la cabeza -una coral de Bach y una melodía gospel de los Swan Silverstones- y me limité a juntar las piezas».

En Berkeley, el museo de paleontología de la Universidad de California organizó la venta en pedazos de un dinosaurio. Se pidió a colaboradores del museo que patrocinaran los pedazos de un Tyrannosaurus Rex que había que ensamblar. Los nombres de los donantes aparecerían en una placa en el museo. Los precios iban desde 20 dólares por un hueso del rabo, hasta 5.000 por el cráneo y la mandíbula. (Por si se lo está preguntando, hay 300 piezas en un esqueleto de Tyrannosaurus Rex.)

El resultado fue un éxito tremendo. La gente compró piezas de dinosaurio a nombre de sus hijos. Los colegios organizaron ventas de tartas para patrocinar un hueso.

¿Y de dónde venía esta idea? La tomaron prestada. Muchas iglesias, en todo el mundo, se han equipado poniendo placas con el nombre de los benefactores que han contribuido económicamente.

Hablando de buenas causas, ¿cuántas veces nos han invitado a una gran cena de caridad, a la que realmente no queríamos ir? No queríamos pasar por las molestias de contratar una niñera, alquilar un smoking o aguantar los discursos.

Comprendido, dijeron unos avisados en Florida. He aquí su invitación de «no-invitación».

Figura 11

¿Funciono esta idea? Como un reloj.

Hospitales benéficos. (¿Funcionaría para su Fundación favorita? Adelante, tómela prestada.)

A principios del siglo XX, William Durant compró 20 empresas proveedoras de General Motors. Luego las incorporó desde el proceso de diseño de los nuevos modelos. Sears Roebuck copió el sistema de Durant comprando participaciones minoritarias de sus proveedores, como un medio de tener el control y ventajas de costes. En los años treinta, la empresa londinense Marks & Spencer copió a Sears. Más tarde, los japoneses estudiaron y copiaron tanto a Sears como a Marks & Spencer. (¿Hay una lección aquí para su negocio?)

Toys «R» Us fue uno de los primeros llamados «asesinos de categoría» (Category killer. Cadenas de tiendas con grandes superficies enfocadas a un solo tipo de producto).

Otros estudiaron y aplicaron el concepto: Decathlon en material deportivo, Ikea en muebles y complementos, FNAC en libros y discos.

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

Cuando se esté intentando encontrar una solución a algo, sólo hay que bucear en las anotaciones. Luego, utilizar las siguientes pautas para aprovecha al máximo la idea existente. (Las propias pautas están adaptadas de una lista de Alex Osborn, autor de Imaginación Aplicada).

1. Sustituir. ¿Qué es lo que se podría sustituir en el enfoque, materiales, ingredientes o aspecto? SugarPops se convirtió en CornPops, un cereal más preocupado por la nutrición. «Romeo y Julieta»

engendró «West Side Story». Reciente mente, el Hartford Ballet tomó prestado «El Cascanueces», lo reubicó en la California de 1800, añadió indios, pantalones vaqueros y a Mark Twain. El resultado: excelentes críticas para «El Cascanueces Americano».

2. Combinar. ¿Qué es lo que se podría combinar con una idea existente? ¿Qué ingredientes, atractivos, colores, sabores?

Lipton combinó frutas y sabores con su té para desarrollar nuevos tés fríos. Computata combinó una máquina contadora de billetes y un lector láser en un lector ultrarrápido de códigos de barra (Ver Capítulo 23).

3. Adaptar. ¿A qué se parece esta idea? ¿Qué se podría copiar?

Sony adaptó su concepto del Walkman a la televisión Watchman y al CD Discman. (Esto se ha llamado la «Evolución gestionada» de un producto o proceso.) Gillette adaptó su enfoque de innovación de cuchillas (Trac II, Aira, Sensor, Sensor Excel, etc.) a los cepillos de dientes Oral-B. Oral-B llevaba 27 años sin lanzar un nuevo cepillo cuando Gillette la adquirió. Ahora, Gillette tiene un equipo de 150 personas investigando la eliminación manual de la placa dental. Y tiene una línea de nuevos productos, desde el hilo dental fabricado con fibras propias al cepillo de alta gama Advantage.

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

5. Emplearlo para otros usos. ¿De qué otros modos podría usar lo que ya tiene? Arm & Hammer transformó el bicarbonato sódico en un desodorante para refrigeradores, un desodorante personal y un ingrediente de pasta de dientes. Paradores Españoles reacondicionó viejos castillos y los transformó en una de las cadenas de hoteles de lujo más ocupada por turistas de alto nivel económico. En Madrid, una posada para peregrinos es hoy uno de los restaurantes más típicos de la ciudad.

En el puerto de Buenos Aires, unos viejos edificios de aduanas se han convertido en lujosas oficinas y restaurantes, transformando una zona casi abandonada en la más cotizada de la ciudad.

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

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

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

Un Resumen Sencillo

Muéstreme la idea de otra persona.

CAPÍTULO 17, METAS

Suenan bien, pero ayudan poco.

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

SCOTT ADAMS, *El Principio de Dilbert*

Quien no arriesga no cruza la mar.

REFRÁN MARINERO

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

A los directivos que se obsesionan por «lo que ellos quieren hacer» les encanta fijar metas.

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

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

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

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

Sospechamos que la última aventura de Cadillac en otro coche que se parece a un Chevrolet está motivada por la meta de aumentar en EE.UU. la cuota de mercado. Especialmente entre los jóvenes compradores de coches de lujo, que ahora están muy orientados a los importados (BMW, Volvo, Saab). (Algo parecido a lo que intenta Mercedes-Benz con su Clase A, pero al revés.)

Capturar las mentes de este grupo es probablemente otra meta inalcanzable para ellos. Lo imposible es imposible. Deben enfrentarse con la realidad.

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

Mientras G. M. se ha enfocado en la meta de aumentar el segmento de mercado en declive de Cadillac, no ha visto lo que se podría hacer.

Lo que siempre ha sido obvio es que existía la oportunidad para una nueva marca de G. M. en el segmento súper alto del mercado. De hecho, G. M. ya es dueña del nombre perfecto. Debería recuperar el LaSalle. (Para los lectores más jóvenes, el LaSalle era uno de los coches clásicos grandes de los años veinte y treinta. Aunque formaba parte de la familia Cadillac, LaSalle se solía tratar como una marca separada.)

