

COMPETIR PARA GANAR

Jorge Luna



Prólogo

Acepté preludiar este libro porque sé que su hacedor rechaza la vanidad del gurú, el fasto de las escuelas de negocio y la evanescencia literaria, para arrellanarse con irónica sonrisa en su verdadera esencia de amigo y consejero. También me alivia, lo admito, la certeza de que nadie lee los prólogos.

Se dice que los sabios hablan poco. Así lo expresa el Tao: los que saben, no hablan; los que hablan, no saben. Seguramente por ello, el autor de este libro ha esperado casi toda una vida para hablar. Y lo ha hecho con reflexiones profundas, nociones armadas, exhuberancia de conceptos sin ornato. Todo en su sazón, sentencioso, inspirador. Lo que está interesa, instruye, conmueve (mueve a la acción). Lo que no está, sobra de veras.

Los que conocemos a Jorge Luna, leemos en cada línea el trasunto de una vasta experiencia profesional (por cierto, muy exitosa), la lección de un viaje muy largo, arduamente decantada por el azogue de una inteligencia inquisitiva. Sólo el que se pregunta halla la respuesta.

El resultado es un vademecum fundamental sobre la dirección de empresas: la crisis es la esencia, el liderazgo humanista la solución. Hay un sentido en el sinsentido del mercado y consiste en lo simple, lo profundo, lo primario que se esconde detrás de cada apariencia compleja.

El lector encontrará en estas páginas toda la ciencia del management, reducida a sus cuestiones más radicales y con aspiración a la praxis: se compete para ganar, sin frivolidades. No hay juego posible cuando la vida de tantos está en juego.

Pero, más sorprendente aún, el lector hallará la disciplina reducida, por voluntad de un pensador honesto, a su verdadera naturaleza: una de las formas menos alambicadas del sentido común.

¡Buen provecho!

Enrique Martín.

Socio Director de Ibidem Consulting SLP.
ExPresidente de COEPA y de Terciario Avanzado CV.

Anexo:

Crisis duradera

Este anexo es coyuntural, como la crisis, espero. Y tiene un doble propósito:

1. Dar una visión lo suficientemente grave de lo que está aconteciendo y de las oportunidades sobre las que hay que construir el cambio necesario para sobrevivir.

2. Evitar que la urgencia y la gravedad de la situación reste relevancia al conjunto de claves competitivas que contiene este pequeño manual.

Liderar un negocio es una actividad exigente, proveedora de muchas insatisfacciones y de pocos éxitos duraderos.

Si lo vemos solo así, parece de locos ser emprendedor.

Pero un emprendedor es ante todo un transformador que solo se siente vivo actuando.

Son especiales.

Si hay un motor común en todo lo que ha conducido a esta crisis de crisis, es el exceso: exceso de ambición, exceso de consumo, exceso de confianza, exceso de laxitud.

Si hay una evidencia, es que va a durar mucho y va a provocar cambios profundos.

Con independencia de cómo y cuándo salgamos de esta, lo que si es previsible es que no saldremos igual que entramos.

Todos los que activa o pasivamente hemos colaborado o permitido esta sinrazón, sabemos que debemos cambiar algo o mucho para que todo siga (igual, creo que no).

Todos en nuestros distintos roles productivos, como directivos, como proveedores, como clientes como empleados, como consumidores, todos vamos (y nos van) a modificar algunos de nuestros recién fracasados paradigmas.

Vamos a visualizar algunos de esos cambios aplicando un esquema más o menos conductista: situación, consecuencias, reacciones previsibles y nuevas oportunidades.

La vida continúa pero hay que saber en qué condiciones para seguir interpretando nuestro rol en ella.

Consumidores

Como en nuestro sistema todo comienza por el consumo (si sube, optimismo; si baja, pesimismo: así de primario), empecemos por los cambios previsibles en los consumidores.

Situación

Crisis duradera. Incertidumbre. Inseguridad. Crisis de las actitudes dominantes hasta ahora.

Consecuencias

Paulatino abandono de la idea del "merecimiento" y del exceso. Nueva mirada hacia el valor de las cosas.

Nuevas actitudes

Utilidad vs. Placer. Prescindible vs. Indispensable.

Suficiente vs. Excesivo. Ahorro vs. Gasto.

Reflexión vs. Impulso. Sostenible vs. Agresivo.

Cambios y oportunidades

La funcionalidad pasará a primer plano. La emotividad-impulsividad deberá ir "envuelta" en argumentaciones racionales: durabilidad, ahorro, beneficios claros, contención, sostenibilidad.

El nuevo enfoque deberá ir más allá de las palabras para afectar sobre todo al diseño de producto, formatos, envases, sistema de ventas, promociones...Y por último a la estrategia de comunicación. No confundir solo con "más barato". Pocos modelos en los que inspirarse (los hay), pero el premio es mayor para los que lo sepan llevar a término.

Canales de distribución

Veamos como les afectan los cambios a la sonda del consumo, los canales de distribución.

Consecuencias

Menos consumidores y con nuevas exigencias.

Nuevas actitudes

Cambios en los consumos habituales de productos: unos suben o se mantienen -los menos- y otros bajan -los más-

.

Entra menos gente y consume diferente. Crece el número de los que se van sin comprar (¿no encuentran lo que buscan?, ¿compran en otra parte?).

Se mantiene o sube el "low cost" y las M.D.D. No confundir: ya estaban creciendo antes de la super-crisis. Ahora captan más negocio porque son un refugio para el gasto obligado pero no para todos.

Cambios y oportunidades

Los costes estructurales del negocio son cada vez menos soportables.

Trasladan la menor venta a toda la compra futura sin discriminar lo que aún se vende bien de lo que no funciona.

Reducción paulatina pero drástica del número de puntos de venta, sobre todo de pequeños comercios independientes.

Sabiendo que llueve sobre mojado, la super-crisis precipitará el cierre de muchos puntos de venta ya ineficientes antes.

Redistribución de los consumidores hacia los comercios que sigan (nadie cierra con cero clientes).

Incremento de "problemas" a trasladar al proveedor.

Pero a pesar del desconcierto y de la ansiedad generada por los malos tiempos, aumentará la predisposición a colaborar con proveedores, con buena reputación, que:

- les demuestren que sus productos tienen éxito
- les den armas para sobrevivir
- marquen y sostengan políticas comerciales razonables y creíbles

Aunque va a costar convencer a algunos...

Proveedores

Los proveedores del negocio, que también son un negocio, están afectados como tal, pero como proveedores del suyo, hay que contemplarlos como parte estratégica.

Consecuencias

Bajada de pedidos. Programaciones a corto, cortísimo.

Presión sobre los precios.

Nuevas actitudes

Selección de clientes. Mayor predisposición de acuerdos a largo con condiciones extraordinarias. Aumento de la oferta de ventas de oportunidad. Mayor flexibilidad en las negociaciones. Bajada del umbral de pedido mínimo. Menos novedades.

Cambios y oportunidades

Mayor predisposición a asociarse con proyectos de continuidad bien argumentados por clientes fiables.

Mayor disposición a involucrarse más que como simples proveedores.

Mayor disposición a negociar condiciones atípicas.

Empleados

Los empleados están preocupados y lo estarán más. Ahora más que nunca, los negocios luchan por su supervivencia. Y como la clave es saber competir, la gente, el equipo, es más determinante que nunca. Y si son menos, tienen que hacerlo necesariamente mejor que antes, que eran más..

Consecuencias

Bajada del negocio. Inseguridad. Falta de confianza en el futuro.

Nuevas actitudes

Temor por el puesto de trabajo. Sensación de impotencia y frustración. Desgaste interno, menos productividad.

Orientación a la "rumorología". Negatividad.

Cambios y oportunidades

Mayor disposición a "darlo todo" por un proyecto realista, diferenciador y presumiblemente ganador.

Mayor disposición al cambio y al aprendizaje.

Mayor necesidad de liderazgo fuerte.

Negocio

En el negocio, las medidas defensivas básicas para mantenerse en pie un tiempo más son de dominio público pero, ¿es la defensa la única salida?. Un negocio a la defensiva es, por definición, menos competitivo. Y el futuro inmediato pasa por seguir metiendo goles al mercado (principalmente a los competidores). Veamos el panorama competitivo.

Consecuencias

Caída de las ventas: menos consumo, menos clientes.
Menos recursos disponibles para invertir en Marketing y en I+D.

Reducción de la oferta: caída de competidores.

Nuevas actitudes

Presión sobre los precios (en especial si se trabaja con la Gran Distribución).

Bajada de los pedidos medios iniciales, aplazando el resultado final de las ventas a las repeticiones -reposiciones-.

Aumento de los stocks.

Aumento de los "conflictos" con los clientes: reclamaciones, devoluciones...

Morosidad al alza y bajada de las coberturas de riesgo.

Cambios y oportunidades

Un negocio es como un espejo que tiene que devolver al mercado la imagen -el producto o servicio- que el mercado quiere ver.

Los cambios que se están produciendo en todos los agentes que intervienen -consumidores, proveedores, distribuidores, empleados-, son las variables con las que hay que saber componer el puzzle que devolverá la imagen adecuada y ganadora.

Más allá del agobio actual, hay que verlo como una necesidad y como una oportunidad. Así lo verán los ganadores supervivientes.

Marzo de 2009

COMPETIR PARA GANAR

Doce reflexiones en busca de actor.
Para Directores e interpretes.

Este trabajo es más catecismo que biblia: contiene lo que honestamente creo que hay que saber para evitar acabar en el infierno de ser uno más en el mercado.

Algunas de las ideas vertidas han sido literalmente transcritas de lo leído. Siendo para mi inmejorables, no he encontrado ninguna razón para camuflarlas bajo otra redacción. A cada cual, lo suyo.

El autor

Índice:

1	Liderazgo
11	El equipo humano
15	Misión y Valores
19	La Estrategia
37	Simplicity Marketing
43	La Marca
51	Los Competidores
59	Los Clientes
67	Diseño-Producto
75	Dirección Comercial
85	La Innovación
93	Internet

COMPETIR PARA GANAR

LIDERAZGO

“Gestionar es hacer las cosas adecuadamente.
Liderar es hacer las cosas adecuadas”.
Peter Drucker

Los líderes no van delante de su gente pidiendo que les sigan. Van detrás, viendo cómo actúan y corrigiéndoles uno a uno.

Naturalmente, los estilos de liderazgo deben de adaptarse al perfil de la gente que hay que liderar. No es lo mismo hacerlo con gente muy cualificada, conscientes de su competencia, que hacerlo con gente aún por cualificar. No es lo mismo liderar a gente con talentos especiales –escasos– a los que hay que saber motivar y retener, que a personas a las que hay que facilitar el acceso a un mayor conocimiento y verificar que lo van adquiriendo.

En fin, que hay estilos según situaciones. En estos cuadros, caben todos:

AUTORITARIO

(o de control)

En qué consiste:

Los directivos instruyen con todo cuidado y precisión sobre la realización de las tareas. Vigilan muy de cerca lo que ocurre. Detectan y señalan a las personas responsables los rendimientos y las pautas de comportamiento inadecuados. Se preocupan por aclarar, con todo lujo de detalles, lo que se espera que haga cada subalterno.

