

Reflexiones

sobre Principios Estratégicos

POR PACO LEÓN LERMA

INTRODUCCIÓN

Es evidente que nuestra sociedad está asistiendo a un cambio profundo. Impera adaptarse y como tan bien desarrolla el Paco León en este documento, conviene revisar los principios estratégicos que nos definen como empresa, y hacerlo desde un nuevo prisma: el del cambio y la incertidumbre que nos rodea.

Quienes como yo hemos vivido buena parte de nuestra madurez tanto personal como profesional entre la década de los 70 y la entrada del nuevo milenio, hemos disfrutado de un contexto mundial estable y de un entorno económico expansivo del que la globalización es en buena parte responsable. Ello nos ha permitido disfrutar de la llamada sociedad del bienestar.

Sin embargo, a este largo periodo de bonanza le ha sucedido otro lleno de incertidumbres y a su vez de nuevas oportunidades. Como directivos y empresarios, debemos hacer frente ahora a una profunda crisis económica que dificulta la obtención de financiación. A su vez nuestra competencia es más numerosa y nuestros clientes están más informados y son más exigentes en la gestión de su gasto. Por otra parte el servicio ofrecido por nuestras compañías está sujeto a escrutinio público a través de la red y nuestros equipos ya no buscan solo un trabajo y un sueldo, si no que sus motivaciones son en muchos casos más existencialistas.

Y frente a esta coyuntura, ¿qué?. Aunque muchas compañías dicen tener clara su Visión, su Misión y sus Valores, comparto con el autor que la realidad es otra muy distinta. Y si antes, una estrategia poco clara podía servirnos, ni que fuera para sobrevivir, en el nuevo escenario que afrontamos esto ya no será así. Muy pocos comprarán tus servicios si no entienden que vendes ni por qué lo haces, empezando por tus propios equipos.

Descubrir este documento, escrito de forma sencilla, clara y bien estructurada ha sido para mí de enorme valor, puesto que actualmente me enfrento al proceso de construcción de una nueva aventura profesional y tener unas pautas actualizadas y de referencia me han facilitado el camino de la reflexión así como para reconocer mis fortalezas y mis carencias.

Es por ello que también te invito a que, como yo, te tomes un tiempo para su lectura. Estoy seguro que de forma natural, a medida que avances, te irán surgiendo multitud de cuestiones sobre cómo enfocar de forma organizada el proceso de transformación de tu empresa y desearás saber más: profundizar en la definición de tu misión, saber si cuentas con los managers adecuados para adaptarte, conocer como guiar y motivar a la fuerza de ventas, etc.. Ahora no solo es necesario. Es imprescindible que lo consideres.

César Comas Sole.

Gen-X Manager. Marketing y Negocio

Índice

INTRODUCCIÓN	1
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	3
LA MISIÓN	4
LA VISIÓN	5
LOS VALORES	6
PROFESIONALES	7
<i>Pensamiento crítico y resolución de problemas:</i>	7
<i>Colaboración a través de redes y liderazgo por influencia</i>	7
<i>Agilidad y capacidad de adaptación</i>	8
<i>Iniciativa y emprendimiento</i>	8
<i>Comunicación oral y escrita efectiva</i>	8
<i>Acceso y análisis de información</i>	8
<i>Curiosidad e imaginación</i>	8
MANAGERS	9
<i>Energía Positiva</i>	9
<i>Estimular al resto</i>	9
<i>Coraje</i>	9
<i>Ejecución</i>	9
PORFOLIO	10
<i>Ventas</i>	10
<i>Tecnología</i>	10
<i>Operaciones</i>	10
CLIENTES	11
CANAL DE VENTAS	12
<i>Seguimiento:</i>	12
<i>Formación:</i>	12
<i>Motivación:</i>	12
CONCLUSIONES.....	14

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Estrategia es una palabra sobre la que se ha escrito mucho y sobre la que la mayoría de las personas tiene una definición distinta. A todos nos han contado alguna vez un plan estratégico o hemos leído sobre alguna estrategia militar o hemos puesto en marcha una estrategia personal. Pues bien, a continuación, voy a escribir sobre algunas ideas de estrategia empresarial.