La ironía de recuperar la marca LaSalle para competir con los coches europeos, es el hecho de que se concibió originalmente como un coche con «aspecto europeo». Se diseñó en base al Hispano-Suiza, un coche que recuerdan casi todos los automovilistas maduros y una de las joyas más preciadas para los coleccionistas.

La versión de hoy tendría obviamente que ser más pequeña, como los sedanes europeos. Y lo más importante, tendría que venderse por una nueva red de concesionarios LaSalle. No en los concesionarios de Cadillac. (De la misma manera que los Lexus se venden en los concesionarios de Lexus, y no en los de Toyota.)

Aunque esta táctica pudo haber funcionado mejor hace unos años, sigue siendo la única maniobra que puede hacer G. M. hoy, si quiere una cuota más grande del segmento superalto.

En Europa hay varios fabricantes que lo están intentando. Volkswagen y BMW quieren reinventar a Bentley y a Rolls Royce; Mercedes-Benz está preparando el lanzamiento del Maybach. En unos países con poder adquisitivo creciente, y a los precios que se venden estos coches, ¿a quién no le gustaría tener una cuota mayor en este segmento?

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

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

Boeing apostó por el primer avión comercial a reacción (el 707); fue una maniobra audaz, no una meta. Asumir ese riesgo les permitió ser los primeros en una categoría que ha crecido muchísimo en los últimos 50 años.

La apuesta de IBM por su máquina 360 fue un riesgo, una maniobra de una nueva generación informática. Los líderes se mantienen líderes al competir consigo mismos. (Es uno de los Principios de la Estrategia Defensiva) (Ver Capítulo 7 de *Marketing de Guerra*. Ed. McGraw-Hill Interamericana, 1991).

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

Los autores de *Construido para Durar* dan ejemplos de las empresas que se fundaron desde 1812 (Citicorp) hasta 1945 (Wal-Mart). Pero estas empresas no tuvieron que lidiar con la terrible competencia del mercado global de nuestros días. Si bien se puede aprender mucho de su éxito, hay que tener en cuenta que se dieron el lujo de crecer en un tiempo en el que la vida de los negocios era mucho más fácil.

Un Resumen Sencillo

Las metas son como los sueños, despiértese y enfrente la realidad.

CAPÍTULO 18, EL CRECIMIENTO

Puede ser malo para su negocio.

No tenemos una necesidad desesperada de crecer. Tenemos un deseo desesperado de crecer.

MILTON FRIEDMAN

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

FRIJOF CAPRA

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

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

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

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

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

Una revisión de las 25 marcas que eran líderes en el año 1923 prueba lo dicho. Hoy, de esos líderes de 1923, 20 siguen en primera posición. Cuatro están en segundo lugar y uno está quinto.

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

En 1950, Ford Motor Company le arrebató a Chrysler Corporation el segundo lugar. Desde entonces el orden siempre ha sido General Motors, Ford, Chrysler ¿Monótono, verdad?

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

Cuando se alcance la cima, hay que asegurarse de que el mercado se entere. Demasiadas empresas dan su liderazgo por supuesto y nunca lo explotan. Lo único que hace eso es mantener la puerta abierta a la competencia. Si tiene la oportunidad, hay que cerrarle la puerta en las narices. La gente adora al desvalido, pero prefiere comprarle al ganador.

Ése fue el caso en la categoría de la fibra de rayón viscosa. En términos de ventas, es un mercado que se divide equitativamente entre una empresa austríaca (Lenzing), una empresa del Reino Unido (Courtaulds), una empresa india (Bina) y una china.

Pero Lenzing tenía las mejores credenciales tecnológicas. Una tecnología en la que llevan trabajando desde 1930. En eso basó su programa para crear la percepción en la industria de ser el líder mundial en la tecnología de rayón viscosa. Lenzing contó la historia de cómo, gracias a ello, el rayón mejora de calidad. Estaba haciendo valer sus derechos sobre el liderazgo. Y lo ha conseguido.

Nunca deben financiarse los productos perdedores de la empresa con los beneficios de los ganadores, Éste es un truco contable típico en una empresa multiproducto. Haciéndolo, se reduce la capacidad de invertir en los que realmente soportan el negocio.

Pero muchas empresas, presionadas por su cotización en Bolsa, se obsesionan por el crecimiento y pierden la oportunidad de echar el resto. O mejor dicho, se aturden.

Silicon Graphics es un ejemplo. Ésta es la empresa de estaciones de trabajo que desarrolló la informática visual y, a partir de ella la mayoría de los efectos especiales que se ven en las recientes películas que produce Hollywood. Con la adquisición de Cray Supercomputers, es actualmente el líder mundial en ordenadores de alto rendimiento.

Pero en vez de invertir recursos en lo que le ha dado el éxito, y apropiarse de la idea diferenciadora de «alto rendimiento», está sometida a la presión de Wall Street de ampliar su negocio. Para los analistas bursátiles, la informática de alto rendimiento es un «nicho» y no da la talla para un crecimiento anual de 20 por 100.

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

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

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

Un ejemplo muy actual es Nike. Cuando el mundo sale a jugar, Nike quiere vestirle de los pies a la cabeza. Y hasta están estudiando el suministro de material deportivo, utilizando alta tecnología para pelotas, raquetas, bates y guantes.

Su objetivo obvio es hacer de Nike una «megamarca» deportiva. Su táctica es poner su logotipo en cada equipo grande y en cada deportista puntero que puedan comprar. Incluso a los locutores de televisión en las últimas Olimpiadas les estamparon el logotipo de Nike en sus chaquetas. (El fundador de Nike, Phil Knight, nunca va sin su logo. Lo tiene tatuado.) Cualquiera que sea el juego, Nike quiere jugarlo. Pero últimamente, el mundo no parece querer jugar con él.

Un vistazo a los recientes artículos sobre Nike nos cuenta la historia:

«Los adolescentes rechazan a Nike» (U.S. News & World Repon - 9/marzo/98), habla de cómo los adultos jóvenes abandonan las deportivas caras de Nike. «Tropezando con demasiados zapatos, Nike se reagrupa» (The Wall Street Journal - 6/enero/98), presenta el problema de diseñar 350 nuevos modelos cada año. «Nike muestra pies de plomo, se acercan recortes» (Footwear News - 12/marzo/98), escribe acerca de reducción de beneficios y despidos potenciales. «Hazlo sin Nike»(«Just do it without Nike». Juego de palabras con el eslógan de Nike «Just do it»). (Discount Store News - 23/febrero/98), presenta la necesidad para las tiendas de tener más marcas, además de Nike.