En qué situaciones se debe aplicar:

Con individuos y grupos que no son capaces de abordar, por sí solos, las tareas que deben realizar y les falta voluntad y decisión para aprender por sí solos. Es especialmente útil cuando se trabaja con principiantes o cuando se trata de reorientar a un departamento cuya disciplina, rendimiento y control se han descuidado durante un largo período de tiempo.

PERSUASIVO

(o de supervisión)

En qué consiste:

Los directivos desarrollan habilidades para, como resultado de su liderazgo, dirigir, instruir y controlar el rendimiento. Le dan gran prioridad a la comunicación e invierten grandes dosis de energía en relacionarse y establecer vínculos muy fluidos con sus subalternos. Le prestan especial atención a los estándares de rendimiento y los empleados participan en su establecimiento. El énfasis se pone en el desarrollo sistemático de las habilidades del personal.

En qué situaciones se debe aplicar:

Cuando se trata de grupos o individuos “maduros”, que poseen ciertas habilidades básicas, pero que todavía tienen mucho que aprender. Se adapta bien a grupos cuyos miembros tienen buena disposición, pero necesitan controlar mejor su trabajo. También, con grupos que afrontan con frecuencia problemas que no pueden resolver por sí solos.

DEMOCRÁTICO

(o de asesoramiento)

En qué consiste:

Los directivos se centran en cultivar y desarrollar el espíritu y la moral del grupo. Desarrollan activamente las relaciones personales y fomentan la participación de todos los colaboradores. Se enseña a la gente a afrontar y resolver los problemas. La intervención de la dirección se mantiene en niveles mínimos, aunque las situaciones excepcionales son resueltas por los directivos. Los directivos estimulan a los empleados para que contribuyan con sus aportes a mejorar la empresa (no sólo sus áreas operativas).

En qué situaciones se debe aplicar:

Con grupos de individuos que poseen las habilidades básicas y la capacidad para afrontar y solucionar la mayor parte de los aspectos técnicos del trabajo (por ejemplo, personas que tienen mucho tiempo realizando ese mismo trabajo o trabajando en la misma área). Su eficacia depende, fundamentalmente, de que los grupos e individuos estén dispuestos a aceptar, progresivamente, mayores responsabilidades y mantengan en un nivel alto su moral de trabajo.

DELEGATIVO

(o de delegación)

En qué consiste:

Los directivos actúan como un recurso al que se recurre cuando es necesario, pero dejan la mayor parte del trabajo a los miembros del grupo. El control diario, los planes de trabajo, la revisión de los resultados y actividades similares son realizadas por los subalternos.

En qué situaciones se debe aplicar:

Con grupos e individuos que han alcanzado un alto nivel de profesionalidad en sus áreas de responsabilidad y están dispuestos y deseosos de aplicar toda su energía al logro de los objetivos de la empresa. Los grupos e individuos deben sentir especial orgullo por el trabajo bien hecho. Este estilo es apropiado para dirigir colaboradores competentes, que tiene una actitud responsable y positiva hacia la empresa.

LIDERAZGO

Lo que resulta evidente es que, si no hay un nivel homogéneo entre los cuadros de un equipo, no hay estilo que valga para todos. Un mismo estilo no funciona igual para gente con talento y preparada que para gente común. Hay que repetirlo por lo frecuentemente que se olvida.

Según Jack Welch y yo, esto es lo que hacen los líderes:

1. Hacen que un equipo mejore continuamente y aprovechan cualquier encuentro para evaluar, aleccionar y dar confianza a los suyos. De manera creíble, desde luego.
2. No sólo se aseguran de que todos entienden la visión de la empresa, sino de que la vivan y la respiren.
3. Los líderes se meten en la piel de su gente. Contagian energía y optimismo.
4. Generan confianza mediante la sinceridad, la transparencia y el buen humor: son ejemplares.
5. Tienen el valor de tomar decisiones impopulares, relevando a los demás de la responsabilidad sobre lo decidido.
6. Cuestionan e insisten hasta asegurarse que se responde a sus preguntas con acciones demostrables y cuantificables.
7. Inspiran el aprendizaje continuo y la autoestima de las personas.
8. Celebran los triunfos.
9. Los líderes no roban ideas a su gente.

LIDERAZGO

Todas las personas de una organización tienen que saber con claridad qué se espera de ellas, en lo concreto (misión y objetivos) y en lo abstracto (valores y actitudes). En el qué y en el cómo.

"Nadie es perfecto" como dijo Billy Wilder pero pensamos que estas son algunas cosas a tener en cuenta por los líderes:

El líder que elige su equipo pensando en "los manejables" reduce dramáticamente su capacidad de competir.

El líder que premia el seguidismo y se revuelve contra los discrepantes, se ataca a si mismo.

El líder que divide a su gente, acaba vencido.

El líder que piensa que los demás no piensan, está ciego.

El líder que se esconde no es Alfa, es Omega.

LIDERAZGO

Este es un buen decálogo de actitudes (se lo debemos al actor-director-productor Clint Eastwood).

1. Autocontrol, contención y sobriedad.
2. Apertura, ganas de explorar nuevos territorios.
3. Identidad, estilo propio.
4. Simplicidad, ausencia de complicaciones.
5. Iniciativa, creatividad, sentido de la libertad.
6. Sentido del humor: capacidad de observar las situaciones desde la distancia, neutralizando las dificultades desde el humor.
7. Voluntad de aprender, evolución constante.
8. Claridad, retos objetivos, planificación y control.
9. Rigor, profesionalidad y compromiso.
10. Entusiasmo. Pasión.

En pocas palabras:
los líderes saben a dónde van.

Peter Drucker:
"No se gestiona a las personas. La tarea es liderar a las personas. Y la meta es hacer que las cualidades y el saber específico de cada individuo sean productivos".

EL EQUIPO HUMANO

“No hay hombres perfectos. Solo hay intenciones perfectas”



Este capítulo está situado después de LIDERAZGO por algo... Sin líder, no hay equipo que valga, ni jefe de personal que sirva, ni director de recursos humanos que pinche y corte. Así que supongamos que lo del liderazgo está resuelto y que por lo tanto, la gente:

1. sabe a dónde va,

2. sabe dónde está el valor de lo que hace y dónde no,

3. sabe lo que tiene premio y lo que no,

4. sabe que, sobre todo, se valora la acción y no la omisión,

5. sabe que los pelotas no triunfan aquí,

6. sabe que el jefe valora la sinceridad, las concreciones y no las vaguedades. Y que estimula, apoya y asume.

Pues, ya tenemos equipo.

Conclusión:
El líder hace o
deshace equipo: es
la pieza maestra.

MISIÓN Y VALORES

“¿Cómo nos proponemos triunfar en éste negocio?”

Jack Welch, CEO de General Electric

La definición de Misión es una responsabilidad exclusiva de la Alta Dirección. A fin de cuentas es el responsable último.

Una clara definición de Misión debe ser una guía permanente para todo el mundo, para que nadie se llame a engaño con respecto al fin último de su trabajo- Debe de poner fin a muchas discusiones que se plantean, precisamente, por no tener claro para qué se está en esto. En esto se está para maximizar los resultados, pero a lo que hay que saber responder es, precisamente, a cómo lo vamos a conseguir. Y la palabra clave es productividad. En todos los procesos. Costes mínimos, rendimientos máximos. En todo, todo el mundo, todos los días.

MISIÓN Y VALORES

Actualmente se dispone de las mejores herramientas y de la gente más preparada de la que se ha dispuesto nunca dentro y fuera de las empresas. Es imperdonable no sacarle partido a tantas posibilidades y tanto conocimiento. "Lo de siempre", el "más de lo mismo" y el "todo el mundo lo hace así" no es competir. Competir es diferenciarse.

Una buena, precisa y estimulante definición de Misión, convenientemente comunicada y diariamente recordada, da sentido al trabajo diario, al esfuerzo personal. Y orienta permanentemente a todos los que pueden hacer algo para mejorar el negocio.

Conviene recordar que "no hay hombres perfectos; solo hay intenciones perfectas", y que las personas funcionan mejor si saben con claridad para qué están aquí y por qué pueden dejar de estar.

En cuanto a los Valores, este parece el terreno preferido de los tópicos, la retórica hueca y los poetas de la empresa. Frases y más frases, formalmente impecables, que no cuentan en el día a día.

Mal comienzo para una empresa autodefinirse con frases, compromisos y objetivos que se olvidan una vez escritos. Recuerdan los epitafios de los cementerios...

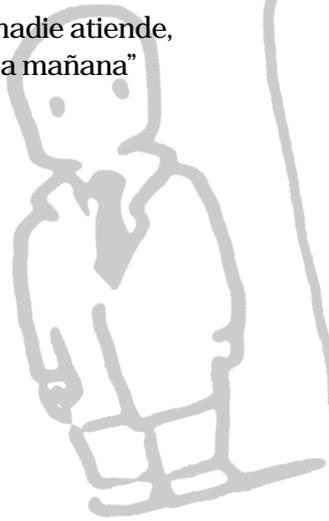
Sin embargo, la experiencia nos ha enseñado que cuando una organización cree en los valores que la caracterizan: su empuje parece mayor, su gente trabaja con más intensidad, son más resistentes a la adversidad y creen más en ellos mismos y en su Misión. Es decir, compiten mejor.

Un líder tiene que saber esto. Un verdadero líder lo sabe. Un líder verdadero es un gestor de emociones. Y las emociones pueden comenzar siendo solo palabras pero pueden transformarse en hechos.

LA ESTRATEGIA

“Todo está dicho pero, como nadie atiende,
hay que repetirlo todo cada mañana”

Andrè Gide



Competir es una actividad tan dinámica que no se puede ceñir a un corsé llamado Plan Estratégico al que todo el mundo debe someterse como si ese fuera el fin y no un medio.

Unas pocas, suficientes, ideas operativas:

1. La mejor de las estrategias sin las tácticas que permitan llevarla a cabo, está condenada al fracaso. El dominio de los aspectos tácticos es esencial. (J. Trout)
Para entendernos: si la estrategia es el martillo, la táctica es el clavo. Si no hay clavo, ¿de qué vale el martillo?. Y al revés.

2. Estrategia es ante todo acción, no complicación.

3. Estrategia significa tomar decisiones claras y posibles de cómo competir: no se puede ser todo para todo el mundo. Por muy grande que se sea o por mucho dinero que se tenga (J. Welch). No hay que tener miedo a segmentar, a focalizar. Hay que tener miedo a dispersarse, a no ser valioso o indispensable para nadie.

4. Estrategia es, ante todo, una asignación de recursos en lo esencial -estratégico- para el negocio (J. Welch). Se trata de tener muy claro qué es esencial y dejar morir de hambre todo lo demás. Reforzar el éxito y abandonar el fracaso.

5. Una estrategia ganadora basada en productos no diferenciados es apta solo para gigantes muy preparados. Como las enseñas de Alimentación o Bricolaje. Exige ser excelente en costes, analítica, sistemas, logística, finanzas..., en todo. Solo para unos pocos.