Dos de las mejores definiciones de estrategia que he leído las cito a continuación:

"Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación"

- Bruce Henderson, Presidente y CEO de Boston Consulting Group (1963-1980)

"Se que una estrategia es un juego vivo, totalmente dinámico. Es divertida y rápida. Y está viva (...) Una estrategia supone realizar decisiones concretas sobre la competitividad. No puedes serlo todo para todos, sin importar el tamaño de tu negocio."¹

- Jack Welch, CEO de General Electric (1981-2001).

"Toda empresa que quiera tener éxito, que quiera contar con profesionales que son felices y están comprometidos trabajando en ella, ha de reflexionar acerca de cómo enfoca sus principios estratégicos."

A continuación, voy a compartir algunas reflexiones que te inviten a pensar y a hacer si es que quieres que tu organización se dirija hacia la cultura del *engagement* profesional y la innovación.

¹ Frase original : " I know that strategy is a living, breathing, totally dynamic game. It's fun and fast. And it's alive (...) Strategy means making clear-cut choices about how to compete. You cannot be everything to everybody, no matter what the size of your business or how deep its pockets"

LA MISIÓN

Toda compañía que quiera alcanzar el éxito ha de definir primero la Misión de la misma. Esto es, ha de responder a las preguntas: ¿cuál es la razón de ser de nuestra empresa? ¿Para qué hemos creado la empresa?

Pero ¿qué es la Misión de una compañía? En cualquier plan de marketing o manual de administración de empresas, indica que la definición de la misión es uno de los primeros pasos a realizar. En la versión en inglés de Wikipedia, definen misión empresarial como "... *la declaración de los propósitos de una compañía, organización o persona, la razón por la que existe*"

Ahora bien, teniendo en claro esta sencilla definición, podemos cometer el error que muchas compañías han cometido al no prestarle la suficiente atención a este paso tan importante para la estrategia de las mismas. La misión ha de ser conocida por todos los empleados de una organización, así como sus inversores, proveedores y clientes. Por ello es importante que la Misión conteste de forma clara y rotunda a la pregunta clave que cada uno de los miembros del negocio ha de recordar siempre: ¿cómo pretendemos ganar en este negocio?

Mientras esta pregunta no sea contestada se caerá en el error de establecer Misiones como las siguientes (empresas ficticias):

- AXZ es una compañía con total orientación al cliente, que ofrece soluciones de calidad y que basa sus servicios en la excelencia.
- La misión de XRM es conseguir que la voluntad de los clientes se cumpla y proveer productos innovadores respetando el medio ambiente.
- Compañía SL: Ofrecer servicios sostenibles y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general

Qué empresa decente y con un mínimo de sentido común en estos tiempos, no va a contar en su estrategia de negocio con servicios de calidad y eficientes, con orientación al cliente, con innovación ..., es decir, ¡esas definiciones son aire! Un empleado ha de identificarse con algo más, por supuesto, que se supone que las cosas se van a hacer bien y que se va a garantizar la satisfacción de los clientes. ¡Como dirían en inglés *Give me a break!*

La Misión de una compañía ha de ser específica, descriptiva y por supuesto ha de ser aspiracional.

Ahora, veremos algunos ejemplos de Misiones de empresas españolas, líderes en sus mercados, que responden de forma contundente a la pregunta que nos hacíamos más arriba: ¿cómo pretendemos ganar en este negocio?

Mercadona:

"Prescribir las soluciones necesarias para que 'El Jefe' se fabrique su Compra Total"

Womentalia:

"Nuestra misión es fomentar e impulsar la presencia de mujeres en puestos directivos, en la creación de empresas y en la generación de auto-empleo"

Grupo Antolín:

“Ser la opción preferida del mercado por la capacidad de innovación y competitividad, ofreciendo una rentabilidad atractiva a los accionistas, siendo una compañía sostenible de referencia para empleados y para la sociedad”

Naturhouse:

“Enseñar a las personas a nutrirse bien y a mantener su peso”

Por lo tanto, es importante que órganos directivos de una compañía se sienten y definan cómo responder a la cuestión clave: ¿cómo pretendemos ganar en este negocio?

Dicha pregunta va a forzar a las compañías a identificar sus fortalezas y sus debilidades. También va a obligar a tomar decisiones sobre personas, inversiones y otros recursos. Por supuesto, impedirá caer en la trampa de la misión común de afirmar que van a ser todo para todas las personas en todo momento.