¿Qué es lo que está pasando? ¿Por qué Nike ya no está de moda?

Josephine Esquivel, una analista de Morgan Stanley, tenía razón cuando dijo: «El mayor problema de Nike es que intenta poner su logotipo a todo lo que puede».

En el esfuerzo por perseguir «crecimiento sin fin», han caído en lo que llamamos la trampa de la extensión de línea. Es el pensamiento típico de «megamarca» que pretende colgar su nombre en todas las categorías posibles relacionadas, e incluso no relacionadas, con su actividad. Es lo que llamamos el pensamiento «interno» sobre una marca con éxito y cómo hacerla más grande y mejor.

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

- Chevrolet fue una vez el coche familiar más vendido de EE.UU. Ahora un Chevrolet es un coche, un camión, un deportivo o una camioneta; grande, pequeño, caro, barato; que vende menos que Ford, Honda y Toyota.
- Xerox perdió veinte años y varios miles de millones de dólares, intentando ser una empresa que ofrecía desde copiadoras a ordenadores y todo lo que cabía en medio. Al final, se dieron cuenta de que cualquier máquina Xerox que no pudiera hacer una fotocopia, tenía problemas.
- McDonald's creó un negocio de gran éxito, basado en hamburguesas baratas y rápidas. Pero luego quisieron convertirse en un restaurante, que ofrecía hamburguesas de niños, cambur guesas de

adultos, pizza, pollo; lo que fuera. Ahora se ha hecho más lento y tienen mucho menos éxito. Fueron demasiados «Macs».

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

Como dijimos en el Capítulo 7, en los negocios se trata de diferenciación, diferenciación, diferenciación. Cuantas más cosas se intenta llegar a ser, más enfoque se pierde y más difícil es diferenciar el producto.

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

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

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

En nuestra experiencia, menos es más.

Menos puede ser más en cualquier negocio.

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

Rrones AG, una empresa alemana, tiene una cuota de mercado mundial del 70 por 100 de las máquinas que ponen etiquetas en botellas de bebidas.

La empresa española Chupa Chups decidió en 1957. discontinuar unos 200 productos y concentrarse en uno -un caramelo esférico con un palito para sujetarlo-. Ahora domina el mercado mundial. (Ver Capítulo 23.)

Una historia real ilustra cómo el amor al crecimiento es el origen de malas decisiones.

Nos contrataron para evaluar los planes de negocios de una gran empresa farmacéutica multimarca. Cada Jefe de Producto se puso de pie y presentó los planes del año siguiente.

Durante una de las presentaciones, un ejecutivo joven advirtió sobre la existencia de un nuevo competidor muy agresivo en su categoría, que seguramente cambiaría el equilibrio de poder. Pero, cuando llegó el momento de hablar de previsión de ventas, mencionó un aumento del 15 por 100. Instantáneamente, preguntamos cómo podía ser así con la llegada de un competidor tan agresivo.

Su respuesta fue que iban hacer unas maniobras a corto plazo y una extensión de línea. ¿No perjudicaría esto la estrategia a largo plazo? Bueno, sí. ¿Entonces por qué hacerlo? Porque su jefe le había obligado a incluir ese porcentaje de aumento. Para más datos había que hablar con él.

Una semana más tarde, el jefe admitió el problema, pero dijo que en realidad su propio jefe era quien necesitaba un aumento, debido a las presiones de Wall Street.

Un Resumen Sencillo

Construya una cuota de mercado y los números llegarán.

La gente

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

CAPÍTULO 19, MOTIVACIÓN

El esfuerzo solo no es la respuesta.

Cambiar y mejorar son dos cosas distintas.

PROVERBIO ALEMÁN

La misión del mando militar es mantener un nivel uniforme de bravura.

SUNTZU

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

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

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

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

Señores, el esfuerzo solo no es la respuesta. Esforzarse más está sobrevalorado.

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

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

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

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

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

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

Estos eventos suelen tener títulos como éstos:

- «Las cosas grandes ocurren cuando se hacen bien las pequeñas».
- «El arte de conseguir un mayor esfuerzo de todos».
- «100 maneras de motivarse».
- «1001 maneras de motivarse uno mismo y a otros». (Obviamente, 100 es para los aficionados.)

O se podría ir a por todas y traer a un «motivador» famoso.

Andersen Consulting contrató al general Colin Powell por 60.000 dólares, para que hablara en una de sus reuniones de socios, en la que el famoso general irradiaba autoridad y confianza.

«Mantén interesado al público con sus anécdotas sobre la guerra del Golfo y su vida privada -dice el Socio de Andersen que lo organizó-. Sin embargo, no dijo nada que tuviera que ver con la reunión. Yo sabía que él no sabía suficiente sobre las actividades de Andersen como para dar sus puntos de vista sobre lo que hace nuestra gente. Ese no era el objetivo». (Entonces, ¿cuál era el objetivo?)

El dinero, por supuesto, es un objetivo. La motivación es un gran negocio. Sólo en EE.UU. genera unos 1.000 millones de dólares en ingresos anuales, según publicaba hace poco una revista de formación. (Los banquetes y los pins son aparte.) En el resto del mundo se estima que la cifra es algo menor; pero crece a toda velocidad. (Algunos políticos defenestrados o jubilados se transforman en animadores de estos encuentros.)

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

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

En realidad, esto nunca ocurre. Al principio, puede que sienta bien, pero el efecto se evapora en minutos. Sólo es un masaje mental. Sólo una diversión, un gran espectáculo. Además, hay que pensar en qué ocurre cuando el Doctor Esfuerzo, el conferenciante que ha cobrado 50 o 60.000 dólares, recoge sus cosas y sale de nuestra convención. Es evidente; se va al próximo auditorio, donde dejará un mensaje idéntico -el «sí puedes»- a los nuevos oyentes. (Quizá, a nuestros propios competidores.)

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

No nos malinterprete. No hay nada de malo en querer motivar a los empleados.

Como dijo de forma simple y sencilla el presidente de una importante multinacional: «*Aunque esté en el camino correcto, le pasarán por encima si se queda sentado*».

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

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

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

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

La pregunta que quieren que se les conteste es: «¿Qué es lo que hace diferente a esta empresa?» (¿Cuál es la idea a la ?) Esto exige mucho de la persona que se pone delante de todos.