6. Así que, básicamente, se trata de encontrar una gran idea (una, no cinco) para el negocio. Un modo realista, inteligente y relativamente rápido de obtener ventaja frente a los competidores. (J. Welch)

7. Las personas son clave para ganar: hay que colocar a las personas adecuadas en el lugar adecuado. Un mal portero estropea la mejor defensa, la mejor media y la mejor

delantera. Tome decisiones a tiempo sobre esto o no ganará.

8. Hay que buscar permanentemente las mejores prácticas en cada punto del proceso dentro y fuera de la empresa y adaptarlas. Permanente e incesantemente. Hay que dejarlo claro a todo el mundo y revisar qué hay de nuevo y cómo funciona. Sin descanso. (J. Welch)

9. Observar sistemáticamente a la competencia es vital: el futuro del negocio depende de sus movimientos. Tan malo es pensar que no tienen nada que enseñarnos como que son inalcanzables.

La clave para conducir un negocio (o un vehículo) es la anticipación. "En lo que respecta al futuro nunca se es lo bastante previsor".
J. Welch

Sobre las personas adecuadas

Ninguna estrategia valdrá de nada si no la lideran las personas adecuadas.

En cualquier empresa hay dos grupos de individuos: los transformadores (los menos) y los seguidores (los más).
Conviene saber quién es qué.

Hay que dar poder (empowerment) a los que saben qué hacer con el, aunque generalmente no sean los más "cómodos de manejar".

Se me olvidaba: a veces hay un tercer grupo, los imbéciles: los que ni comen ni dejan comer. Deshágase de ellos, si los distingue.

Muchas empresas carecen de una estrategia competitiva definida y

defendida con perseverancia. Se fundaron porque vieron una oportunidad de negocio en un sector que iba bien y comenzaron haciendo "más de lo mismo", más o menos. Y se fueron desarrollando acumulando respuestas tácticas según el momento y la situación.

Son, por lo tanto, hijas de la oportunidad del momento y siguen actuando hoy reactivamente (a toro pasado) y no proactivamente (anticipándose).

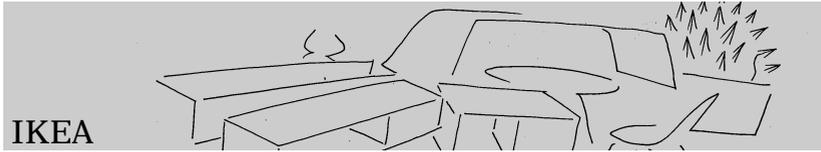
La evolución de los mercados (mayor competencia, exceso de oferta, nuevos competidores globales, competidores verticales en expansión, grandes, muy grandes y muy competitivos...) va reduciendo el campo de juego para todos. Y los más amenazados son los

que solo reaccionan con tácticas de oportunidad. Tienen cintura, si, son flexibles, si, pero eso no los hace más competitivos, los hace durar algo más...

No es solo una cuestión de tamaño. Es, fundamentalmente, la consecuencia de:

1º una mala o nula lectura de cómo se está desarrollando el presente y el futuro competitivo de su mercado, y
2º, de una escasa o nula reflexión sobre la necesidad de fijar una estrategia competitiva realista y adecuada a las posibilidades del negocio que garantice el dominio, o al menos la suficiente visibilidad, en uno o varios nichos no atendidos por los grandes competidores. Ningún grande lo domina todo. Ningún mercado está dominado por una sola empresa. No en este mundo.

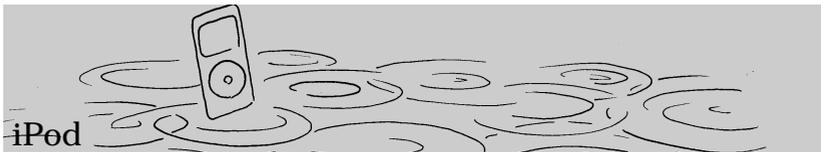
Competir es diferenciarse



11 puntos de venta, 22% de la cuota total del mercado español. Por no hablar del resto del mundo, en el que, naturalmente, es el nº1.

Ventajas competitivas: precio. ¿Solo precio?. Surtido. Satisfacción inmediata. Compra, igual a experiencia. Diseño contemporáneo. Uso profundo de Internet. Atractividad...

Kamprad era un tendero más. Analizó lo que había y revolucionó el negocio de la distribución de muebles, el “más de lo mismo” que hasta entonces todo el mundo practicaba. Una lección mundial.



Apple no fue el primero pero creo el aparatito más seductor, más amigable y de mayor calidad percibida de todos. Hoy, nadie, ni Sony, inventor de la música portable (Walkman) le hace sombra. Tiene el 60% de la cuota mundial de lectores de mp3/4. Y, colateralmente, ha abierto más el mercado para sus seductores ordenadores. (Por no hablar del fenómeno i-Phone!).

LA ESTRATEGIA

La jugada maestra no fue solo el aparatito, fue iTunes, el primer lugar de descargas de pago (que funciona “de muerte” con un iPod). Y el de más éxito. De paso, ha dado una lección (por no decir “un baño”) de marketing a las grandes discográficas, atacadas de los nervios por las descargas piratas.



Las angulas por las nubes, los del sureste asiático pagan fortunas por ellas. ¿Qué podía hacer Angulas Agüinaga además de exportar casi toda su producción?: La Gula del Norte, un sucedáneo, en el que pocos creían, que con un precio “adecuado” con margen para marketing pesado (TV) se convirtió en un imprescindible de los mostradores de frío de los supermercados. I+D+i +Mk en estado puro.



Así fue el encargo del CEO de Nintendo a su equipo: “quiero un videojuego para los que no les gustan los videojuegos”.

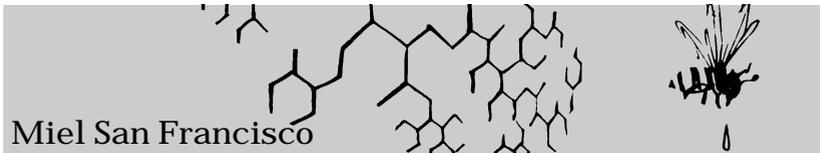
Traducción: Nintendo había perdido el liderazgo a manos de dos gigantes: SONY (Play Station) y Microsoft (X-Box). La compañía investigó el mercado de los “descontentos” de los videojuegos dominantes. Y en síntesis, estas eran sus razones: no les gustaban los videojuegos conocidos porque 1º aislaban

LA ESTRATEGIA

a los usuarios y 2º porque eran juegos estáticos. O sea, sus hijos pasaban mucho tiempo solos y sin moverse del sofá.

Así nació Wii (fonéticamente, “nosotros”, en inglés): un sistema de entretenimiento que implica movimiento y se juega en compañía. Y los “descontentos” dijeron “ese sí”.

Frecuentemente hay más negocio en los “no clientes” que en los “clientes actuales”. Piénselo, que es cierto.



¡Que alimento tan valioso y tan sano! Pero que ¡antipático usarlo! La cucharita, la densidad, el goteo, pegajoso... y eso es una barrera para el consumo. Resuelto; el primer envase dispensador antigoteo. Una válvula (precisa) de silicona y... listo. Está en todas partes (y ya le están copiando pero... pegó el primero).



¡Vaya lección de marketing! Cójase un producto banalizado, a punto de ser un “comoditie” más, reformúlese todo: calidades, conservación, procesado, distribución. Cámbiese la referencia de precio: no la de otro café envasado en un lineal ($\pm 0.048\text{€}$ / taza) sino la de un café en un bar ($\pm 1\text{€}$ / taza) y fíjese un precio (0.32€ / taza) para una taza de café insuperable. Tres veces más barata que en un bar (¡y 6.6

veces más cara que en casa! Nadie repara en eso). Y en los lineales de alimentación, sigue la guerra de precios y la guerra de marcas. Ganador: las marcas de distribución (MDD). Ellos (Nestlé) estaban en esa guerra, vieron venir el panorama y crearon Nespresso. Eso sí, con muchos, muchísimos recursos en juego. ¿No podrían algunos “comodities” salirse de esa guerra? ¿La sal? ¿El azúcar?. Algún caso más espero que veamos. Todo es posible.



El “core Business” de Destiny son las telas para la decoración vertical (pertenecen a un grupo líder español en textiles para tapicerías). Destiny “decora huecos”: ventanas, ventanales, balcones... pero hace tiempo ya que hay otras alternativas: Stores, paneles japoneses, screens, cortinas pre-listas. Así que las soluciones tradicionales se van viendo amenazadas por nuevas alternativas. Deciden competir alimentando su canal natural (decoración textil) con screens Destiny. Dos cosas: su canal, en general, veía a la categoría screens como un enemigo de su negocio tradicional, y a Destiny como una marca de gran reputación en innovación y diseño. La estrategia en dos líneas: los screens de Destiny eran... de Destiny (diferentes!); no se parecían a la estética dominante en esa categoría creada por algunas grandes empresas de éxito en el mercado. La estética Destiny era la propia y reconocida por el canal. Y segundo, se llevó al

LA ESTRATEGIA

canal decoración un nuevo negocio (un aliado) que le permitía satisfacer a clientes a los que antes no tenía nada que ofrecerles (diferentes!).

Lanzado en plena crisis, (julio 2008) abrió 1.500 clientes en 50 días. Yo estuve allí...

Por cierto, el “claim” de Destiny al canal es este: “Destiny, su mejor aliado”. Solo hay que darle sentido todos los días.



El mundo esta girando hacia un nuevo paradigma: la sostenibilidad. Y Made in Green se ha revelado como una buena iniciativa en esa dirección.

MiG es una triple certificación (una barrera alta) creada y tutelada por el Instituto Tecnológico Textil (AITEX) que garantiza que los productos que la obtienen han sido elaborados libres de sustancias nocivas, sin contaminación medioambiental y respetando los derechos humanos de los trabajadores.

La idea es tan oportuna y tan “correcta”, que con un poco de habilidad, más de 180 personajes relevantes socialmente, se declaran públicamente “amigos Made in Green”, que las cadenas de televisión han creado espacios especiales e intervenciones de sus estrellas (“by de face”)

LA ESTRATEGIA

para divulgar en audiencia máxima la feliz iniciativa, que el número de empresas certificadas vaya en aumento (la última, MANGO).

En fin, un buen ejemplo de posicionamiento competitivo, en el que he colaborado, que dará todavía mucho que hablar y más que facturar.



Antes que aquí, en USA desapareció la industria textil-confección: la deslocalización, los costes, la competitividad, los “category killers”... todo eso. 1er dato.

2º Dato, la inmensa mayoría de los consumidores USA, visten básicos.

3er dato, si aquí hay cierto sentimiento nacionalista (fragmentado), en los Estados Unidos lo hay condensado en dosis masivas...

Oportunidad: un marca inequívocamente nacionalista americana (American Apparel = ropa americana), con materia prima americana (algodón de 1ª) y empleando mano de obra americana (legal y la mejor pagada del sector), lanza básicos de precio superior (bastante) a los procedentes de China y Sureste Asiático, y los vende bien porque son americanos y están hechos con algodón americano.

¿Qué piensan de esto los “especialistas” en fijación de precios? Muy sencillo, si no eres diferente, tu precio tampoco puede serlo.



