

# El nuevo reto empresarial: Estrategia e intrategia comercial

## Atentos al entorno: el nuevo reto comercial

Por Ana Fernández Pérez  
Gerente Barna Consulting Group  
TopTen Business Consulting Spain

Uno de los efectos positivos de la crisis es que nos ha servido para darnos cuenta de que los mayores cambios que afectan a nuestras vidas se están realmente produciendo en nuestro entorno. Nuestra empresa y, sobre todo, nuestros clientes, están cambiando. Quizá todos deberíamos preguntarnos: ¿Qué está cambiando a mi alrededor?, ¿Cómo afectan estos cambios a mis clientes?, ¿Qué impacto tendrán en mis productos y servicios?, ¿Cómo nos afecta personalmente? Como afirmaba Jack Welch en su libro El Ejecutivo del s.XX: "Si el índice de cambio dentro de la empresa es menor que el índice de cambio de su entorno, su final está próximo".



### Vamos a echar un vistazo a nuestro alrededor:

• Hemos pasado de un mercado de demanda en el que el fabricante imponía sus reglas ("El comprador podrá elegir cualquier color siempre que sea negro", como decía Henry Ford allá por el año 1908 cuando empezó a vender su famoso coche Ford T) a un

mercado de oferta en el que la diferenciación entre productos es marginal y nuestros competidores están esperando cualquier oportunidad para robarnos clientes.

• La población de inmigrantes ha aumentado considerablemente. En los últimos 10 años la población de inmigrantes se ha multiplicado por 7 hasta llegar a los cinco millones de inmigrantes -más de un 10% de la población-. No solamente recibimos a inmigrantes marroquíes, ecuatorianos o rumanos (que buscan trabajo), sino que también somos huéspedes de una amplia población de ingleses, alemanes y holandeses que lo que buscan es el "estilo de vida"). Los Supermercados Iceland son un claro ejemplo. Todos sus productos son ingleses y cuentan con una gran demanda.

• Los cambios demográficos y sociales han provocado la aparición de nuevos comercios, restaurantes, etc. destinados a nuevos nichos de mercado. España cuenta

con 345.000 establecimientos hosteleros duplicando al la Unión Europea en número de bares y comercios minoristas por habitantes.

• Por otro lado el consumidor "envejece pero no decrece". Hemos pasado de la jubilación como antesala del más allá a que los mayores disfruten de una segunda vida con unas necesidades diferentes a las que pudieran tener durante su etapa laboral. Para este colectivo empiezan a aparecer desde clubs de ocio y deportes, agencias de viajes especializadas, crucesos, ciudades de vacaciones, etc.

• Aumento de la venta por Internet. Páginas como Privalia, Dreivip o Vente-privee están conociendo un éxito sin precedentes. Zara, reacia a este tipo de mercado, ha sido la última en lanzarse y comenzará en la campaña otoño-invierno de 2010 la venta por Internet en España, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y Portugal. Nuestros clientes cuentan con más variedad de opciones de productos y gracias, sobre todo, a Internet, están mucho más informados y no se dejan "convencer" con cualquier oferta, como podía pasar antes. Internet ha cambiado completamente la relación de poder entre cliente y vendedor. Los compradores hoy en día se informan no solamente sobre las características técnicas de un producto (y sus indicaciones), sino también sobre las opiniones de otros clientes. Les animo a entrar por un momento en páginas como Ciao! Shopping Intelligence y ver los comentarios de algún producto habitual.

**El factor precio pesa el 70% en las decisiones de los clientes.**



Ana Fernández Pérez  
Gerente Barna Consulting Group  
TopTen Business Consulting Spain

le llevó a eliminar alrededor de 1.000 referencias para contar sólo con productos teóricamente rentables. Pero con la política de la distribuidora vino el aluvión de críticas. Los primeros los fabricantes, cuyos ingresos provenientes de Mercadona bajaban. Además, han denunciado una campaña de acoso por parte de la compañía para potenciar sus marcas blancas. Y segundo, de los clientes, que ven mermada su capacidad de elección. Pese a las críticas, Mercadona sigue

• Y, finalmente, un punto en el que conviene que nos detengamos: el triunfo del low-cost. ¿Nos estamos "mercadonizando"? La recesión ha provocado que los sellos de los distribuidores sumen una cuota del 32%. El mayor consumo de los productos de bajo coste centra la batalla del sector de los supermercados. Mercadona se ha posicionado como la que ofrece la marca blanca más barata. La marca blanca y la enseña del fabricante pelean por el consumidor. En octubre de 2008, el mismo mes que el Corte Inglés lanzaba Aliada, Mercadona acometió una radical reforma de sus lineales que

adelante con su política y es la superficie que más cuota de productos de marca propia mantiene en sus instalaciones, en torno a un 35% del total, seguida por Eroski con un 30% y Carrefour y El Corte Inglés, con un 25% y 22%, respectivamente. Son unas cuotas que van en aumento y que sin duda repercutirán negativamente en las cifras de negocio de los productores tradicionales. Pero, ¿el cliente está satisfecho? Por primera vez la cesta de la compra baja un 3,6% en 21 años (dato que se publica en Septiembre de 2009) y el dato alarmante es que el consumo de los hogares ha caído

un 5,7%, según los últimos datos del INE del segundo trimestre del año 2009.