Por esto es por lo que los discursos motivacionales más eficaces son los de alguien de dentro de la empresa. Alguien que ha ido al frente de batalla y ha vuelto para dar un informe honesto. Hoy, para liderar el ataque, hace falta la capacidad de apasionarse, de integrarse en la estrategia de la empresa. (Véase el capítulo 12 sobre liderazgo)

«La Palabra». El Presidente se aclaró la garganta y dijo: «Nuestro objetivo primordial es proporcionar productos de calidad a clientes de calidad en mercados de calidad de todo el mundo».

¿Es ésa una idea competitiva? ¿Es ése un ángulo mental competitivo! Los tópicos no crean la diferencia. De hecho, hacen daño a los trabajadores escépticos y suspicaces de nuestros días, pues crean falsas expectativas.

Lo que el Presidente debía haber dicho es cuál sería la base de la idea de «cómo vamos a luchar», seguido de «aquí están las herramientas con qué hacerlo».

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

Un Resumen Sencillo

Trabajar más no es tan eficaz como trabajar mejor.

CAPÍTULO 20, LA AUTO MEJORA

Es el traje nuevo del emperador.

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

DEEPAK CHOPRA

Conócete, acéptate, supérate.

SAN AGUSTÍN

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

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

Sólo EE.UU. gasta 15.000 millones de dólares cada año en todo tipo de formación de empleados. ¿El segmento que más crece? La reeducación y auto-mejora personal. Las teorías de management se dan el brazo con auto-ayuda, filosofía oriental, futurología y simple brujería.

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

- Boeing juntó a sus altos directivos y les pidió que contaran sus experiencias personales dentro de la empresa. Luego pusieron por escrito las negativas y las quemaron en un acto ritual de muerte y renacimiento corporativo.
- En un curso en el Esalen Institute de California, con el título «Acabar con el ego fracturado», hay rituales y ceremonias enfocados a «soltar y renovar». (A los participantes se les pide que traigan un pañuelo de colores, un periódico, tambores y carracas.)
- Un grupo de formación en Nuevo México utiliza conceptos y ejercicios de alteración de la percepción, sacados de las tradiciones de los indios navajos y apaches. Clientes como Honeywell y Bethlehem Steel les mandan gente para que estudie la Rueda de la Medicina, una representación de los cuatro polos de la experiencia humana (intelectual, físico, emocional y espiritual).
- Los participantes en otro laboratorio de aprendizaje diseñan una «piedra de toque» de madera, piedras, tela, hojas y trozos de cristal. Utilizan estos materiales para «simbolizar lo que su trabajo significa para ellos». Posteriormente pueden rediseñar sus piedras de toque. (Veo tus dos piedras y subo una.)

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

- Un profesor de una escuela de negocios de la Universidad de Georgetown exige que sus estudiantes salgan al campus a plena luz del día y griten a pleno pulmón. «A veces -dice- hago que finjan que son un plato de gelatina, o una pizza, o les pido que ladren».
- Jean Houston, fundadora del movimiento del «potencial humano» y confidente de Hillary Clinton, recomienda ejercicios para «recuperar el ego». Los participantes se quitan los zapatos, anillos y gafas. Se sientan en dos círculos, espalda con espalda, los brazos entrelazados, los ojos cerrados, y cantan. Esto se llama «el recuerdo de la comunidad primitiva».
- Los Clinton también son forofos de los gurús de transformación personal, como Stephen Covey y Tony Robbins. Una afición que se le adjudica también a Felipe González y a Silvio Berlusconi.

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

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

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

Stephen Covey representa el nuevo sueño americano: éxito económico y salvación espiritual en un solo paquete. USA Today le llama «el consultor de autoayuda más importante en el mundo empresarial desde Dale Carnegie». Su negocio de formación, fundado en 1985 con dos empleados, tiene ahora 700 personas e ingresos de 100 millones de dólares. Sus clientes incluyen la mitad de las empresas del ranking Fortune 500 y miles de empresas más pequeñas.

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

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

En su mundo existen siete de estos principios (ni uno más ni uno menos). Uno de ellos, el principio ganar-ganar, es interesante. Covey dice que nos dirá todo lo que necesitamos saber para ser efectivos, pero también promete decirle lo mismo a todos los demás. Entonces, nuestros competidores sabrán lo que nosotros sabemos. No importa, dice el profesor Covey. Si todos sabemos lo que siempre hemos sabido desde el principio, todos saldremos ganando. (Por favor, si logra entenderlo, llámenos.)

Aun así, es difícil dudar de la sinceridad de Covey. Ha sido un mormón convencido toda su vida. Con un MBA de Harvard, un doctorado en comportamiento organizacional y 20 años enseñando gestión empresarial, no es ningún fanático.

Pero éstas no son nada más que viejas trivialidades, dicen sus críticos. Trabajo duro. Seguir la regla de oro. Planificar con antelación ¿Entonces, por qué tanto bombo?

Covey practica la «magia blanca», dice Alan Wolfe en *The New Republic*. «Su meta es convencer a la gente de que cosas que son perfectamente obvias, incluso totalmente conocidas, les pueden ser reveladas».

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

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

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

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

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

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

En una serie de conferencias titulada «El viaje a lo ilimitado», Chopra le dice al público: «*Vamos a explorar la mecánica de lo milagroso y la satisfacción espontánea de sus deseos*».

Un momento. Parece haber límites al viaje sin límites. Un apóstol habla al público sobre el seminario «La seducción del espíritu», que se celebrará a finales de año. Apúntese ahora y ahorre 400 dólares.

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

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

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

Un chico espabilado que se fue de casa a los 17 años; Robbins es ahora un «actor de rendimiento óptimo», de 40 años, que gana millones al año con sus seminarios cargados de adrenalina. Sus anuncios televisivos de «poder personal» han vendido decenas de millones de chitas de auto-ayuda. Es muy popular entre los hombres de veinticinco años, iniciando su carrera profesional. Divide su tiempo entre un castillo en San Diego (con pista para helicópteros) y una isla en el Pacífico Sur.

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

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

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

Al aprender lo que había que pensar y cómo manejar el cuerpo, Robbins descubrió que podía andar descalzo sobre brasas de carbón. A su paseo de fuego lo llamó «la Revolución de la Mente»; «*Si podéis conseguir andar sobre el fuego -grita a su público-, ¿qué es lo que no podréis hacer?*» Había nacido un imperio.