La Misión tiene el poder de generar motivación en los equipos, eso sí, siempre que esté bien definida y no esté llena de ambigüedades

LA VISIÓN

Otro de los principios básicos de una estrategia de negocio es la visión. Siendo ésta la imagen de hacia dónde se dirige el proyecto empresarial. En su versión más romántica, es el sueño al que se orientan todos los profesionales y colaboradores que colaboran en la organización.

La mayoría de los proyectos empresariales y compañías, cuentan en sus manuales corporativos, en sus páginas webs o en alguna pared de las salas de reuniones la definición de la visión. En muchas ocasiones esta declaración es desconocida por la mayoría de los empleados, managers o directivos.

Jonh P. Kotter en su libro al frente del cambio menciona que *“sin una visión, la creación de la estrategia puede convertirse en una actividad contenciosa y la elaboración de los presupuestos puede diluirse en un ejercicio mecánico consistente en a partir de las cifras del año anterior y alterarlas en un 5% en un sentido u otro. [...] sin una buena visión es prácticamente imposible que una estrategia inteligente o un plan lógico lleguen a inspirar el tipo de acción necesaria para generar un gran cambio”*

Kotter también define las seis características que una visión efectiva ha de tener:

- Imaginable: transmite una imagen de cómo será el futuro.
- Deseable: Apela a los intereses a largo plazo de empleados, clientes, accionistas y de cualquiera que tenga algo que ver con la empresa.
- Incluye objetivos realistas y alcanzables
- Centrada: Es lo bastante clara como para proporcionar directrices para la toma de decisiones.
- Flexible: Es lo bastante general como para permitir la iniciativa individual y respuestas alternativas en caso de condiciones cambiantes.
- Comunicable: Es fácil de comunicar, puede explicarse con éxito en sólo cinco minutos.

Teniendo en cuenta estos seis puntos, concretamente el último, recojo las palabras de Jack Welch sobre la comunicación de la visión. Él comentaba que siempre les decía a sus managers que no desaprovecharan cualquier oportunidad para transmitir a sus equipos la visión del proyecto y de la compañía.

Por un lado, lo que ocurre en muchas empresas es que no existe el alineamiento de los profesionales con la visión de compañía. Por otro, debido a múltiples circunstancias o excusas, las direcciones ejecutivas trabajan el corto y medio plazo y desatienden por completo el objetivo que marca la visión. La falta de coherencia provoca que los *stakeholders* de una empresa (empleados, clientes, accionistas, proveedores), no sientan el entusiasmo que la visión debería proyectarles.

Cualquier profesional antes de decidir incorporarse a una compañía debería conocer cuál es la visión, ver si ésta le motiva y a continuación trabajar para alcanzar ese objetivo que le une al resto de profesionales.

LOS VALORES

Otra de las claves de cualquier estrategia, es la definición de los valores de una compañía. Sin duda, creo que es una de las tareas más complicadas y a la que en la mayoría de las ocasiones menos atención se le dedica. Lo que ocurre en un altísimo porcentaje de las empresas de este país es que entre tres o cuatro miembros de la directiva seleccionan cinco o seis palabras que suenen muy bien y las eligen como los valores de la compañía. Un grave error si conocemos las implicaciones que los valores tienen en el ser humano y, por lo tanto, en las organizaciones empresariales. Los valores de una compañía deberían representar de alguna manera los valores de sus empleados. Es decir, en la definición de los valores, todos los miembros de una empresa deberían tener algo que decir.

La realidad, es que la mayoría de las empresas, define sus valores sin pararse a pensar en si éstos les llevan a liderar sus mercados. A continuación, pongo lo que para mí son malos ejemplos, aunque tengo que reconocer que muy extendidos (no desvelo el nombre de las empresas):

Empresa del sector industrial:

Innovación y Desarrollo, Calidad y Fiabilidad, Esfuerzo y Dedicación, Respeto por el Medio Ambiente

Empresa del sector de recursos humanos:

Servicio al cliente, Personas, Integridad, Trabajo en equipo y Respeto

Empresa del sector de las infraestructuras:

Innovación, Excelencia, Colaboración, Integridad y Respeto

¿No creéis que estos valores deberían ser parte del ADN de cualquier compañía? Es decir, esto no es necesario decirlo, se presupone que un mundo competitivo y en el siglo XXI se ha de trabajar en equipo, se ha de tener respeto por el cliente y los empleados, se apuesta por la innovación, se cuida el medio ambiente... Si esto no es así, esa empresa no se ha enterado de que el mundo ha cambiado.