Es la marca de tapicería n°1 de España (la 2ª también pertenece al mismo grupo). Sus clientes naturales son los fabricantes de muebles tapizados y los almacenistas. Su producto es, por tanto, un componente (es un caso típico de B2B): Importante para sus clientes pero... un componente.

Pero ¿es la tela de un sofá un elemento importante en la elección de un sofá? Sí y mucho.

¿Dónde se decide esta elección, en el despacho de compras de un fabricante de tapizados o en el punto de venta de sofás? Está claro, Rustika factura a los fabricantes de tapizados y a los almacenistas pero “vive” de lo que sucede en el punto de venta de tapizados.

Fue el primero en invertir en marketing en el punto de venta. Sus catálogos (books) marcan la diferencia, 15.000 puntos de venta de tapizados tienen 1 o más de esos books (vistosos y costosos). Mantienen el esfuerzo donde no facturan pero sí donde comienza la adopción de su producto. Y sus clientes (los fabricantes), a servir lo demandado. Y bienvenido el pedido...

Llevan tantos años, que nadie les puede seguir (no hay atajos). Una lección de perspicacia y de concentración de esfuerzos. Algunas cosas hemos aportado para acentuar más su liderazgo.



Benasque, Huesca. 2.166 habitantes.

Allí empezó todo. Una pequeña tienda de deportes de montaña creó uno de los primeros sitios de e-commerce...¡del mundo! , ¡en 1994!.

Hoy ofrecen más de 50.000 referencias de producto (una de las ofertas más amplias del planeta en lo suyo).

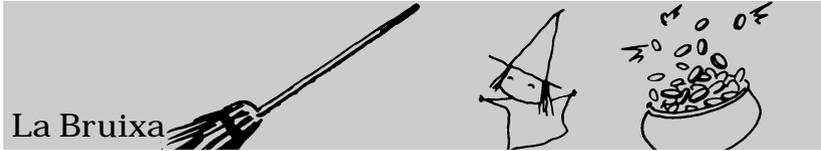
Con la experiencia acumulada, crearon una consultora de e-commerce, (Barrabes.biz), una empresa de servicios informáticos (Track Globe) y otra de venta de servicios de su plataforma logística (Rezepciona). Y una editorial, y una revista, y una escuela de ski, y un área de servicios profesionales a empresas (rescate, equipos especializados, asesoramiento...).

Su foco inicial: deportistas de montaña.

Su mercado: el mundo entero (Internet).

Su expansión: la extensión de línea de ...sus habilidades.

Cuando empezaron, no sabían ni papa de informática...pero tuvieron una visión diferenciadora.



La Bruixa

¿Por qué una pequeña administración de lotería, ubicada en una esquina del país -Sort, Lleida- se ha convertido en la que más lotería vende y -naturalmente- en la que más premios reparte?.

Ni por el tamaño inicial, ni por los recursos, ni por ubicación, ni por suerte...

Por estrategia diferencial, primero y por su implementación táctica, después.

Su cuota de mercado es... ¡ el 20% del total vendido en España!



J.Navarro "Terra Verda"

¿Por qué una tienda de alimentación no solo no cierra sino que no para de crecer - 17 puntos de venta en 4 comunidades-?.

¿ Cómo es posible si el ritmo de cierres de comercios tradicionales de alimentación es de 4.000 puntos de venta al año, "victimas" del crecimiento de las grandes enseñas del sector?.

1º Especializandose en productos ecologicos y dietéticos. Sus clientes no compran alimentación, compran salud. No

son una tienda más de alimentación. Su posicionamiento estratégico les salva porque son "otra cosa".

2º Implementando. No paran de promover actividades alrededor de su oferta. No paran de incorporar novedades para un público "creyente y fiel".

3º Expandiéndose. Buscando nichos. " Si va bien aquí, ¿por qué no allí? ". Plan y acción.

Pues empezaron "desde abajo": una sola tienda, una sola gran idea, una concentración de esfuerzos y recursos en una sola dirección...Estrategia.

Hay muchas evidencias. Por favor considérelas, ellos supieron hacerlo.

En realidad es muy simple: solo hay que prestar atención a cómo y porqué, otros han conseguido ganar y nosotros no, aun.

Mejorar pasa siempre por compararse: ni hace pupa ni es un demérito. Es un ejercicio imprescindible de realismo del que se debe salir reforzado. Hágalo y déle mientras tanto vacaciones al ego si es preciso...

Comentario:
El que actua puede equivocarse pero el que no hace nada, ya está equivocado.

SIMPLICITY MARKETING

“La falta de sencillez lo estropea todo”

Unamuno



Una pequeña reflexión: simple, en castellano no es una palabra con buena reputación. Simple, simplista, simplón son términos peyorativos. Simple suena a tonto...y por oposición, parece que complejo suene a inteligente.

Hay otra realidad: las personas estamos expuestas a tantas cosas que reclaman nuestra atención diaria que...no tenemos tiempo para descifrar lo complejo. Puede que lo admiremos pero no lo tenemos en cuenta.

Solo lo simple, lo sencillo tiene la oportunidad de captar nuestra atención. Así que el reto es saber reducir lo complejo a una formulación sencilla de atender, sencilla de entender y sencilla de poner en práctica para el usuario.

Por eso, lo verdaderamente inteligente es restar, reducirlo todo a lo esencial. Sumar lo hacen muchos. Restar sin perder, es un arte.

Piense en Google, piense en la enorme complejidad operativa que hay detrás de lo simple que resulta para un usuario hacer una petición de búsqueda de algo "escondido" entre millones y millones de páginas...

Bueno pues lo que enamora de Google es su simplicidad de uso y no la complejidad que esconde.

"Fácil y Rápido, dos conceptos ganadores".

Hay que saber reducir el estrés del destinatario en todo aquello que hagamos o no conseguiremos implicarle. Así que la pregunta clave es ¿es suficientemente sencillo y simple?. Una formulación simple de algo complejo es una demostración de que realmente se ha pensado mucho y/o bien para poder sintetizar.

El viejo paradigma: " Cuantas más opciones, mejor. Más posibilidades de negocio".

Eso engendró lavadoras con 89 programas, manuales de video de 201 páginas, muestrarios con 1.000 referencias este año y 1.250 el siguiente... Sumar lo hace cualquiera. Restar es lo verdaderamente difícil (y necesario).

El nuevo paradigma: KISS (Keep It Simple, Stupid)

¿Qué hay detrás de algunos éxitos conocidos por todos? Complejidad operativa para que las cosas resulten sencillas al rey de la creación, al consumidor: Tarifas planas facilitan (facilitar viene de fácil, sencillo, simple) la gestión y la decisión. Las tarifas individuales son más antipáticas (difíciles) para todos las que las manejan, incluido el consumidor.

Es fácil caer en la cuenta de que lo difícil de entender, hace "tonto" al usuario, así como lo sencillo lo hace "listo".

El low cost hace más fácil viajar. Así que ahora son más los que viajan.

El low cost en objetos hace que más gente los pueda disfrutar. Y menos cuesta tomar la decisión de renovarlos (¡que se lo pregunten a IKEA!).

El iPod es líder aunque no fue el primero: Además de ser simplemente

adorable, fue el más fácil de usar ("amigable", dicen los expertos en usabilidad).

Amazon vende más libros que nadie. Ofrece más libros que nadie (complejo) pero cuesta menos encontrar lo que buscas (simple).

"Tres-en Uno" vende más aceite lubricante que nadie: es más fácil tener uno que "sirve para casi todo" que tener 3 específicos.

Lo complejo es una barrera. Lo sencillo es una puerta abierta

Resumen operativo: sencillez visible; complejidad invisible.

“El Marketing es un juego en el que la idea simple derrota a la compleja, donde la idea única vence a los esfuerzos múltiples”.

Ries y Trout



LA MARCA

“En último término una marca es un asunto de credibilidad”

Las marcas o simbolizan algo o no son nada. O significan algo para sus adeptos, o no son nada.

Una marca promueve adhesión, preferencia, diferencia. Moviliza, predispone, apetece, tienta...o no es una marca.

Una marca es un objeto de deseo. Una marca es confianza. Una marca es una elección. O no es una marca.

Cuando funciona el deseo -emoción-, la razón -el precio- pasa a segundo término. No es que no importe, pero importa menos.

Amar es desear. Los enamorados no razonamos bien sobre lo amado. Ni falta que nos hace. Lo que nos hace felices es sentir el amor. La razón sola hace felices a muy pocos.

Por eso, a las marcas de primera división se las conoce por "marcas de culto" o "love marks", porque generan amores y deseos, generan emociones, generan culto, generan fieles.

Así las cosas, la mayoría de las llamadas marcas solo son etiquetas, más o menos monas, de fabricante.

Bajemos un poco el listón o se van a quedar fuera casi todos...

Si no se tiene recursos, o no tiene sentido -según el producto- invertir en comunicación efectiva -muy cara- al consumidor, se puede trabajar el canal -que es más barato- para, al menos, conquistar una buena reputación y que nos prescriba a sus clientes. Es más lento y de menor efecto porque hay que compartir reputación y conveniencia con otros competidores pero, algo es algo. O como dijo Cervantes "mientras se gana algo, no se pierde nada" (que bien dicho, por cierto). Esta táctica solo funciona cuando el canal tiene vendedores que prescriben a los clientes. Si estamos en un canal de compra por autoservicio, el que prescribe es el lineal, la posición del producto en la sala de ventas. En ese caso, la tienda -la enseña- es la propietaria del marketing en el punto de venta... y entonces, aparecieron las Marcas De Distribuidor (MDD). Estaba a huevo...

En fin, la imagen de marca es un intangible, es más metafísica que física. No es que el producto no importe, es que cuando un producto está arropado por una marca reputada, se le mira de otra manera: está más a salvo de comparaciones "objetivas" porque genera deseo. ¡Y bien sabemos todos lo que hacemos cuando deseamos!

Conclusión:
quien tiene una marca,
tiene un tesoro.

Transmitir ideas (frases, slogans, claims y demás esfuerzos para comunicar algo).

6 condiciones irrenunciables para que una buena idea movilice y destaque de la tónica general: la retórica autocomplaciente.

Simple

Todo lo profunda que se quiera pero expresada de una manera sencilla y directa.

Inesperada

Que no suene a más de lo mismo: rompedora y diferente pero oportuna (deseable aquí y ahora).

Concreta

Que apunte al meollo del asunto de manera comprensible.

Creíble

En sintonía con los deseos y aspiraciones de los destinatarios. Si se consigue sintonizar vía deseo, lo verificable, tangible y comprobable pasa a segundo término (segundo, no décimo).

Emotiva

Para conseguir conectar, hay que ponerse en la piel del destinatario, sentir como él. Si no percibe que nos identificamos con su situación, le sonará a falso.

Sostenible

Conquistar credibilidad es reducir la desconfianza pero no anularla. Cuidado con decepcionar. Ganar confianza es un proceso lento y difícil. Perderla es rápido y fácil. Así somos...

Las grandes ideas correctamente transmitidas han sido, son y serán sobre todo, movilizadoras. Tómese muy en serio este asunto y no renuncie nunca antes de hora a aspirar a lo mejor. O desperdiciará dinero y oportunidades.