La gente como Tony Robbins son los «picaros» del sector, dice Adrián Wooldridge, un directivo de The Economist y co-autor de Los Doctores Brujos, un valioso libro que disecciona a los consejeros y a los gurús de management.

«Tony Robbins, vende esperanza y credulidad -declaró Wooldridge a Training Magazine (julio 1997)-, la idea de que sólo cambiando su actitud frente al mundo, libera una cantidad fantástica de poder y se convierte sin esfuerzo en una persona de éxito. Es una pura estupidez. Vende vanas esperanzas a incautos».

Pensamos que es el momento de «Parar la locura», por citar el título de otro programa de auto-ayuda de moda. He aquí algunos consejos sencillos para tratar los asuntos de la auto-mejora personal.

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

«La paz e iluminación espiritual ofrecidas por los gurús populares no exigen una vida de disciplina -dice Wendy Kaminer, una comentarista de la National Public Radio-, exigen que prescinda de su juicio crítico, asista a sus conferencias y talleres y que compre sus libros o cintas».

La revista Forbes les llama «Los buhoneros de la felicidad».

En su libro Hemos tenido cien años de psicoterapia y el mundo está empeorando, James Hulmán y Michael Venture explican la debilidad de la nueva era de la ilustración. «Es el cultivo del paisaje interior a expensas del mundo exterior -dicen-. Lo que usted aprende es principalmente habilidades sensitivas. Pero no descubre nada sobre cómo funciona el mundo».

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

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

Empiece por mejorar lo básico. Mirar de forma honesta a su plantilla. Lo más probable es que tenga gente que no sepa leer bien, no hable bien, no sea capaz de escribir un memorándum coherente, no sepa leer un balance o encender una computadora. Es ahí donde tiene que empezar la formación.

«*Hay que entrenar a la gente exactamente para aquello que hace*», dice el comandante retirado de la marina Richard Marcinko, ahora director de una empresa privada de seguridad. Por ejemplo, la formación de la plantilla de FedEx se centra en la visión única y primordial que creó la empresa en un principio: La entrega de un día para otro. FedEx ha entrenado a sus trabajadores para distribuir y embalar paquetes de una forma tan eficiente que el ejército estadounidense" al diseñar el sistema de suministros para la guerra del Golfo, copió las técnicas de FedEx.

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

En 1995, Motorola gastó 150 millones de dólares en formación, ofreciendo al menos 40 horas de entrenamiento a cada uno de sus 132.000 trabajadores.

General Electric gasta más de 500 millones de dólares anualmente en formación y gestiona un centro mundial de Desarrollo del Liderazgo en Crotonville, Nueva York.

G. E. empezó revisando las teorías existentes de formación y las mejores prácticas de otras empresas. El resultado fue el núcleo de un curso que siguieron 1.100 altos directivos durante siete días. Este curso se convirtió en una plataforma para que los gerentes a su vez formen a decenas de otros directivos y trabajadores.

«Nunca mandes de vuelta a una persona que ha cambiado a un entorno sin cambiar», dice el director de programas de formación de G. E.

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

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

Un Resumen Sencillo

Todos los días nace un cándido y dos charlatanes.

CAPÍTULO 21, EL ÉXITO

Se trata de encontrar un tren al cual subirse.

La vida es una telaraña. Las líneas se cruzan en ángulos raros. El éxito no depende de lo buenos que sean sus planes; sobre todo, esos planes estratégicos a cinco años que enseñan las escuelas de negocios. El éxito depende de cómo reacciona ante las oportunidades inesperadas.

Ross Perot

Fortuna te dé Dios, hijo, que el saber poco te vale.

REFRÁN ESPAÑOL

Para tener éxito hoy sólo hay un enfoque simple y sencillo: verse a sí mismo como un producto, más que como un empleado. La carrera profesional de cada uno está en sus propias manos, no en las manos del afable Jefe de Recursos Humanos.

Esforzarse más, creer en uno mismo, «caminar sobre brasas de carbón» y decir «sí puedo» no son peldaños que nos ayuden a subir en la escalera del éxito. Una realidad que aún sorprende a muchos es que el éxito no proviene del interior de uno mismo. El éxito es algo que otros nos dan.

Cuando se enfoca en sí mismo, sólo tiene un número para el sorteo. Al abrir el horizonte e incluir a otros, aumentan considerablemente las probabilidades de ganar.

En otras palabras, el éxito es cuestión de encontrar un tren al que subirse. Y sólo se encuentra ese tren cuando nos deshacemos de la preocupación por nuestro ego interior. Cuando abrimos la mente al mundo exterior. Cuando buscamos el éxito fuera de nosotros mismos.

Lo bueno es que el éxito está en todas partes a nuestro alrededor.

Hemos estudiado el éxito y a personas que lo han alcanzado. Una vez que se dejan a un lado sus comentarios sobre «esforzarse más» y «seguir un plan», descubrimos las causas que realmente determinaron su éxito. Todos han tenido trenes en los que subirse. Ideas, empresas, mentores (padrinos) o familia.

Basados en este estudio, he aquí unos consejos sobre dónde buscar y qué buscar. Y en qué tren subirse. Incluso daremos algunas ideas para planificar la carrera de uno mismo.

- **El tren «trabajar duro»** es el que tiene menos probabilidades. Cuando se define la estrategia de marketing personal a los propios talentos y habilidades, y no se tiene en cuenta lo que nos rodea, sólo nos subimos a nuestro tren personal (después de invertir 18 horas al día, ya no hay nada más que dar).

- **El tren «coeficiente intelectual»** tiene pocas probabilidades. En la leche, la crema sube a la superficie. En la vida en general, no suele ocurrir así. En la mayoría de las empresas, la Alta Dirección es leche descremada. Nos asustaríamos con los resultados de los tests de inteligencia de los Presidentes de las empresas de la lista Fortune 500. (Los profesores de cualquier colegio tendrían puntuaciones más altas.) Haga un esfuerzo e intente elaborar una lista de políticos o empresarios que hayan llegado a la cima y se hayan distinguido por su coeficiente intelectual. ¿Difícil no? (Y muy corta) Pero puede funcionar. Siempre hay excepciones. Uno de los pocos casos que nos atrevemos a utilizar como ejemplo es el del general George Marshall, famoso por el Plan Marshall, que ayudó a reconstruir Europa después de la Segunda Guerra Mundial. Fue brillante y un hombre de gran carácter. Su inteligencia fue reconocida por el entonces Presidente Franklin D. Roosevelt y llegó a la cima del ejército.