En la Misión contestábamos a la pregunta: ¿cómo pretendemos ganar en este negocio?, pues bien, según Jack Welch, los valores deberían ser el cómo. Es decir, deberían ser los comportamientos.

Un ejemplo de valores o comportamientos definidos conjuntamente y de forma consensuada por los miembros de una gran compañía son los que General Electric publicó en 1991²:

- Busca siempre las mejores ideas independientemente de su fuente.
- Se intolerante con la burocracia.

² En inglés : Search for and apply the best ideas regardless of their source; Be intolerant of bureaucracy; See change for the growth opportunity it brings

- Aprecia las oportunidades de crecimiento que dan los cambios.

Lo que se consiguió con estos valores, además de una mayor implicación de los miembros de la organización fue contar con unos cimientos sobre los que acercarse al objetivo definido en la Misión.

Estos valores están definidos de una forma clara, concisa y expeditiva. Huyen de las bondades se reiteran en el 90% del resto de compañías. Representan las formas en las que una compañía día a día trabaja para conseguir la estrategia diseñada.

He visto muchas compañías en las que uno de sus valores era el equipo de trabajo y la colaboración entre sus miembros brillaba por su ausencia. O algunas en las que uno de sus valores era la transparencia y los managers se guardaban la información para sentirse imprescindibles. Hay muchos más ejemplos de ese tipo de incongruencias, pero no es necesario detenerse en ellas, es más importante coger la idea de esta entrada.

PROFESIONALES

Existen pocas estrategias de negocio ganadoras que no cuenten con una buena política de contratación de profesionales. Las personas son el mayor activo de cualquier compañía, por ello es clave que la gestión en recursos humanos se haya adaptado a los nuevos tiempos.

¿Qué es lo que lo buscan las empresas ganadoras? En el libro de Tony Wagner, *The Global Achievent Gap*, en el que ha realizado una profunda investigación (en Estados Unidos) sobre los sistemas de educación y las necesidades de las empresas (entrevistando a decenas de directivos de las primeras compañías y universidades del país), enumera y describe las siete características y habilidades que los profesionales de esta nueva *Era global* de la economía del conocimiento han de tener para sobrevivir:

PENSAMIENTO CRÍTICO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

El señor Wagner ha identificado el pensamiento crítico y la resolución de problemas como las habilidades más importantes que los nuevos profesionales han de tener. Básicamente se pueden sintetizar como la capacidad para hacer buenas preguntas. Se ha de ir a la raíz de los problemas y acercarse a ellos desde un nuevo prisma. Es decir, ahora ya no vale el "yo conozco la solución", ahora lo que se espera es que se aprenda con el problema, que los profesionales se hagan preguntas, que la curiosidad sea pauta, que no acepten la primera respuesta.

COLABORACIÓN A TRAVÉS DE REDES Y LIDERAZGO POR INFLUENCIA

A medida que la economía se hace más global, cobra mayor importancia que los profesionales sean capaces de colaborar desde distintos entornos de trabajo (equipos distribuidos en distintos países, teletrabajo, equipos multiculturales, nuevas herramientas de comunicación). Para ello es necesaria la confianza, la confianza que el propio profesional a tener en sí mismo y en sus colaboradores. Teniendo en cuenta que las estructuras jerárquicas están desapareciendo a favor de estructuras planas, el liderazgo de los managers ya no puede basarse en el "orden y mando", ha de transformarse en liderazgo por influencia. La autoridad y el control ya no sirven en escenarios donde la persona que ha de ayudarte a resolver un problema no te reporta, vive a 12000km de distancia o tiene otros valores éticos distintos a los tuyos. Es el momento de la colaboración y de la empatía.