Unos pocos ejemplos que lo tienen todo: agudeza, sencillez, concreción, emotividad y credibilidad para los adeptos

"Hay vida después de la muerte"
(todas las religiones).

"Red Bull te da alas"
(fantástica y comprensible manera de comunicar emotivamente un beneficio deseable por muchos).

"¿Te gusta conducir?"
(ni una palabra de ingeniería...pero está dicho todo).

"Porque yo lo valgo"
(¡cualquiera le discute eso a una mujer hoy!).

"¡Yo no soy tonto!"
(rozando el mal gusto y hasta el insulto pero directo y al grano).

"Think different"
(están los PC's y Mac, que es más caro).

"Wii"
(leído en inglés, suena igual que "nosotros". Genial para vender videojuegos para compartir).

En este asunto cada vez se fracasa más porque cada vez hay más mensajes, más ruido.

Destacar entre tantos, lo que es obligado, resulta difícil, muy difícil.

Comentario: "Los consumidores dan su dinero, los fans su corazón. Los consumidores se quejan, los fans perdonan. Los consumidores son críticos, los fans son embajadores. Los consumidores cambian, los fans se quedan pero... nunca le rompas el corazón a un fan".

(Alguien que sabe de esto)



LOS COMPETIDORES

“Con las dificultades no se puede pactar,
o las vencemos o nos vencen”

El punto de partida es ésta verdad: en general y en casi todo, hay más oferta que demanda. Visto así, que es como hay que verlo, el principal inconveniente para tener éxito en un negocio son los otros, los competidores.

En la mayoría de los casos, la única forma de crecer no se basa tanto en el crecimiento del consumo como en la cuota del mismo que consigamos arrebatarse a nuestros competidores.

Por definición, un negocio compite contra otros. Y competir es guerrear. Y se guerrea para ganar, para sobrevivir. Si queremos llamar a las cosas por su nombre, es Marketing de Guerra.

LOS COMPETIDORES

Primer principio

En la guerra, el primer principio es el de la fuerza. El más fuerte tiene más posibilidades de ganar. Pero el más fuerte también tiene su Vietnam (depende de cómo plantee la guerra su adversario).

Segundo principio

Nunca hay que atacar frontalmente al más fuerte. Al más fuerte se le flanquea. Hay que estudiar sus debilidades y atacar por ahí. Nunca hay que hacer lo mismo que el grande domina. No hay que copiar, hay que diferenciarse.

Tercer principio

Los grandes no atacan a los pequeños; se defienden atacándose a si mismos con nuevos productos que mejoran los anteriores y que aportan más margen a la compañía. (¿un maestro? : Gillette. Cada nueva máquina mejora la anterior y vale un poco más cara, o mucho, y así crean una nueva categoría).

Cuarto principio

En la guerra de marketing, como en cualquier guerra, no vale el principio de "vive y deja vivir". Los grandes no toman prisioneros

Quinto principio

Cuando se empieza una guerra no es correcto preguntar cuándo vamos a recuperar lo que se está invirtiendo. La pregunta correcta es cuánto hay que invertir para acabar ganando.

LOS COMPETIDORES

No hace falta extenderse más sobre esto. O se tiene claro, y entonces aparecen posibilidades, o se mira para otro lado y el tiempo pasa y todo sigue igual o peor...

Está claro que es un enfoque crudo. No parece bienpensante ni positivo. Bobadas. (El pensamiento positivo está sobrevalorado y frecuentemente se saca de contexto. A menudo, pensar en positivo no es pensar, es adoptar una idea compartida por muchos y, probablemente, pensada por ninguno).

Parece que olvidamos la fuerza de la franqueza. La franqueza desarma. Y la respuesta "correcta", aunque sea falsa, como suele suceder, puede tapar las bocas pero no las mentes: "di lo que quieras pero no te creo...".

1880

"el turrón más caro del mundo".

¿Ser el más caro no parece un defecto?. Pues según cuánto más y cuantas veces al año. (Es posible que en su génesis hubiera más arrogancia que estrategia, pero se convirtió en un ejemplo de eficacia en posicionamiento).



LOS COMPETIDORES

Ferrero Rocher

"En verano no hacemos chocolate porque el calor lo estropea". ¡Y es verdad!

Renuncian a un negocio temporal, al que los otros competidores no quieren renunciar, y al hacerlo en defensa de la calidad del producto, se distinguen del resto diciendo una verdad. ¿Es inteligente o no?



AVIS

"Somos el N° 2, por eso nos esforzamos más..."

Fue una bomba.

Volkswagen

"El nuevo modelo del 70 seguirá siendo feo".

En E.E.U.U. triunfó siendo feo y pequeño.



La batalla de Waterloo

Mucho se ha escrito sobre la batalla de Waterloo pero a propósito de la relación entre tácticas y estrategia, conviene resaltar tres aspectos tácticos cruciales en el desenlace final.

1. Napoleón le daba gran valor táctico al empleo de la artillería, no en vano el hizo su carrera militar como oficial del cuerpo. Su dominio de la artillería era legendario. El campo de batalla alrededor de Waterloo estaba embarrado como consecuencia de las lluvias sobre un terreno profundo y blando con dos graves consecuencias para Napoleón: los cañones quedaban atascados en el barro dificultando enormemente su movilidad y los impactos de las balas sobre el barro reducían drásticamente su capacidad destructiva.

2. El mariscal Ney confundió una maniobra aliada de reposicionamiento de tropas con una retirada y lanzó un ataque de caballería pesada sobre un ejército de fusileros que los destrozó.

3. Napoleón, enfermo de cistitis, no estaba en primera línea, como era su costumbre

Dos errores tácticos cruciales y un cambio de actitud fueron decisivos para que un ejército superior en recursos y estrategia perdieran la batalla.

LOS COMPETIDORES

Un mito: solo el 15% de los efectivos aliados eran ingleses de Wellington mientras que más del 70% eran alemanes de Blüchner.

La gloria fue para Wellington y los ingleses: manejaron mejor la publicity.

Para competir (guerrear), hay que ser un buen director (general).

Estas son las cualidades de un buen general, según Sun Tzu, von Clausewitz y Jack Trout :

Flexible. Estudia todas las alternativas, las tuyas y las de otros, y elige la más conveniente.

Intelectualmente valiente. Toma decisiones desde la soledad del mando y empuja siempre aún cuando los demás desfallezcan.

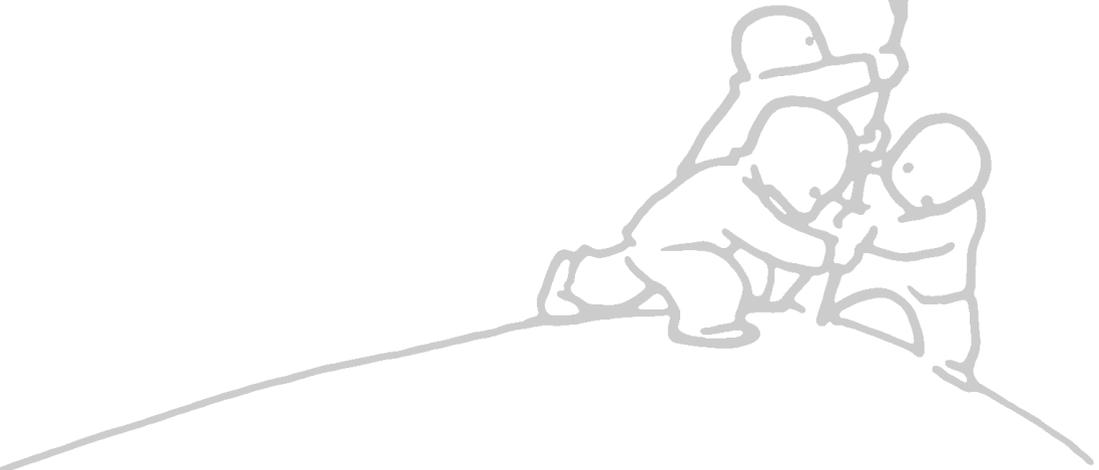
Audaz. Actúa con decisión y rapidez cuando soplan vientos favorables (la audacia en condiciones adversas nos es audacia, es temeridad).

Informado. Un general no toca de oído. Construye su estrategia de abajo a arriba, conociendo los detalles relevantes que le pueden dar o impedir la victoria.

Comentario:
La franqueza
puede convertirse
en una poderosa
estrategia. Eso si:
no engañe y no se
engañe (inténtelo al
menos).

LOS CLIENTES

“Para convertirse en un buen pescador
hay que pensar como un pez”



Me rebelo cuando oigo maldecir sobre los clientes... No se debe olvidar que no hay negocio sin cliente. Y que los mercados no son infinitos. Y que la vida da muchas vueltas...

Así que la primera cuestión es ¿interesa este cliente?. Si la respuesta es "No", se acabó el problema. Pero si la respuesta es "Si", la única actitud válida y productiva (inteligente) es la que procura su satisfacción (la suya y la de su negocio, que a veces no coinciden).

Todos deberíamos tener en cuenta que la satisfacción del otro pasa por "ponerse en su piel", por entenderlo. Solo así podemos encontrar la manera de entendernos.

¿Qué persigue un cliente?. Lo mismo que perseguimos nosotros: un buen resultado. ¿No es lícito esto?. La ecuación perfecta es la de ganar-ganar. Ese es el resultado a perseguir y sobre el debe girar toda la relación.

Si el que compra acaba hundiéndose al que vende, es un mal comprador.

Si el que vende, no le importa el éxito de su cliente, es un mal vendedor.

(Naturalmente, aquí estamos hablando de construir negocios, no de especulación. La especulación se rige por otros "valores" tipo "aquí te pillo, aquí te mato" y "si te he visto, no me acuerdo").

"La satisfacción del cliente ya no basta, Ahora hay que llevarle el éxito".

Tom Peters.

Así están hoy las cosas... Cuando hay más oferta que demanda, hay que pensar muy bien lo que estamos ofreciendo a nuestros clientes. No nos podemos conformar con ser uno más y "a ver qué pasa" porque no va a pasar nada.

Nuestra oferta, nuestro producto tiene que ser rotundamente ganador porque eso es justamente lo que desean los clientes: ganar.

Al proveedor de éxito se le espera con ganas. Y se le tolera un fracaso parcial mejor que a otros. El éxito es el mejor blindaje ante cualquier circunstancia adversa: incidencias, imprevistos y hasta fracasos puntuales. Incluso crisis general. Las puertas de los clientes nunca se cierran para un proveedor de éxito.

"La proximidad es el combustible de las relaciones humanas. Y del comercio, por supuesto".

Esta afirmación es más vieja que la tos. Y, como la tos, parece que aún no tenga cura del todo.

Entendámonos primero. Proximidad no hace referencia exclusiva a lo físico; también, y mucho, se refiere a lo mental, a lo emocional. Cuando nos sentimos comprendidos por otro, lo sentimos próximo aún cuando no lo tengamos delante. Podemos tangibilizar la proximidad también por medios virtuales: correo, teléfono, SMS...

El meollo de la proximidad es el servicio, la utilidad, la facilidad, la simplicidad, la atención, la comprensión, la acción.