- **El tren «empresa»**, sorprendentemente tampoco tiene muchas probabilidades. En el pasado, ése fue el tren al que Había que subirse. Un graduado de la Universidad intentaba colocarse en la empresa más grande, o con el salario inicial más alto o, preferiblemente, ambos. Una vez que esa decisión se tomaba, se seguía hacia adelante y hacia arriba. Se estaba encaminado de por vida. Hoy, el único momento de subir al

tren de la empresa es «temprano». (Como las personas, las empresas se cansan y se vuelven más duras a medida que avanzan en edad.) Las empresas como Xerox, Apple y Microsoft hicieron muchos millonarios entre sus primeros empleados. Los frutos fueron, menores para los que llegaron después. ¿Cómo se distingue una superempresa en su infancia? No se puede. Hay que buscar personas, productos o ideas que parezca que tienen futuro.

- **El tren «hobby» personal** tiene probabilidades medias. Lo que hace en las vacaciones y lo que se hace por vocación pueden ser lo mismo. Hay que ver lo que Hugh Hefner consiguió con su «Playboy» sin salir de su dormitorio. Los profesionales del golf son otro buen ejemplo. Uno de los más notables: Severiano Ballesteros. No sólo se ha hecho rico con los premios conseguidos en los circuitos profesionales. Tiene un grupo de empresas relacionadas con su afición; desde constructoras de campos a fabricantes de accesorios. Otro sector que ha hecho algunos millonarios a partir del «hobby» personal es la cocina.

Un ejemplo conocido en todos los países de habla hispana es Carlos Arguiñano. Hoy en día, su habilidad como «chef» es lo de menos. Su actividad como productor de programas de TV, sus empresas de equipamiento de hoteles y restaurantes y algunas cosas más son las que le dan los ingresos más importantes.

- **El tren «producto»** es una apuesta con muchas probabilidades de éxito.

Uno de los más hábiles en subirse a un tren «producto» hacia la cima ha sido Lee Iacocca. Henry Ford le había despedido como Presidente Ejecutivo de Ford y llegó a ser una leyenda viviente en Chrysler. Pero ¿cómo llegó Iacocca a ese cargo en la Ford? Se explica con una palabra: Mustang. El Mustang fue el tren que llevó a Iacocca a lo más alto. ¿Lo diseñó? No. ¿Fue su ingeniero? No. ¿Reconoció los méritos de diseño que habían hecho otros? Sí.

Los hermanos Dick y Mac McDonald abrieron su restaurante de comida rápida en 1948. Ray Kroc llegó cinco años más tarde. En 1963 se quedó con todo el negocio y lo hizo global. La fama y la fortuna las ganó quien reconoció el concepto, no los inventores.

Un hombre llamado Mike Markkula se subió a un tren que se llamaba Apple. Como le gustaba lo que veía en el garaje de Steve Jobs y Steve Wozniak, Mike Markkula puso 91.000 dólares a cambio de una tercera parte de la nueva empresa. Ayudó a Steve Jobs a elaborar su plan de negocios. Consiguió una línea de crédito para Apple en el Bank of America. Era mayor y tenía más experiencia, pero eligió ser un cooperador, no un competidor.

- **El tren «idea»** es otro buen tren para subirse. George de Maestral dio un paseo por el bosque en los alrededores de Ginebra, Suiza, y volvió con erizos de nequilla pegados a la ropa. Con un microscopio descubrió que estaban cubiertos de pequeños ganchos con los que se adherían a la tela. Se le ocurrió una manera de aprovechar lo que había observado. (En el Capítulo 16 se describen distintas formas de adaptar una idea.) Su curiosidad dio lugar al «velero», que también se cierra con la ayuda de pequeños ganchos y lazos. ¿Cómo se reconoce una buena idea? He aquí algunos principios:

- ¿Es audaz? Detrás de un negocio de éxito hay alguien que tomó alguna vez una decisión valiente.

- ¿Es obvia? Si es obvia para su equipo, también será obvia para el mercado; lo cual significa que funcionará mucho más rápido. (Los cajeros automáticos no eran una idea nueva cuando John Reed, de Citicorp, los instaló en Nueva York.)

- ¿Molesta a alguien? Las buenas ideas suelen tener un ángulo competitivo fuerte (La forma en que los Body Shops de Anita Roddick cambiaron el sector de los cosméticos es un buen ejemplo.)

Todo el mundo necesita un tren al que subir. ¿Por qué bajarse del tren en el que nació?

Para terminar, algunas ideas sobre «la planificación de carreras».

Uno de los grandes mitos de las grandes multinacionales es la planificación de carreras. La gente joven imagina un mundo de protectores y directivos, guiándoles con mucho cuidado por cada peldaño de la escalera. A medida que suben les cuidan, les forman, les quieren y les promueven.

Olvídelo. Nadie conoce el futuro. Predecir el futuro es un ejercicio de buenos deseos.

La planificación de carreras en Wang llegó a ser un poco difícil cuando los PC desbancaron a los procesadores de texto y llevaron a la empresa al borde del desastre.

La planificación de carreras en General Foods se agrió mucho cuando fue comprada por Philip Morris.

La planificación de carreras en MCI fracasó cuando los brillantes tipos de Worldcom aparecieron.

La planificación de carreras en muchos bancos de ámbito nacional sufre grandes terremotos cuando son absorbidos por bancos multinacionales.

Su mejor apuesta es encontrar un tren y saltar a él lo más rápido posible. Subir a un buen tren es mejor que planificar

Un Resumen Sencillo

El éxito no se encuentra dentro de uno mismo. El éxito se encuentra afuera.

CAPÍTULO 22, LA CRÍTICA

Ser simple no será fácil.

Es mucho más fácil ser crítico que ser correcto.

BENJAMÍN DISRAEU

Es propio de hombres de cabezas medianas embestir contra todo aquello que no les cabe en la cabeza.

ANTONIO MACHADO

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

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

1. Nos llamarán «simplistas». Dirán que estamos siendo demasiado simples y que hace falta una respuesta más ingeniosa. ¿Cómo podría funcionar algo tan sencillo? En ese momento mirémosles a los ojos y citemos a Máximo Gorki: «Todo lo que es verdaderamente sabio es simple y claro».