AGILIDAD Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Es cierto que se ha escrito mucho sobre la capacidad de adaptación, pero dicha flexibilidad se hace aún más importante hoy en día cuando es muy probable que el trabajo que un profesional haga hoy sea muy distinto del que haga en cuatro o cinco años. Para sobrevivir en un entorno tan cambiante, es clave que los profesionales asuman, que el continuo aprendizaje y los nuevos retos van a ser parte del día a día. Por tanto, es crucial que el cambio y una rápida adaptación al mismo se antepongan a la tan extendida *zona de confort* que reina en la mayoría de las compañías.

INICIATIVA Y EMPRENDIMIENTO

La confianza en los profesionales va más allá de que éstos hagan bien su trabajo, los buenos líderes quieren en sus equipos perfiles que tengan iniciativa, que propongan nuevas formas de hacer las cosas, que aporten ideas. La orientación a resultados ha de ser compatible con la autonomía de los profesionales y la libertad de éstos para emprender constantemente en pos de alcanzar el éxito de su compañía.

COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA EFECTIVA

Cada uno de los empleados de una compañía, ha de ser un vendedor más de la misma, por ello ha de tener gran capacidad de comunicación. Es fundamental que los profesionales se comuniquen correctamente a través de todos los medios que hoy día están a nuestro alcance. Con la gran cantidad de información que hoy día se maneja, es sustancial, que la comunicación sea clara y concisa. En definitiva, que cuente con foco y pasión.

ACCESO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

La sexta habilidad que Tony Wagner recoge en su libro es la capacidad de sintetizar y conceptualizar la información. La información nos llega desde distintas fuentes y en grandes cantidades. Y por ello es crucial que se analice y se procese de forma ejecutiva.

CURIOSIDAD E IMAGINACIÓN

La última y para mí más importante es la que tiene que ver con el lado derecho del cerebro. La creatividad, la imaginación, la curiosidad, la pasión, la emoción.... Es necesario que cada uno de los profesionales de una organización, se pueda sentir de alguna manera como un artista en su trabajo. Steve Jobs lo entendió muy bien, los productos no solo tienen que funcionar perfectamente, sino que también han de ser únicos, han de tener alma, han de ser emocionalmente atractivos

Ahora bien, tras comentar las siete habilidades que Wagner ha agrupado, me pregunto si las empresas españolas están esta nueva tendencia o aún les queda mucho para llegar a ella. Todas las habilidades me parecen necesarias, pero ¿se valoran en las compañías? ¿están los managers preparados para incentivarlas?

Desde luego, en una gran estrategia de negocio, se necesitan profesionales con dichas aptitudes y actitudes.

MANAGERS

En el punto anterior describía las claves de tener buenos profesionales en un equipo u organización, pero no sería suficiente contar con buenos profesionales si no existen buenos managers y directivos. Aunque de liderazgo hablaré en otro momento, sí que es cierto que este país adolece de buenos managers y solo algunos se pueden considerar líderes. El objetivo toda organización tendría que ser contar con un líder en cada mesa, en cada despacho o en cada puesto de una línea de producción. Robin Sharma lo describe muy bien en sus libros, concretamente en el último *The leader who had no title*.

En cualquier caso, el primer paso, es conseguir que las compañías se llenen de buenos managers. Managers íntegros e inteligentes. Para ello es necesario que se cumplan unos mínimos y una vez más recurro al libro de Jack Welch, *Winning*, en el que describe las cuatro características esenciales:

ENERGÍA POSITIVA

Un buen manager o directivo ha de sonreír, a comenzar el día con entusiasmo y optimismo. A los buenos managers les gusta trabajar y les gusta disfrutar de cada momento, es decir, se divierten en esta vida (dentro y fuera del trabajo). La energía positiva les permite afrontar los retos y los proyectos sin quejas ni llantos. Por su puesto ha de ser una energía real y sincera, si no se consigue el efecto contrario.

ESTIMULAR AL RESTO

No cabe duda, que no valdría de nada que un directivo contase con energía positiva, si no es capaz de estimular al resto con la misma, es decir, de imprimir energía. Conseguir que sus equipos y sus colaboradores se contagien de dicha actitud es una labor necesaria de un buen manager. Y estimular no consiste en dar arengas matutinas, consiste en muchas más cosas. Por supuesto es necesario que sea un buen comunicador, que cuente con empatía, que cuente con simpatía, que le guste reírse con sus equipos, que sea un ejemplo en sacar el trabajo adelante.