Servicio. Palabra clave. Repasemos su campo semántico. Servir: ser útil, valer. Servicial: ser atento, acompañar.

Claro que nuestro amplio y preciso idioma también inventó servilismo y servidumbre. ¡Mal asunto confundir servir y servicial con servilismo y servidumbre!.

Escuchar, atender y depender de los clientes es el juego. Y no podemos renegar de él. No debemos morder la mano del que nos da de comer.

Si tratamos a todos los clientes de la misma manera, corremos varios riesgos:

1. No satisfacer bien a ninguno.
2. No sacar partido suficiente de algunos.
3. No diseñar productos o servicios a la medida exacta de nadie.

Primera confusión a evitar: los mejores clientes no son necesariamente solo aquellos con los que tenemos el mejor negocio actual. Sin duda, tendremos entre el resto algunos, incluso muchos, con los que podríamos tener mejor negocio. Sencillamente, no hemos pensado demasiado en ellos. Probablemente, ni los tengamos identificados. Eso es así porque con frecuencia y en nombre de un mal entendido pragmatismo, se confunden "hechos" con posibilidades. (Cuidado: "La sensatez tiene también sus excesos. Y no necesita menos moderación que la locura").

Segunda: Generalmente, tampoco es factible pasarse al otro extremo, el de una política para cada cliente (o sea, la alucinación del marketing "one to one").

La solución pasa, primero por establecer unas pocas categorías de clientes en función de...(tarea para buenos analistas. Abstenerse improvisadores). Y, más tarde, cuando se domine y se pueda asumir una mayor complejidad, ampliar algo más el número de categorías, si se ve claramente necesario.

"El cliente es lo segundo. Si desea que verdaderamente sus clientes sean lo primero, ponga a sus empleados delante".

El último de la fila puede tirar por el suelo la relación con un cliente, ¿o no lo hemos experimentado todos decenas de veces?.

El personal de contacto, sea cual sea su status en la empresa, lleva las credenciales de la marca ante sus clientes. Y, o lo tiene claro y está informado, conforme, de acuerdo y, si puede ser, se siente integrado y comprometido, o... la acabará cagando (disculpe lector, pero la gravedad del perjuicio se merece la expresión).

Invierta en su gente y no se confíe. Lo bueno siempre se resiste. Amén.

Recordatorio:
Un despacho es
un lugar peligroso
desde el que
observar el mundo.
Hay que bajar a la
calle.

DISEÑO PRODUCTO

“La función única del negocio es la diferenciación”

Peter Drucker



Si no eres distinto (y bueno), no vales más que los demás.

Y eso también vale para el diseño del producto.

Como punto de partida, la frase ya vale para evitar todo lo que no hay que hacer. Si el único camino es el de parecer diferente, entramos de lleno en el territorio del talento. Sin talento no hay distinción (diferencia). Y los talentosos son gente "rara", -para los que no lo son, claro-. Por cierto, raro también significa escaso.

Una persona con talento creativo tiene un motor: la insatisfacción permanente. No está conforme con lo que ve y cree que el puede mejorarlo. Son incorformistas, contestones, egocéntricos, vanidosos... Creen tener siempre la razón. Se enamoran rápidamente de sus ideas (aunque después se olvidan con la misma velocidad de ellas, porque tienen más...), llevan mal negociar con otros sobre lo suyo...Vale, vale, vale...pero tienen talento. Por lo tanto, hay que entenderse con ellos, ¿para dejarles hacer lo que les venga en gana?. Solo a veces... (hasta los monos se caen de los árboles).

Genialidades

Exprimidor de Philippe Starck para Alessi
Exprimir, exprime pero la estética ha superado la función. Todo un líder de ventas. Quien lo regalaba quedaba bien: objeto de culto, decorativo y además... si te empeñas, exprime naranjas!



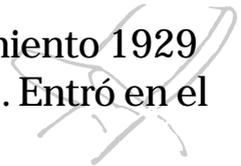
Cenicero de Miguel Milá
Sin duda, el cenicero más vendido en la España de los 80, tan escasa entonces de productos “de diseño” autóctonos. Simple y bello.



Sillón Charles Eames
Diseñada en 1955, se ha convertido en un clásico del diseño contemporáneo impermeable al paso del tiempo. Parece diseñada hoy.



Silla Barcelona
Mies Van der Rohe. Fecha de nacimiento 1929 (!). Producida en serie desde 1950... Entró en el siglo XXI en plena forma. Genial.



Cámara Polaroid
El señor Erwin H.Land fue con su invento a Kodak. No le hicieron caso ¿para que sirve una

película revelable?. Tuvo que fundar su propia empresa y Kodak acabó copiándole. Fueron demandados y perdieron el juicio. Fue bonito mientras duró...

Swatch / Nicolas Hayek

El señor Hayek, reputado consultor en ingeniería, tuvo una idea para que la industria relojera suiza, seriamente amenazada por la oferta de relojes de bajo precio japoneses, pudiera competir e incluso ganar la batalla. Ofreció su concepto Swatch a los industriales suizos. Nadie lo entendió. Nadie apostó. Tuvo que pedir préstamos para hacerlo él y demostrar que era una excelente estrategia competitiva. Hoy, el grupo Swatch es propietario de la marcas de relojes Swatch, Omega, Hamilton, Breguet, Tissot, Blackpain, Glashüte, Longines, Balmain, Certina, Mido, Tiffany and Co. Además de un buen número de industrias manufactureras de mecanismo de relojería. En suma, el mayor vendedor mundial de relojes.

Lámpara Luxo / Jac Jacobsen

Probablemente la lámpara más vendida del mundo. Se sigue fabricando ininterrumpidamente desde 1937. También es la más copiada.

En el negocio, lo más común son las guerras departamentales entre los afectados por Diseño: Comercial contra Diseño, Diseño contra Comercial y Producción. Y Gerencia tocando el pito de árbitro.

Todo buen diseño suele partir de un buen encargo. Dicho de otra manera: el que encarga también diseña.

Muchos encargos a Diseño ya son un fracaso en si mismo. Según parecería, también se precisa talento para definir qué necesitamos, para quién, cómo y a qué precio. Creo que es más cuestión de método que de talento, (aunque pensándolo bien, el método también escasea...).

Un encargo bien hecho significa haber armonizado previamente las áreas afectadas: Estrategia, Comercial, Producción, Logística y Compras. Por cierto, armonizar es lo que hacen los directores de orquesta para que todos los instrumentos suenen bien y a tiempo (saben leer partituras y no tocan de oído).

Mucha gente no sabe lo que quiere hasta que lo encuentra.

Ojo con los "experimentos de laboratorio". Las herramientas típicas de investigación de mercado difícilmente pueden anticipar la conducta real del consumidor (él tampoco lo sabe). Si la investigación no consiste en reproducir exactamente la realidad, -producto acabado situado en el lugar de compra-, todo lo demás son artificios.

Todos los cerebros del mundo son impotentes contra cualquier cosa que esté de moda.

No lleve la contraria a la moda o lo pagará caro. Súbase a la tendencia y mejore lo que hay. Y recuerde que el índice de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos es cada vez más alto. Una breve observación sobre el fenómeno moda: muchas personas prestan más atención a la opinión de los demás que a la suya propia (experimento de Solomon Ash).

"Nunca se tiene una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión".

No suelte un nuevo producto de la mano hasta que esté "redondo". No tenga prisa, revíselo, refínelo, pruébalo, desmóntelo, móntelo, retuézalo, hágale perrerías... pero no lo lance con defectos o se le atragantará.

Mejore constantemente su producto.

Lo más difícil para sus competidores es dar en un blanco que está en constante movimiento.

"Demasiado al Este es el Oeste".

Diferenciarse es esencial, pero no se pase.

La innovación crea valor. La novedad, diversión.

Lea INNOVACIÓN, viene después

Conclusión:
Unas veces se
gana y otras
se aprende.

DIRECCIÓN COMERCIAL

“Una síntesis vale más que diez análisis”



La mayor parte de las iniciativas que pueden mejorar el negocio están "escondidas" en la información de los clientes que la empresa va acumulando en su día a día. El reto es cómo estructurar esa información para convertirla en conocimiento operativo.

Lo primero es saber qué necesitamos saber.

Se dice que información es poder. Corrijo: conocimiento es poder. Con la información es fácil perderse entre un mar de datos irrelevantes.

Cuidado con conformarse con las medias y los promedios. Con una media no se gestiona casi nada. Nadie es una media.

Cuidado con convertir la red comercial en un ejercito de burócratas. O llenan papeles o venden, ese es el dilema.

El consumidor final es el eterno ausente en la mayoría de empresas. El convidado de piedra.

El punto de venta dice que sabe lo que quieren los consumidores (¿seguro?, ¿cuántos se van sin comprar y sin decir por qué no compran?). Se lo cuenta -lo que

cuenta- a nuestro vendedor. Nuestro vendedor se lo cuenta a su manera al Director Comercial y este, que escucha a todos, lo traslada (¿qué traslada?) a la Dirección, a Diseño de producto, a Marketing...(¿Marketing es un departamento?. Mal estamos...)

Anécdotas, verdades a medias, interpretaciones reinterpretadas de un consumidor que no conocemos y del que apenas sabemos nada. Y el negocio empieza cuando el consumidor nos adopta. Todos vivimos de ese acto.

"Cómo definirías a vuestros consumidores". "Qué dirías que tiene en común". Aún no me he cansado de repetir esas preguntas cada vez que comienzo algo a pesar de que la respuesta más común suele ser "Hombre, esa es la pregunta del millón... ¡ya me gustaría saberlo a mi!". Eso en el caso de los sinceros... Los otros te suelen contar una novela de género que oscila entre una de indios y una de ciencia-ficción.

Recordatorio: "Las decisiones absurdas son casi siempre colectivas. Sometidas a las relaciones de grupo, las personas se avienen a disparates que repudiarían si pensarán por sí solas".

Si no sabemos de quién vivimos, ¿cómo pensamos satisfacerlo campaña tras campaña? ¿preguntando a

los vendedores, que "conocen" a nuestros clientes, que "conocen" a nuestros consumidores?. Eso es vivir en la cuerda floja...

¿Cómo se arregla esto?

No hay una, hay muchas soluciones. El punto de partida es plantearse esta situación como lo que es: una carencia básica que hay que resolver. Seguro que, correctamente planteado, en la propia empresa surgen varias soluciones y que casi todas, reducen en mayor o menor grado esta grave carencia.

Naturalmente, la empresa que tiene integrada verticalmente la distribución no tiene este problema. Analizando, con un poco de perspicacia, la información de los scanners de caja, se entera de la película. Hechos, no palabras.

Un representante es un negocio dentro de otro negocio.

Puesto que todavía abundan las redes de venta formadas por representantes multicartera, conviene entenderlos o no les sacará toda la punta que debería.

12 recomendaciones

- > No están para rellenar papeles. No se empeñe.

- > Si no hay razones poderosas para ellos, no confíe en su capacidad de cubrir plenamente su territorio. A menos que le convenga a el hacerlo, no lo hará solo por usted. Si quiere conseguir cobertura total, ponga un vendedor de la empresa y que rebañe lo que otros nunca harán. Sea práctico.