2. Nos acusarán de «no entender». Dirán que éste es un problema tan complejo, que obviamente necesita una solución compleja. Que no llegamos a entender todos los matices. Aquí citemos a Winston Churchill: «De las complejidades intensas surgen las sencilleces intensas».

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

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

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

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

Un Resumen Sencillo

La mejor revancha frente a los críticos, es tener la razón.

En Conclusión

*No nos malinterprete. No a todo el mundo le gusta la «complejidad».
A los que practican la sencillez les va muy bien, gracias.*

CAPÍTULO 23, LO SIMPLE

Su poder sigue vivo.

La mejor fuerza es la simpleza.

JEAN LEBON

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

RALPH EMERSON

A lo largo de este libro hemos hablado principalmente sobre los males de la complejidad y cómo puede entorpecer el hacer lo correcto en cada circunstancia.

Nos gustaría terminar con la idea de que lo simple y sencillo ha sido la base de muchas historias de éxito en los negocios. Algunas de ellas ya las hemos contado, como Procter&Gamble, otras sólo las hemos mencionado.

He aquí una selección de empresas y empresarios distintos en negocios distintos, de distintos países, que aprovechan el poder de lo simple.

Benetton

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

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

Para responder a ello, Luciano tuvo una idea simple; algo que hasta entonces no se le había ocurrido a ningún fabricante de tejidos: producir todas las prendas en crudo y teñirlas luego en función de los colores más solicitados. Éste fue el primer éxito de la marca con la que fabricaban entonces, «Tres Jolie».

Más tarde, con Pietro Machiorello, abrieron la primera tienda que vendía exclusivamente sus productos. Se llamó «My Market». Pero esta tienda ofrecía algo especial y totalmente nuevo para la época. Una idea simple: no tenía mostrador y los clientes estaban en contacto con la mercancía, sin sentirse presionados por los vendedores.

Lo que ocurrió después, lo cuentan académicos de prestigiosas escuelas de negocios que normalmente tratan de complicarlo para que parezca más interesante. Cuando le preguntan cómo se definiría a sí mismo, Luciano Benetton responde: «Me considero una persona normal, nada complicada, sin actitudes particularmente originales y sin complejos». Es decir, una persona simple.

El poder de lo simple...

PalmPilot

Este producto no es sólo un éxito de ventas, está llegando al estatus de culto. Como informó Business Week, en una reunión en 1998 del Comité del Consejo de Alta Tecnología del Presidente Clinton en California, 15 de los 22 miembros del Comité sacaron el Palm para anotar la fecha de las futuras reuniones.

Lo más asombroso es que este producto ha tenido éxito donde tantos han fracasado (desde el Magic Link de Sony al Newton de Apple). Como explica J. Gerry Purdy, Presidente de la empresa de investigación de mercados Mobile Insights, «Es una estrella brillante en un cementerio de grandes fracasos».

Se han vendido más de 2 millones de unidades en sólo dos años, 10 veces más que todos sus predecesores juntos, y controla más del 80 por 100 del mercado.

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

Esto significa darle la capacidad de intercambiar nuevos números de teléfono o actualizar agendas con un portátil dándole a un botón. «Nuestra aura fue la sencillez», dice Donna Dubinsky, Directora General de la División de Palm Computing. (Filial de 3Com, el gigante de las redes informáticas.)

Ni siquiera el todopoderoso Microsoft ha podido ganar terreno. De hecho, es un mercado donde Microsoft puede acabar siendo un segundón. A pesar de sus enormes recursos y poder de marketing, Windows CE tiene un inconveniente: está tan repleto de funciones, que requiere muchos más pasos para realizar algunas tareas clave que los que necesita el dispositivo de 3Com. Ésta es una razón por la que los expertos apuestan que, salvo sorpresas, los Palm seguirán dominando el mercado de las agendas electrónicas en los próximos años.

El poder de lo simple...

Trenes Talgo

El diario de negocios español Cinco Días publicaba el 3 l/junio/98 un artículo en el que informaba que la empresa Talgo presentaba una aplicación de su invento para el cambio de ancho de vía a los trenes de mercancías. Uno de los subtítulos era El éxito siempre está en lo más sencillo. El nuevo sistema se destaca por lo simple; evita el costoso y lento cambio de «bogies» y permite que, en sólo 5-7 segundos el vagón que entra con un ancho salga con otro.

La tecnología Talgo se inició en octubre de 1942, por el ingeniero español Alejandro Goicoechea, inventor de un original y muy simple sistema de guiado de los ejes de vehículos ferroviarios. Una vez probado con éxito, José Luis de Oriol financió su desarrollo industrial y creó la empresa Patentes Talgo, S.A. Hoy, además de ser el tren más conocido y valorado por los viajeros españoles, circula en EE.UU., Francia, Alemania, Suiza, Portugal e Italia; y compite por relación calidad/precio con los más modernos trenes de alta velocidad. En 1997, ha sido el tren mejor calificado por los usuarios norteamericanos y en Europa, sus índices de satisfacción superan el 90 por 100.

Según los fundadores, «seguridad» y «sencillez» son los dos conceptos básicos de los trenes Talgo. «Todo lo que es susceptible de avería, antes o después se estropea; para lo que no hay mejor solución que reducir al mínimo el riesgo, diseñando con sencillez», suelen decir. El tren «Talgo Pendular» se basa en dos ideas simples: ejes guiados con ruedas independientes y elevación del plano de sustentación por encima del centro de gravedad de las cajas. Con ello se puede aumentar la velocidad con el máximo confort y seguridad para el pasajero; y con mayor aprovechamiento energético.

Al primer desarrollo le han seguido muchos otros, que han servido de modelo para los diseños más avanzados de trenes de alta velocidad. En todos, la simplicidad y el ingenio han sido la base de una gran marca española cuyo éxito es el resultado de buscar la economía en la operación y el mantenimiento de sus sencillos y eficaces trenes con alto grado de fiabilidad. Las compañías que los explotan, y los viajeros que los usan, tal vez no lo han descubierto; pero Talgo es el resultado de esa mentalidad ingeniosa y sencilla de sus fundadores.

El poder de lo simple...

Southwest Airlines

Herb Kelleher ha construido lo que ha resultado ser una de las líneas aéreas más rentables y con más éxito de América. La línea se fundó sobre la premisa de mantener las cosas sencillas. Primero, sólo

había un tipo de avión, el Boeing737. Eso hizo que las cosas fueran más simples para los pilotos y la gente de mantenimiento.