CORAJE

Aunque en español existe una palabra más cotidiana para definir esta característica, podemos resumirla como la valentía para tomar decisiones complicadas. No hay peor manager que aquel que da un ok y que unas horas después cambia la decisión y que al día siguiente vuelve a decir que adelante. O aquel que, ante una situación crítica, se bloquea y ve múltiples opciones o soluciones sin decidirse por ninguna. La capacidad para decir sí o no permite a los managers ganarse la confianza y el respeto de sus colaboradores y equipos (por supuesto, se presupone, que esta toma de decisión se ha analizado tanto con la parte derecha como con la izquierda del cerebro). Hay que tomar decisiones, aunque haya veces que se yerre, pero se habrá aprendido.

EJECUCIÓN

Por último, el trabajo ha de salir adelante, es decir, un gran manager ha de conseguir que los objetivos, proyectos y tareas se alcancen. Para ganar en un negocio, los resultados se tienen que lograr y es muy importante que haya managers que por supuesto estén orientados a la consecución de los mismos.

Aparte de estas cuatro habilidades o características estoy seguro de que hay muchas más (ej. convicción, autoconfianza, autenticidad, flexibilidad, sinceridad, coherencia, congruencia...), pero si alguna de las descritas faltas, es muy probable que ese directivo nunca sea considerado un buen manager. Sin duda, reportar a un manager positivo, que imprima energía, que tome decisiones y que consiga que el trabajo salga adelante será agradecido por cualquier profesional y por cualquier gran estrategia de negocio.

PORFOLIO

Tras varios años trabajando en marketing de producto, puedo asegurar que la estrategia de una compañía está fuertemente vinculada al éxito de sus productos. Los productos o servicios de un portafolio son, o deberían ser el resultado de la participación de cada uno de los miembros y niveles de una organización. Es decir, aunque voy a entrar en profundidad más adelante, desde el comercial que más cerca está del cliente hasta el último técnico de la empresa son piezas claves para el diseño de una cartera de productos o servicios.

Los portafolios de producto se pueden agrupar de muchas formas. Por citar una, el gran teórico de la estrategia Bruce D. Henderson los agrupaba de la siguiente manera:

Vacas de dinero: aquellos que tienen una gran cuota de mercado y un crecimiento lento. Por lo general generan grandes cantidades de efectivo. Exceso de efectivo que no necesita ni debe ser reinvertido en dicho producto.

Niños mimados: aquellos con baja cuota de mercado y crecimiento lento. Aportan beneficios, pero hay que reinvertirlos para sostener la cuota de mercado.

Interrogantes: aquellos con alta tasa de crecimiento y cuota pequeña de mercado. Normalmente, consumen más dinero del que pueden generar.

Estrellas: aquellos con alto crecimiento y gran cuota de mercado. Casi siempre aporta beneficios

Por lo tanto, un portafolio equilibrado tendría que contar con estrellas que aseguran el futuro, vacas de dinero, que suministran fondos para dicho futuro e interrogantes que han de convertir en estrellas con dichos fondos. Los niños mimados sobran, es decir, son prueba de que no se ha conseguido alcanzar una posición de liderazgo durante la fase de crecimiento y no se han ajustado las pérdidas.

En mi opinión, y haciéndolo aún más sencillo que Henderson, en una compañía existen dos tipos de productos, los que nos dan de comer ahora y los que tienen que dar de comer en los próximos años.

Teniendo en cuenta esto, voy a analizar en qué medida hay una serie de perfiles, además de los equipos de marketing, que han de ser diseñadores de la estrategia de producto.

VENTAS

Las áreas comerciales son las que están en contacto directo con los clientes, son ellos los que mejor conocen las necesidades del mercado y son a los primeros que hay que escuchar. Son también ellos los que mejor se ponen el traje del cliente ante un nuevo producto o servicio.

TECNOLOGÍA

Las áreas técnicas o de tecnología, no siempre son consultadas o tenidas en cuenta a la hora de diseñar una estrategia de producto. Ahora más que nunca, el conocimiento de la tecnología, de sus posibilidades y desarrollo, hacen imprescindible que dichos perfiles participen activamente en cualquier diseño de solución o producto.