- > Se lo dirán o no pero siempre pensarán que los clientes son suyos. Recuerde que en caso de indemnización usted paga "su cartera de negocios". Piense en cómo integrar a los clientes. Piense en internet. Ahora tiene soluciones...

- > Si no dirige usted, ya sabe lo que pasa: harán -o intentaran hacer- de directores de producto, directores comerciales y de lo que haga falta. No los incluya nunca en el diseño de producto. Tiene más que perder que ganar.

- > Muchos pensarán que su sueldo lo pagan ellos. Diríjalos hacia el éxito -incluso a pesar de ellos mismos- o nunca le respetarán ni le seguirán de verdad.

- > Cuando organice una convención, busque la manera, con cifras, de que queden "fotografiados" todos delante de todos. A nadie le gusta ser de los últimos...Eso es más dinamizador que "escuchar con interés sus explicaciones sobre la situación de su mercado".

> No olvide que un buen vendedor suele ser un comprador "fácil". No routine jamás la presentación de novedades: véndales todo con la mejor puesta en escena posible. Si quiere que ellos seduzcan a sus clientes, sedúzcales primero a ellos.

> Instaure un sistema de retribución claro, comprensible y sencillo. Olvide las virguerías que pretenden incentivar por objetivos: no incentivan nada, salvo la vanidad del "pensador".

> Hágase un listado de clientes a los que debe visitar personalmente y por qué. Si tiene razones puntuales para visitarlos, debería ser distinto, en parte, cada campaña. Evite "tocar de oído" delante de sus vendedores: visite y luego dirija.

> No se reserve los mejores clientes para usted. No es un buen criterio. Hay más información valiosa para el negocio en un cliente que nos deja que en muchos de los que siguen. Averígue cual es el problema y trate de recuperarlo si aún es posible. Y no pierda de vista las razones de su abandono: puede estar jugándose el futuro del negocio.

> Detecte a los vendedores "cabecillas" y reduzca o anule su capacidad de influir negativamente en otros compañeros. Los hay en todas partes. No minimice su poder destructivo: son termitas.

La fijación de objetivos, tres ideas claras:

1. Los objetivos, las metas, deben ser alcanzables y objetivables. Mejor que sean pequeños retos (alcanzables) que muy ambiciosos (inalcanzables). La consecución de una suma de pequeños retos motiva más.

Cuando la meta consiste en sobrepasar a alguien que va un poco por delante, la motivación sube porque se ve alcanzable. Probado científicamente.

2. Las metas excesivamente ambiciosas, excitan los errores, las chapuzas y el falseo de datos. Probado científicamente. Y además, se suelen volver en contra de quien las fijó (“no tenía ni idea...”)

3. Retribuye más el reconocimiento personal que el dinero asignado a la consecución de un objetivo. Recordemos que el líder es, sobre todo, un gestor de emociones.

"Si quiere saber lo que desean sus clientes y se lo pregunta a ellos, satisfágalos después o empeorará las cosas".

No se líe. Lo que sus clientes quieren es éxito y ese es su problema, no el de ellos. Si su empresa no sabe cómo llevarles éxito, no hace falta que les pregunte. Corre el riesgo de marearse y de marear a los suyos (repase el capítulo LOS CLIENTES).

"La suma es el ejercicio de los tontos. La resta es el ejercicio de los inteligentes".

Si tiene en cuenta todos los consejos de sus vendedores en cuanto a producto, acabará cargándose de referencias y complicándolo todo más de lo necesario. Mucho más.

Cuanto más referencias tenga su port-folio de oferta, más riesgo de ineficiencia tendrá en todo el proceso: compras, producción, logística, gestión del muestrario, análisis de resultados, etc.

El reto es optimizar el esfuerzo: menos es más. Una analítica inteligente le dará el conocimiento necesario para reducir el esfuerzo en lo esencial para el negocio. Recuerde que se manejan mejor pocas referencias que muchas. Y usted lo sabe. No se contradiga.

"La gente efectiva no se orienta a los problemas sino a las oportunidades".

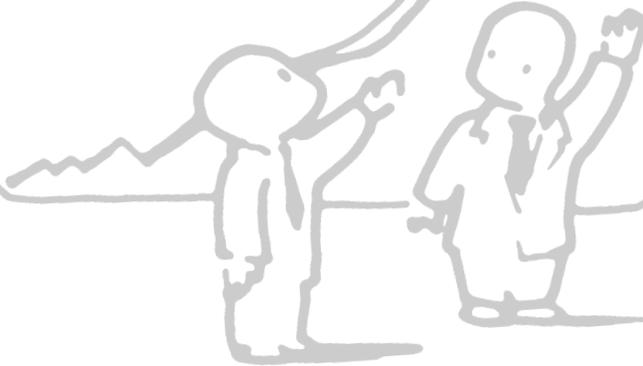
Ya sabe...hay dos tipos de individuos: los que tienen un problema para cada solución y los que actúan. Competir es, sobre todo, concentrarse en las oportunidades y actuar.

Tom Peters :
"Manda, obedece
o quítate de
en medio".

INNOVACIÓN

“Innovar requiere cantidades extraordinarias
de esfuerzo, tiempo y dinero”

Peter Drucker



Innovar suena bien hoy. Es una de esas palabras que tiene más música que letra, que mete mucho ruido, pero da pocas nueces...

Parece la fórmula mágica, el único conjuro que garantiza el futuro del negocio. Pero innovar es un juego de alto riesgo. El índice de fracaso en innovación no es alto, es altísimo.

Dicen los que lo cuantifican todo que 9 de cada 10 intentos acaban en fracaso.

Y sin embargo, innovar sigue teniendo una gran reputación. Hay palabras que son como "marcas de culto": parece que el precio que haya que pagar por ellas no importe.

No es que no sea conveniente, necesario e incluso urgente innovar. Es que hay que saber que es un juego para expertos, para gente muy preparada, tenaz y cautelosa. Innovar exige no engañarse y no engañar.

Es decir, verificación y desapasionamiento.

Sobre estas dos condiciones hay que decir:

1. Que verificar es contrastar, comprobar, medir, ensayar, hacer pilotos en mercados de prueba: reducir al mínimo las posibilidades de fracaso. Eso cuesta tiempo y dinero. También.

2. Desapasionadamente, hasta donde humanamente es posible, significa sin engañarse, sin confundir el movimiento con la acción ni la novedad con la innovación.

A propósito del valor percibido, conviene recordar que la pregunta clave en Marketing es ¿cómo lo ven los otros? y no ¿cómo lo vemos nosotros?.

Pero a la hora de abordar el cambio, lo primero es lo primero aunque sea más doloroso y menos divertido: hay que empezar por revisar lo que se viene haciendo para

1. Abandonar (¡organizadamente!) lo que no funciona,

2. Mejorar lo que si funciona y

3. Explotarlo a fondo sin aburrirse.

Paradójicamente, innovar también consiste en dejar de hacer lo que se hace mal.

Y después de limpiar la casa por dentro a innovar con entusiasmo y cautela.

El miedo al cambio o "virgencita que me quede como estoy".

Bien, ya tenemos algo nuevo, innovador. Ahora hay que comercializarlo...

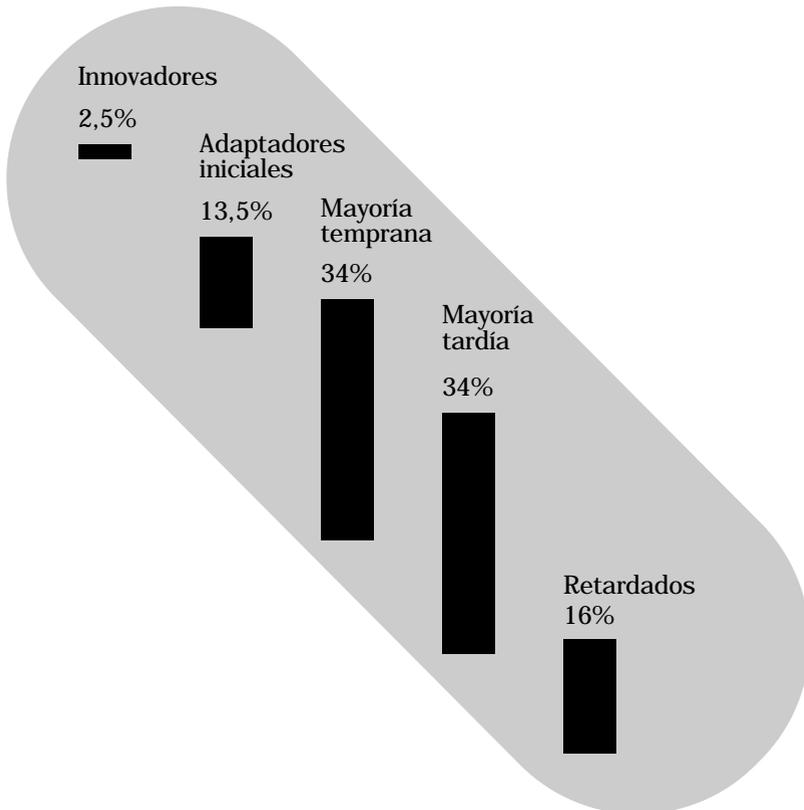
Con algo de suerte, puede que no tengamos en la empresa algún cenizo resistente al cambio (es frecuente, no crean: recuerden a los que siempre tienen un problema para cada solución...; son los mismos). Pero ahora hay que convencer primero a nuestros vendedores y después al canal, a los clientes.

Es habitual que los clientes demanden continuamente novedades para animar el negocio pero una cosa es predicar y otra dar trigo...; cuando se les presenta algo realmente innovador, la reacción más abundante es la de poner peros al cambio: "no lo veo claro", "es demasiado distinto", "no es el momento", "yo conozco

INNOVACIÓN

a mis clientes y esto no va a funcionar", "el mercado no va por ahí", "no se, no se...".

Prepárese para una gran cosecha de frases “estimulantes”. La resistencia al cambio está en el ADN de la mayoría de las personas. Y la mayoría solo cambia... cuando ven que ya lo han hecho otros. Mire esta gráfica: aquí estamos fotografiados todos como consumidores.



Resistencia al cambio. Algunos ejemplos:

Vino en brick Don Simón. Pocos creían que un brick fuera un envase adecuado para vender vino, ni siquiera para uno económico... Hay que recordar que el brick es el envase más eficiente en la relación volumen-contenido (98%) y la logística es un factor de coste relevante.

Apple Newton. Fue el primer dispositivo PDA del mundo. Lanzado en 1993, no fue adoptado por el mercado. No parecía necesario. Quince años después, el mercado se traga más de 11 millones de PDA's al año. No basta con ser el primero, hay que ser oportuno.

IBM 5100. Se le considera (junto con el Epson HX 20) el primer lap-top del mercado. Se lanzó en 1975. Durante muchos, muchos años, las ventas de esta categoría de ordenadores personales fueron marginales. A veces cuesta mucho triunfar...

Ventas "On line". ¿Quién creía que Internet fuera un canal de ventas importante? Pocos hace 6 años. Hoy, solo en e-bay se producen 2 millones de transacciones al día.