La conclusión es que el fabricante ha perdido el control sobre sus dos variables más importantes. El precio y el surtido. El distribuidor es el que decide ahora el precio en función de sus estrategias de márgenes, la rotación del producto, su competencia y su agresividad, y el surtido en función de los consumidores. Los fabricantes están librando su propia batalla por ocupar un hueco en las grandes superficies. Hace 5 años tenían más posibilidades para llegar al cliente, pero ahora un 70% de los alimentos que se consumen en España están en las manos de 5 distribuidores.

En el transporte de viajeros Ryanair destaca por la revolución que ha supuesto para el sector en los últimos años. Su Presidente, Michael O'Leary ha cambiado todas las reglas del juego y se ha hecho muy conocido por sus excentricidades y sus ataques a la competencia. Resulta sorprendente la imaginación de esta compañía para extraer del pasajero nuevas fuentes de ingresos. A principios de año ofrecía vuelos baratos con tarifas inferiores a 1€. Para O'Leary, "el precio del billete es lo de menos para financiar una aerolínea". El negocio está en incrementar los ingresos cobrando cualquier servicio considerado "extra" para el beneficio del viajero.

En el mes de marzo convocó un concurso entre sus pasajeros para que enviaran sus ideas más ingeniosas y locas con el fin de recaudar dinero y reducir

sus costes con un premio de 1.000€. Una de estas ideas, afortunadamente no ganadora, fue cobrar por el uso de los lavabos de sus aviones. Otras ideas que se han puesto en práctica es la confirmación de reserva vía SMS o suprimir los mostradores de facturación de los aeropuertos. También venderá cigarrillos sin humo a sus pasajeros fumadores. Con esta medida buscan satisfacer las necesidades de sus pasajeros pero sin molestar a los que no fuman. La última novedad es que se está planteando cobrar una tasa por sobrepeso del viajero. La fortuna personal de O'Leary supera los 460 millones de dólares: es de los veinte irlandeses más

ricos. En su manual del buen marketing también se incluye el "pregúntame lo que quieras que yo te contestaré lo que me dé la gana".

El pasado año, las compañías low cost transportaron en España 149,5 millones de personas. De ellas, 57,5 millones con Ryanair y 44,6 millones con EasyJet. La línea del grupo Iberia, Clickair, con 6,3 millones de viajeros, es la primera spanish low cost. Por eso entre los extras hay uno de 30 euros para mantener vacío el asiento de al lado (en Vueling, 25 euros), y otros 10 por elegir pasillo o ventanilla. También se premia al pasajero sin maleta, o lo

que es lo mismo se penaliza al que factura: 20 euros en aeropuerto, 10 online. Algo que, según la Unión de Consumidores de España (UCE), es ilegal.

Podríamos poner más ejemplos pero llegaríamos a la misma conclusión: Las compañías low-cost que estudian a sus clientes saben que ellos:

- Están más formados e informados.
- Son más selectivos y exigentes.
- Buscan la rentabilidad a corto plazo.
- Son menos fieles.
- Son cada vez más racionales y menos emocionales, y quieren beneficios tangibles.

**Un 70% de los alimentos que se consumen en España están en las manos de 5 distribuidores.**

## Mi estrategia: ¿Por qué me compran mis clientes?

Pero no todos estamos en el mismo barco... Ni queremos competir solo en precio para conseguir "atraer y vender" a nuestros clientes. Muchos también queremos completar el proceso comercial y satisfacer y fidelizar a nuestros clientes.

La fórmula de valor nos indica claramente que en sus decisiones de compra el cliente realiza una ecuación entre lo que recibe y lo que da. Nosotros tenemos que hacer esos equilibrios para que el denominador sea mayor que el denominador, teniendo en cuenta que hay factores racionales y tangibles y otros emocionales e intangibles.

¿Pesan más los factores tangibles como el precio o el producto o los intangibles y emocionales como los detalles, el trato, las inseguridades, incomodidades?