OPERACIONES

Es importante que aquellos que se encargan de la puesta en marcha, del envío, de la recogida, del mantenimiento, del aseguramiento de la calidad, de los procesos internos, ... aporten y tengan una posición destacada en cada una de las etapas de creación de un producto. Muchas compañías yerran

pensando que las deficiencias en las operaciones se pueden corregir a posteriori. Cuando se hace así, se consigue que la curva de experiencia se prolongue en el tiempo y que los resultados tarden en llegar.

Los equipos de marketing, han de asegurarse además de que las áreas financieras, legales y de atención al cliente aporten sus ideas y consideraciones.

Son muchas las empresas que no son conscientes de qué tipo de productos o servicios conforman su portafolio. En mi opinión, hay también mucho por hacer en los procesos de diseño de las soluciones o productos que se lanzan al mercado. Hay que contar con todos lo que hacen posible que un negocio funcione.

CLIENTES

Son muchas las empresas que no definen estratégicamente qué segmento o nicho de mercado es al que van a dirigir sus esfuerzos. Si quieres ganar, has de elegir. Puede parecer un sinsentido en mitad de una crisis descartar clientes de partida, pero es precisamente ese descarte el que hará que la estrategia tenga o no tenga éxito. Los tiempos de querer vender a todo el mundo ya se han acabado. Hay un dicho popular, que dice que "cuando quieres ser todo para todos, acabas siendo nada para nadie".

Hay varios ejemplos de compañías de éxito que teniendo servicios generalistas cambiaron su estrategia para dirigir su negocio hacia un determinado tipo de cliente. Pienso en esa consultora que inicialmente atendía cualquier segmento empresarial, pero que se enfocó hacia el mundo de la banca o en aquella gran compañía que atendía tanto clientes residenciales como clientes Pymes que decidió abandonar el mercado de las empresas. En negocios más pequeños también existen muchos ejemplos como tiendas de deportes que cambiaron su estrategia para atender solamente a un perfil de deportista (ropa y material para triatletas, jugadores de deportes de raqueta, alpinistas) o a aquellas inmobiliarias de la costa levantina que han orientado su negocio a satisfacer solamente las necesidades de los clientes extranjeros cuando siempre habían atendido a propios y a extraños.

Ser un especialista en un segmento concreto, ¿cómo dirigir una empresa hacia un nicho?

En mi opinión solo hay dos caminos que recorrer, el resto se adapta sin problema:

Primer camino: es clave conocer a los clientes, y no solo a los clientes como organización, sino a las personas que son los contactos en esa organización. Las personas pertenecen a sistemas organizacionales, por lo que si se conoce bien a esas personas se podrá entender mejor las vicisitudes e idiosincrasias de la organización. A los clientes se les conoce, si se les ha hecho preguntas, si ha habido interés por sus objetivos, si se les ha indagado sobre sus necesidades y sobre los beneficios que obtienen si éstas se cubren

Segundo camino: se ha de conocer bien a los recursos humanos con los que se cuenta en los equipos (principalmente en las áreas de negocio que son lo que más cerca están de los clientes), sus potencialidades, habilidades y actitudes. Es muy importante contar con ellos y que sean ellos mismos los que lleguen a conclusiones acerca de la decisión de especializarse en un tipo de cliente. Cuando cada uno asume su parte de responsabilidad en la decisión, se consigue mayor responsabilidad en la consecución del objetivo.

Hay varios beneficios de tener claro cuál es tu cliente:

- Menos competidores, te alejas de la multitud y muy pocos.
- Mayor visibilidad en tu mercado, en un mercado especializado la boca a oreja funciona mejor.
- Incrementar el valor de tus servicios, el precio de tus productos o servicios puede incrementarse.

Una gran estrategia de negocio necesita de tener claro a quién voy a vender mis servicios y a quién no. Si ese detalle no está claro, son pocas las probabilidades de conseguir el éxito en el negocio.

CANAL DE VENTAS

Podemos ganar en un negocio si existe una buena estrategia de ventas. El canal de ventas puede ser directo o indirecto, puede ser telefónico, presencial, on-line, puede estar formado por perfiles hunter o perfiles *farmers*, o puede contener todos los elementos, pero si no existe una estrategia detrás, probablemente no sirva para obtener los mejores resultados posibles.