No había asientos asignados, sólo tarjetas de embarque de plástico que se devolvían. Esto eliminó las peleas por los asientos. Evitó también el embarcar con media hora de antelación. Y mejor aún, nada de overbooking. Con Southwest se llega y le despegan. El pasajero ahorra tiempo. Los aviones llegan a tiempo.

No había comida mala. De hecho, no había comida. De todas formas, lo que se ahorra con Southwest lo puede gastar en un buen restaurante cuando llegue. Tampoco hay que esperar en la puerta mientras se carga la comida a bordo.

No hay centros operativos. Vuelan directamente adonde usted quiere ir, no adonde ellos quieren que cambie de avión. Vuelan la distancia más corta entre dos puntos. Es más rápido así. Ellos ahorran gasolina; por tanto, pueden cobrar menos.

Southwest evita siempre que puede los aeropuertos gigantes donde hace falta perder una hora en encontrar la puerta de embarque. Fácil de embarcar, fácil de desembarcar, es su filosofía.

Cuando preguntamos sobre su obsesión por lo simple, Herb cuenta esta historia: «Cuando Southwest empezó en 1971, emitíamos billetes que se parecían mucho a tickets de caja. Los clientes nos escribieron y se quejaron de que: 1. Los tiraban a la basura por equivocación debido a su apariencia insignificante. 2. Sus animales domésticos se los comían. 3. Los destrozaban al lavarlos con los vaqueros. Alguien, para solucionar el problema, hizo una propuesta de instalar un sistema informatizado para emitir billetes que costaba millones de dólares. Durante la discusión, uno de nuestros Vicepresidentes sugirió algo muy simple, modificar las cajas registradoras para que imprimiesen «ESTO ES UN BILLETE», con letras muy grandes en la parte superior de cada ticket. Lo hicimos y... asunto arreglado».

El poder de lo simple...

Chupa Chups

Desde que a Enric Bernat se le ocurrió pinchar un caramelo con un tenedor para comerlo sin ensuciarse las manos, han pasado muchas cosas.

La más importante es que su aventura empresarial ha cumplido 40 años y parece tener, sin duda, una larga vida por delante.

Para desarrollar su idea, Bernat adquirió en 1957 una pequeña empresa, Granja Asturiana S.A. y cambió, claro está, el tenedor por un palito de madera, que ahora ya es de plástico.

Con esta idea tan simple y una mentalidad práctica salió adelante la que hoy ya se llama como el producto que la ha hecho famosa, Chupa Chups S.A. Con filiales en Francia (1970), Japón (1977) EE.UU. (1980), Alemania (1982), Rusia (1989), China (1994), México (1996) y las que están en proyecto: India (1999) y Brasil (2000). Chupa Chups está presente en 164 países y produce 4.000 millones de caramelos al año. Se calcula que en 1997 se vendió el Chupa Chups 40.000 millones.

El producto, aunque muy simple, está tan afianzado, que por ejemplo, 9 de cada 10 niños norteamericanos, alemanes, rusos o chinos responden «Chupa Chups» cuando se les pregunta por un caramelo con palo. Y desde que en 1996 se ha creado un club de golosos, se han incorporado casi 100.000 miembros que consumen estos caramelos, desde Argentina hasta Qatar.

La receta del señor Bernat para el desarrollo empresarial es: «Lo fundamental es disponer de un producto diferenciado, con unas características propias que lo distinguan de sus competidores y que

satisfaga alguna necesidad del consumidor. El primer paso para ese producto es convertirse en líder de su mercado local, de forma que sea un éxito fácilmente exportable. Luego sólo debe adaptarse a las circunstancias de cada país y cada mercado»

El poder de lo simple...

Computata S.A. (Multiscan Corp. Inc.)

En el año 1984, la empresa argentina Multicompras S.A. tenía que procesar 1 millón de cupones por mes. Para hacerlo, creó una filial: Computata. En ese momento había dos alternativas para hacer el trabajo; graboverificación (copiando los 40 dígitos de cada cupón) o lectura automatizada con caracteres magnéticos (un sistema utilizado por los bancos para leer cheques). La primera era económica; pero poco fiable. La segunda, demasiado costosa.

Frente al problema había que encontrar una nueva solución. Alguien en la empresa vio que el código de barras para identificar mercancías funcionaba muy bien ¿Por qué no utilizarlo para documentos? Pero todavía faltaba leerlos muy rápido, un millón al mes son casi 100 por minuto de cada hora laborable. Con el tamaño de los cupones en la mente y un presupuesto limitado, miraron a su alrededor y descubrieron las máquinas contadoras de billetes. Así pues, poniendo un lector láser en una de esas contadoras y agregando un procesador para decodificar los códigos de barras, nació la primera Lectora Automática de Documentos con Códigos de Barras.

Pueden procesar más de 10 documentos por segundo con total fiabilidad, solucionando un problema muy grande de ingreso de datos para diversas aplicaciones. Desde los tickets de restaurantes, de compras, de combustible, de entradas a espectáculos, de suscripciones, etc., hasta los documentos que tienen que incluir datos de los clientes y usuarios en sus facturas (por ejemplo, servicios públicos, electricidad, gas, agua). Como pueden leer a gran velocidad múltiples códigos de barras por documento y todo tipo y tamaño de documentos, bautizaron los equipos con el nombre de Multiscan. Nombre con el que se promueven internacionalmente.

Con Multiscan se impusieron ampliamente en el mercado mundial, con miles de equipos vendidos en más de 55 países, y son líderes mundiales de una nueva categoría de equipos de ofimática.

El poder de lo simple...

Papa John's Pizza

Hemos comentado en varios capítulos sobre el éxito de esta nueva cadena de pizzerías en EE.UU. Un éxito que le ha llevado a ser votada en la revista *Restaurants&Institutions* como «La mejor cadena de pizzas de EE.UU.» durante dos años consecutivos.

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

En sólo 13 años, este enfoque sencillo le ha permitido abrir casi 1.800 establecimientos, facturar casi 900 millones de dólares por año y captar el 4,1 por 100 de un mercado en el que podría parecer que ya no había nada nuevo que diferenciar.

El poder de lo simple...

Un Resumen Sencillo

Hágalo simple, y algo bueno ocurrirá.