Todos necesitamos clientes pero no solo se consigue con el factor precio. Hoy, más que nunca, resulta necesario adaptar la política comercial global al entorno local y no olvidar llegar al consumidor allí donde se encuentre. Gary Hamel, el mayor gurú en el mundo de la estrategia ya nos hablaba de cómo el Comité de Dirección no puede tener el monopolio de la estrategia. Lo que funcionó en el pasado ya no funcionará en el futuro ya que vivimos el cambio permanente y tenemos que ser conscientes de que el liderazgo intelectual precede al de mercado. El recurso escaso es la imaginación, no el capital.

¿Puede una empresa, cuyo objetivo es incrementar las ventas, tener realmente una relación "emocional" con ellos que influya en su decisión de compra?

• La marca holandesa Heineken es un

claro ejemplo de que sí puede existir una conexión emocional. La empresa, que tiene 140 años de historia, no ha sucumbido a la moda de las extensiones de marca, y hoy, una Heineken es una Heineken, independientemente del lugar en que nos encontremos. Todos tenemos la imagen de la botella verde ("Piensa en verde") y su estrella roja. De hecho se encuentra entre las tres primeras marcas de cerveza más consumidas del mundo, junto a Budweiser y Guinness. Hoft Graafland, Director de Marketing de Heineken, lo explica del siguiente modo: "La marca Heineken se ha convertido en un sinónimo de calidad en todo el mundo. Pero, en el pasar de los tiempos, casi todas las cervezas tienen unos estándares de calidad similares. Diferenciarnos de los demás por la calidad se había vuelto muy difícil. De ahí que apostásemos por

reforzar el vínculo emocional. Nosotros mantenemos más cerca de lo local."

• Nestlé ha marcado un hito en el negocio del café con el lanzamiento de Nespresso. Los cifras por sí solas avalan el éxito con un crecimiento de las ventas a un ritmo del 35% anual en los últimos 7 años. La clave no ha sido sólo la innovación y el I+D, sino sobre todo un modelo de negocio de éxito que se diferencie de la competencia y da acceso a nuevos mercados. Sin duda es una jugada muy inteligente, y más en un mercado donde es realmente complicado conseguir diferenciarse en el producto posicionando su producto como premium a un precio por gramo bastante más caro. Vincent Termote, Director General Nespresso Iberia afirma que "el café en cápsulas triunfa porque se ajusta a los deseos del consumidor (...) y le ofrece la elegancia, sofisticación, estilo y encanto. El éxito de Nespresso se debe a la calidad excepcional del producto, basada en tres elementos fundamentales, lo que internamente llamamos Trilogía Nespresso. Se trata de un triángulo cuyas tres variables no funcionan la una sin la otra: las dieciséis variedades de café excepcional, nuestras elegantes máquinas de diseño con tecnología de extracción de alta presión y el servicio al cliente inmejorable y personalizado."

Las marcas líderes tienen la ventaja de tener una historia que las vincula emocionalmente al consumidor. Los intangibles asociados al nombre de una empresa son uno de los factores más valorados por el consumidor y por los propios empleados. En España son muy pocas las empresas que valoran adecuadamente la marca en los activos intangibles de la empresa.

Cada año perdemos entre un 10 y 15% de nuestros clientes. ¿Por qué perdemos clientes, sólo por precio?, ¿Qué ocurre con el resto de factores de la fórmula de

valor? Entre los numerosos motivos que podemos considerar está el descontento con el producto o servicio, las recomendaciones/ofertas de la competencia, el descontento con el trato y, por supuesto, el factor precio.

En mayo de 2009, Otto Walter analizó los resultados de 822 encuestas realizadas a clientes en las que se les pedía que valorasen más de 26 aspectos determinantes en una relación comercial. El resultado fue decepcionante: la nota media global alcanzada fue de 2,5 sobre 5 puntos. El autor señalaba como detectar claramente estos elementos de mejora sobre los que sí se puede actuar y que dependen directamente de nosotros sólo puede ser una buena noticia para los empresarios y directivos proactivos que se están planteando acciones no sólo para capear esta crisis sino para salir reforzado de ella.

¿Qué podemos hacer para adaptarnos a este escenario cambiante? No olvidemos que las crisis son humanas pero las soluciones también o como dice el famoso dicho "Si siempre haces lo mismo sólo obtendrás lo que ya tienes. Si quieres algo nuevo, haz las cosas de manera diferente." Podemos hacer dos cosas: evitar que nuestros clientes nos abandonen o captar nuevos clientes. Lo ideal es hacer las dos cosas utilizando todos los elementos de la fórmula de valor que son los que nos aseguran una relación a largo plazo



Imagen: "Fórmula del valor"

Volvamos a reformular la pregunta "¿Qué buscan nuestros clientes?", pero ahora empleemos todos los factores de la fórmula de valor.