En mi opinión, el vendedor, el comercial, la preventa, el gestor de cuentas o el tele-operador es el perfil más importante de cualquier compañía, es la punta de la lanza y es al que cuidar con mayor ahínco. Por desgracia, en la mayoría de las ocasiones también es el perfil más presionado, peor reconocido y más envidiado en las organizaciones. Son muchas las ocasiones en las que yo he escuchado críticas a las fuerzas de ventas por tener un coche de empresa, por disponer de un horario flexible o por tener un sueldo más alto. Si una compañía no vende o no gestiona clientes, no sobrevive, esto es bastante obvio, por lo que hay que poner la mayor parte del foco estratégico en dicha área de negocio.

Poner foco en dicha área significa desarrollar y potenciar los siguientes aspectos de la gestión:

SEGUIMIENTO:

En el libro de Jordi Vila Porta con título ¡Éxito! Pequeños cambios, grandes resultados comerciales, el autor comparte algunas ideas sobre gestión de equipos comerciales, metodologías de trabajo, sistemas de seguimiento y planes de incentivos. En definitiva, es un libro recomendado para establecer unos mínimos de gestión y control en el arte de la venta. La disciplina es un buen aliado cuando ésta se gestiona con inteligencia, sino puede generar el efecto contrario al que se busca.

FORMACIÓN:

Al comercial debería ser al perfil al que más formaciones se le den de toda la compañía, es el que representa la organización, el que da la cara por todos y del que dependen la mayoría de profesionales. Las nuevas técnicas de venta conceptual, las nuevas corrientes de venta estratégica, la venta basada en técnicas de coaching y de autoconocimiento son claves en un mundo globalizado y extremadamente competitivo. En muchas ocasiones se da por hecho que el perfil comercial ya cuenta con habilidades, conocimientos y aptitudes suficientes y que no necesita reforzar o mejorar nada. Que una fuerza de ventas este bien formada tanto en los servicios o productos de su porfolio como en habilidades y nuevas técnicas ha de ser parte de la estrategia de canal. Hoy en día una compañía no puede asegurar un empleo de por vida a ningún profesional, pero sí puede invertir en mejorar sus habilidades y conocimientos, algo que seguro les servirá para seguir ganándose la vida.

MOTIVACIÓN:

Por supuesto el comercial ha de ganar dinero y además ha de contar con objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y limitados en el tiempo (SMART en inglés). Si alguna de las dos premisas anteriores no se da, es fácil que la estrategia de ventas no de resultado. En muchas ocasiones, se utiliza el reconocimiento público para generar motivación en los equipos de ventas, esto está bien, hay que hacerlo, pero si no hay una política retributiva adecuada, este mecanismo pierde su impacto. ¡Hasta los premios Nobel cuentan con una dotación económica! Los buenos comerciales nunca piensan que han alcanzado su tope, pero les encantaría alcanzarlo. Además de estos elementos, hay muchas más circunstancias que influyen en la motivación, circunstancias que un buen líder ha de conocer y gestionar.

Por ello es importante que los buenos managers, los departamentos financieros y los de recursos humanos generen un marco en el que el equipo de ventas sea el más cuidado de la compañía. De él depende el éxito de la misma.

El libro *El vendedor más grande del mundo* de Og Mandino, es una obra maestra que cualquier perfil que quiera dedicarse al mundo de la venta debería leer. En él, el autor profundiza en el autoconocimiento, en el reconocimiento de las emociones y en las innumerables oportunidades que se abren para cualquier vendedor cuando esto ocurre.

CONCLUSIONES

Son pocas las organizaciones que sin una estrategia clara lleguen a algún sitio que merezca la pena para sus empleados, inversores, proveedores o clientes. Teniendo en cuenta que, estrategia es una palabra que se utiliza de forma alegre y a veces vacía en muchas empresas, considero, que es importante que los que dirigen las compañías revisen cómo están trasladando el mensaje y el alma de la misma al ecosistema al que pertenecen.

Un profesor mío me dijo una vez que el primer paso siempre modifica el siguiente, por lo que, qué importante es conocer los "porqués", los "para qué", los "cómo", los "dónde", los "con quién" de dicho primer paso.