Easy open. ¿Cuánto tiempo ha hecho falta para que arrinconáramos el viejo abrelatas? Pues aun quedan algunos retrasados....

Importante:

Empujar el cambio requiere, además, un esfuerzo pedagógico. Esta tarea es para individuos que:

1º crean que llevan un triunfo en la mano

2º sepan hacer que los demás también lo crean

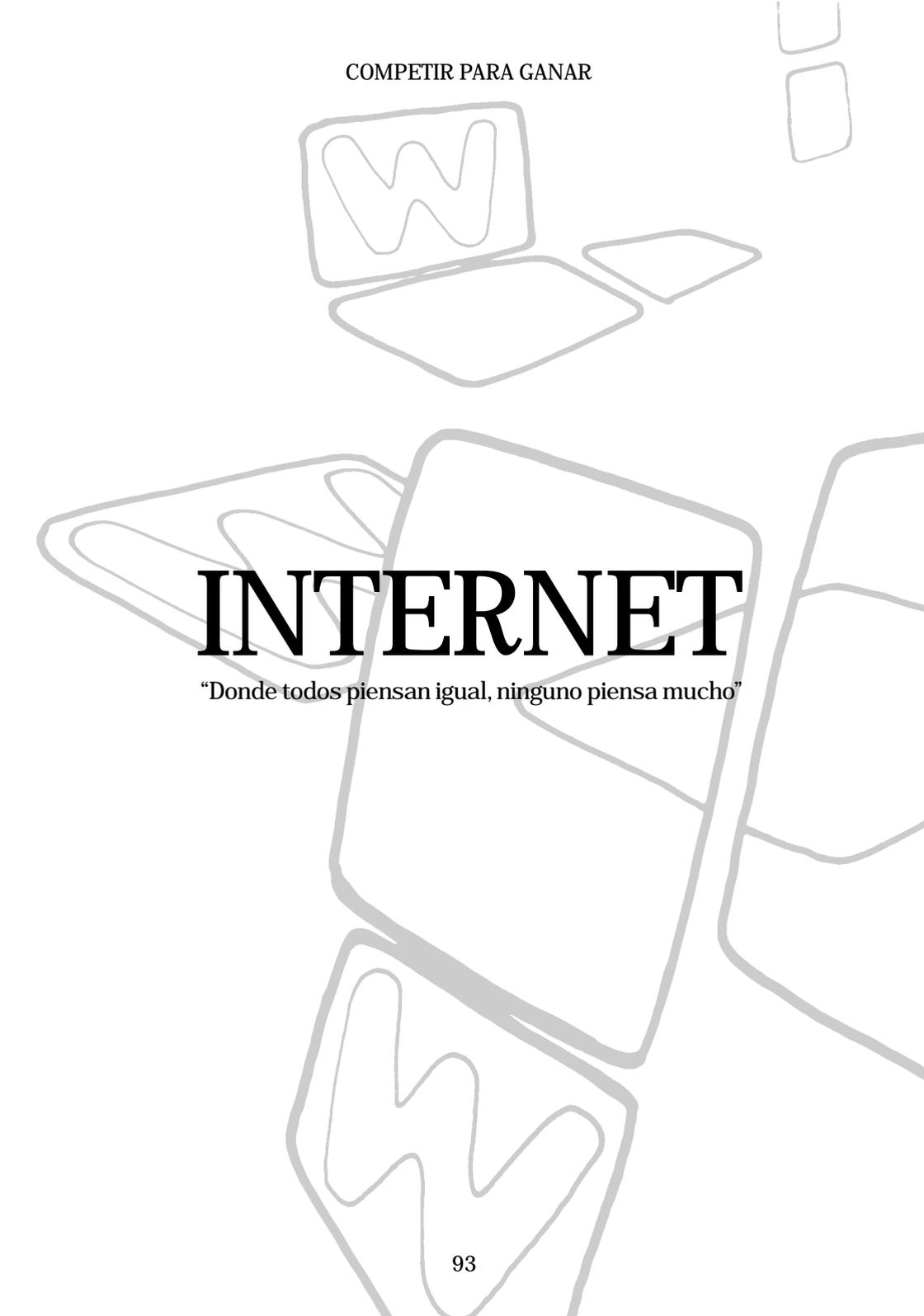
3º resistan la adversidad mejor que otros

4º eviten que su fe les ciegue.

O sea, individuos entusiastas, seductores, fuertes y realistas. ¿Tiene alguno dentro?. Felicidades.

Recordatorio:
"El que la sigue,
la consigue". No
siempre es así
pero...insista, no
hay más remedio.

COMPETIR PARA GANAR



INTERNET

“Donde todos piensan igual, ninguno piensa mucho”

"Ya tenemos web. Venga, volvamos a lo nuestro que es lo que nos da de vivir..."

"Nadie compra por internet. Yo no compraría nunca...bueno, si: hoteles, vuelos...cosas de estas..."

"En internet hay mucha paja y poco trigo, ¿no?"

Bueno...el hecho es que estamos ante un fenómeno que está cambiando todos los días las reglas del juego. El hecho es que las etiquetas, colocadas precipitadamente desde el escepticismo o la ignorancia (o el "pragmatismo", según algunos) y no revisadas, no valen para el medio más dinámico, con más potencial y más poderoso y universal que ha conocido nuestro sistema.

El hecho es que hay ya varias generaciones de internautas que hacen las cosas de otra manera. Muchas de las cosas que hacen no tienen que ver con nuestros negocios, de acuerdo, y además, algunas se convierten en noticias más o menos

esperiéncias del fenómeno internet. Pero esa realidad, mediática por cierto, no puede tapar la otra: cada vez son más, y ya son muchísimos, los que usan internet para saber más sobre algo, para poder elegir mejor y para comprar a menor precio.

Muchos internautas acuden a un punto de venta sabiendo más del producto que les interesa, que el propio vendedor que necesita venderlo (¡que vergüenza!).

Muchos internautas se convierten en compradores más eficientes gracias a que han seleccionado previamente lo que buscan. Y cuando acuden al punto de venta, poco puede hacer el vendedor para "dirigir" su compra.

Muchos internautas buscan su objeto de deseo en la web; van al punto de venta "a tocarlo" y lo compran en internet al mejor precio posible.

Muchos internautas compran productos cuyo servicio de post-venta -manuales de uso, actualizaciones, tutoriales, mejoras...- se pueden descargar "on line".

INTERNET

Muchos internautas se comunican por internet con otros consumidores para saber que se dice en la red sobre un producto o servicio: cómo va, si está bien hecho, que defectos tiene, si mola... Naturalmente, se fían más de otros colegas que de un vendedor al uso.

En fin, que parece obligado incrustar internet en los planes de negocio y aprender a sacarle partido desde ya. Mañana puede ser tarde.

Ahora bien, hay que saber manejarlo, hay que tener claro si es compatible con la situación actual del negocio. O con qué aspecto si y con cual no. Hay que saber, sobre todo, qué esperan los usuarios de ti, porque si no se cumplen sus expectativas...eres invisible.

Sea como fuere, y ya que es incuestionable el crecimiento de internet, hay que saber enganchar nuestro negocio actual u otra alternativa creada "ad hoc" a éste tren de alta velocidad. Quedarse fuera va a ser una mala apuesta. Y aprender cuesta. Urgente.

Comentario: Así como la ametralladora cambió las tácticas de guerra (unos pocos bien atrincherados podían resistir a un enemigo muy superior en número), Internet está cambiando el marketing: un pequeño negocio local puede comportarse (virtualmente) como un gigante multinacional.

Epílogo:

Si cree que puede sacar algún partido a estas reflexiones, no se indigeste. No lo lea de golpe confiando en que ya lo tiene claro...

Si algo de lo que ha leído cree que le puede valer, piense que si hasta ahora no lo ha hecho es porque no estaba en sus hábitos. Cambiar de hábitos es arduo, no es fácil. Repáselo y repásese.

Galeno y Kant sabían que "la costumbre es una segunda naturaleza". Los psicólogos saben que las personas tendemos a repetir patrones de conducta que no solemos revisar. Incorporar algo nuevo a nuestra rutina, cuesta. Y más cuando ya nos creemos adultos. No haga bueno el refrán: "perro viejo no aprende trucos nuevos".

Agradecimiento:

Me resulta trabajoso (y poco atractivo) rastrear la procedencia de mi conocimiento sobre lo tratado aquí. Pero, al menos, unos cuantos clientes y unos cuantos libros si puedo citar sin esfuerzo. Pido disculpas a los no citados.

Cientes:

Banco Pastor. Bancaja. Corporación Hispamer. El Almendro. Donaire. Doña Jimena. Importaco / Casa Pons. Consum. Eroski. Babaria. Kiko Internacional. Laboratorios Belloch. Bodegas Gandía. Chozas Carrascal. Feria Valencia. FIM. DIPA. IBERFLORA. FEJU. INDUTRANS. FIMMA-MADERALIA. TEXTILHOGAR. FIMI. Massey Ferguson. Ebro. Avia. Ferrys. Marlboro. Agatha Ruiz de la Prada. Tutto Piccolo. Cri Cri. Are You Sapiens?. ASEPRI (Asociación Española de Fabricantes de Productos para la Infancia). Canal de Isabel II. IVAM. Cegas. Puerto de Valencia. Stauffer Chemicals – Serpiol. Ideal Bebé. Evaland. IBM Valencia. Smoltrans. Luvipol. Mariano García. Muebles Rico. Teys. Tapizados Juanes. Hush Puppies. Snipe. Cuquito. Ba Be Bi. Tigidus. O'Boticario. Autorestore. Manterol. Sábanas Viridiana. Tapiland. Dimas. Rustika. Sensel. Visual. Amara. Destiny. AITEX: made in Green. Encotor.

Bibliografía:

- “Dirección Estratégica”. Robert Grant.
- “Porque compramos” Paco Underhill.
- “La Sociedad post-capitalista”. Peter Drucker.
- “Distribución”. Herrik Salen.
- “Dirección de Ventas”. Churchill Ford Walter.
- “Puntos Estratégicos”. Michel Kani.
- “La empresa en marcha en la Web”. Evan I. Schwartz.
- “El Marketing según Kotler”. Philip Kotler.
- “Hablemos de Marketing Interactivo”. Paul Fleming.
- “La mente del estratega”. Kenichi Onmae.
- “Posicionamiento”. Al Ries / Jack Trout
- “Gestión por categorías y Trade Marketing”. Antonio Díaz Morales.
- “Bottom-up Marketing”. Al Ries / Jack Trout.
- “El culto a las marcas”. Douglas Atkin.
- “El universo del lujo”. Susana Campuzano.
- “Como volver locos a tus competidores”. Guy Kawasaki.
- “El management del siglo XXI” Peter Drucker.
- “El poder de lo simple”. Jack Trout.
- “Winning”. Jack Welch.
- “Las 22 leyes inmutables de la marca”. Al y Laura Ries.
- “Apocalípticos e integrados”. Umberto Eco.
- “En busca de la excelencia”. Tom Peters.
- “En busca del boom”. Tom Peters.
- “Freakonomics”. Steven D.Levitt / Stephen J.Dubner.
- “Triunfar con P&G”. Charles L.Decker.