- **Novedad:** tecnología, último modelo, diseño sorprendente.
- **Orgullo:** marca, estatus, identificación con un grupo de referencia.
- **Seguridad:** garantía, eficacia probada, seguridad física e higiénica, uniformidad de producto, certeza de cumplimiento de las promesas publicitarias.
- **Afecto:** relaciones positivas hacia el cliente, buenas relaciones con el vendedor y post-venta, impulso.
- **Bienestar:** comodidad de uso, facilidad de aprendizaje, rapidez, sencillez.
- **Economía:** precio, rentabilidad, coste de adquisición, amortización.

**El 80% de las decisiones se toman en el punto de venta.**



## Mi intrategia, ¿por qué se implican mis empleados para dar un mayor servicio al cliente?

¿Cómo aplicar ahora las estrategias que impulsaron el éxito en nuestros modelos empresariales anteriores?

- Crear y liderar al equipo es la clave para impulsar el negocio.

Hoy más que nunca la necesidad de contar con un equipo cohesionado que potencie el talento y desarrolle ideas innovadoras ha pasado a ser más que un valor corporativo, una necesidad. Recordemos que "gente inteligente no hace un equipo inteligente. Un equipo inteligente hace a la gente más inteligente". Si este es nuestro deseo tenemos que responder con sinceridad: ¿Qué queremos de nuestro equipo, socios o subordinados?, ¿los contratamos para la empresa o para nosotros?

Kevin Thomson, gurú del capital emocional, ha puesto siempre énfasis en considerar al empleado como el cliente número 1. Hoy todo es imitable, productos, precios y servicios, pero hay una excepción: la personalidad de la organización y ésta debe trabajarse de dentro hacia fuera, poniendo el mismo énfasis en el marketing externo y en el "marketing interno". Para David A. Brandon, Presidente y Consejero Delegado de Domino's Pizza que acaba de aterrizar

en España, "es importante rodearse de gente ambiciosa". En Domino's se aplican varias fórmulas desde la retribución en acciones, un programa de bonus y otro tipo de beneficios sociales "que permiten a la gente participar en el éxito de la compañía. Si la gente viene a trabajar todos los días y sabe que si la empresa va mejor, ellos se van a beneficiar, trabajan más duro y con más atención para lograr el éxito." El Liderazgo personal es un equilibrio inestable que requiere saber cuándo ser socio y cuando ser jefe ya que hoy es normal ser jefe de alguien que sabe más que tú.

- Desarrolla tu "sello" y tu cultura empresarial. Cada año más empresas españolas se interesan por el ranking elaborado por el Great Place to Work® Institute para medir el nivel de satisfacción de las plantillas en cuestiones como credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y camaradería. Esta lista expone las mejores organizaciones para trabajar en base a la opinión de los empleados. En ella, los empleados examinan su relación con los directivos, los compañeros y la propia empresa en torno a cinco temas: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañe-

rismo. El Instituto Great Place to Work® ha elegido, en su edición 2009, las 50 empresas en España que son el mejor lugar para trabajar. El estudio basa la evaluación del entorno de trabajo según la confianza entre las tres relaciones conectadas:

- La relación entre los empleados y directivos.
- La relación entre los empleados y su trabajo en la empresa.
- La relación entre los empleados mismos

Entre "Las 100 mejores empresas para trabajar en Europa" se encontraban ocho empresas ubicadas en España: Softonic.com, Grupo Visual MS, Bain & Company y Kellogg's, en la categoría de menos de 500 empleados, y Microsoft, Google, CISCO y Wolters Kluwer España en la de más de 500. El 80 % de sus empleados considera que en su compañía el despido masivo sería la última opción. El incremento en la satisfacción de los empleados es el factor más destacado en el proceso Best Workplaces 2009, con un incremento de 5 puntos respecto al año pasado. Recordando las palabras de John P. Kotter: "la transformación de la empresa es en un 80% liderazgo y en un 20% gestión técnica".

### BIBLIOGRAFIA:

#### Artículos:

- "Darwin compra en Mercadona. La revolución de Juan Roig". Marta G. Aller. *Actualidad Económica* (2 al 8 de octubre de 2009).
- "¿Qué nota dan los clientes a los vendedores en España?". Paco Muro Villalón. *Marketing y Ventas*. Nº 246. Mayo 2009.
- "El guardián de los principios de Wal-Mart". *Expansión*, 22 septiembre 2009.
- Entrevista a David A. Brandon, Presidente y Consejero Delegado de Domino's Pizza. *Expansión*, 14 octubre 2009.

#### Libros:

- "La buena crisis". Alex Rovira. Aguilar, 2009.
- "Leading Change". John P. Kotter. McGraw-Hill, 1996

